

SOLUSI : Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi
Vol. 23, No. 4 Oktober 2025, Hal 570 - 585



Fakultas Ekonomi Universitas Semarang
P-ISSN : 1412-5331, E-ISSN : 2716-2532
DOI: 10.26623/slsi.v23i4.12964

Dilema *Human Capital*, Kepemimpinan Spiritual, Budaya Inovatif Dalam Kinerja UKM Batik Madura

Alfi Hasaniyah^{1)*}; Syaiful Syaiful²⁾; Nur Syakherul Habibi^{3)*}; Imadoeddin⁴⁾; Sukma Tirta Firdaus^{5)*}; Arini Novandalina⁶⁾

E-mail Korespondensi : arini.novandalina@gmail.com

Manajemen, Universitas Madura, Madura, Indonesia^{1,2,3,4,5)}

Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Semarang, Semarang, Indonesia⁶⁾

INFO ARTIKEL

Proses Artikel

Dikirim : 8/10/2025

Diterima: 29/10/2025

Dipublikasikan: 31/10/2025

Akreditasi oleh
Kemenristekdikti
No.79/E/KPT/2023

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan analisis empiris mengenai bagaimana modal manusia, budaya kreatif, dan kepemimpinan spiritual berkontribusi terhadap pertumbuhan usaha kecil dan menengah (UKM) batik tangan di Madura. Selain nilai ekonominya, batik tangan yang telah ditetapkan oleh UNESCO sebagai warisan budaya tak benda global memainkan peran penting dalam menjaga identitas dan warisan budaya negara. Mengingat tantangan yang dihadapi usaha kecil akibat keterbatasan sumber daya, digitalisasi, dan globalisasi, sangat penting bagi UKM batik tangan Madura untuk meningkatkan kinerja dan tetap berkelanjutan. Teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) digunakan dalam studi kuantitatif ini, yang melibatkan 40 pelaku UKM batik tangan di Madura sebagai responden, untuk mengeksplorasi hubungan antara faktor-faktor tersebut. Temuan menyoroti kegunaan nilai-nilai spiritual dalam menumbuhkan kejujuran, motivasi, dan dedikasi karyawan terhadap tujuan perusahaan. Temuan juga menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki dampak positif dan signifikan terhadap modal manusia dan kinerja UKM. Selain itu, meskipun memiliki dampak yang menguntungkan dan besar terhadap modal manusia, budaya inovatif tidak memiliki efek langsung terhadap kinerja UKM batik Madura, menunjukkan bahwa inovasi hanya berhasil jika didukung oleh kompetensi dan kemampuan sumber daya manusia. Kinerja UKM batik tangan Madura juga dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh modal manusia, menunjukkan bahwa sumber daya manusia berkualitas tinggi sangat penting untuk meningkatkan daya saing, produktivitas, dan efisiensi UKM batik Madura.

Kata Kunci : *Kepemimpinan Spiritual, Budaya Inovatif, Human Capital, Kinerja UKM*

Abstract

The objective of this research is to conduct an empirical analysis of how human capital, creative culture, and spiritual leadership contribute to the growth of hand-drawn batik SMEs in Madura. In addition to its economic worth, handmade batik which UNESCO has designated as a global intangible cultural heritage—plays a significant role in maintaining the identity and cultural legacy of the country. In light of the difficulties small businesses confront due to limited resources, digitalization, and globalization, it is crucial that Madura's handmade batik SMEs improve their performance and remain sustainable. The Partial Least Square (PLS) analysis technique is used in this quantitative study, which includes 40 hand-drawn batik SME players in Madura as respondents, to examine the association between factors.. The findings highlight the usefulness of spiritual values in fostering honesty, motivation, and employee dedication to company objectives. They also demonstrate that spiritual leadership has a positive and significant impact on human capital and SME performance. Furthermore, while it has a favorable and large impact on human capital, innovative culture has no direct effect on the performance of Madura's batik SMEs, suggesting that innovation is only successful when backed by human resource competencies and capabilities. The performance of Madura's hand-drawn batik SMEs is also positively and significantly impacted by human capital, suggesting that high-quality human resources are essential to raising the competitiveness, productivity, and efficiency of Madura's batik SMEs.

Kata Kunci :

Spiritual Leadership, Innovative Culture, Human Capital, Performance UKM



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

PENDAHULUAN

Usaha kecil dan menengah (UKM) memiliki peran penting dalam perekonomian banyak negara, termasuk Indonesia. Dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah seringkali menimbulkan ketidakpastian dan keraguan bagi para pelaku usaha (Syaiful et al. 2024). Salah satu sektor yang berkontribusi signifikan adalah UKM batik tulis Madura, yang tidak hanya memiliki nilai ekonomi, tetapi juga nilai budaya. Batik telah diakui oleh UNESCO sebagai warisan budaya dunia (Rakhmawati, 2009), sehingga keberlangsungan dan kinerja UKM batik tulis Madura menjadi sangat strategis, baik dalam aspek ekonomi maupun pelestarian budaya. Keberhasilan UKM batik tulis Madura dalam meningkatkan kinerja sangat penting bagi pertumbuhan organisasi, namun keterbatasan sumber daya seringkali menjadi hambatan utama (Widjaja & Sugiarto, 2022). Hambatan tersebut muncul dari berbagai faktor internal dan eksternal, di antaranya lemahnya manajemen organisasi, rendahnya kualitas sumber daya manusia (SDM), dan kurangnya kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan (Chalimah et al., 2021). Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan kapasitas menjadi sangat krusial (Widjaja & Sugiarto, 2022). Modal

manusia yang kuat diyakini dapat mendorong kinerja UKM, karena setiap individu berperan penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui kemampuan desain, produksi, dan manajemen (Triamanto et al, 2021).

Fenomena yang terjadi adalah masih kurangnya karakteristik produk dimana proses pembuatannya masih banyak mempertahankan cara tradisional terutama batik tulis yang proses pewarnaannya bisa memakan waktu berbulan-bulan, dan beberapa UKM menggunakan model pemberdayaan berbasis kemitraan dengan sistem bagi hasil untuk meningkatkan taraf hidup pengrajin. Penelitian oleh Prayogo & Syamsuri (2023) mengatakan bahwa human capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM, tetapi menurut penelitian Sari (2024) mengatakan bahwa human capital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM.

Selain modal manusia, budaya inovasi juga merupakan faktor kunci dalam meningkatkan daya saing UKM. Budaya inovatif mencerminkan keterbukaan terhadap ide-ide baru, keberanian bereksperimen, serta dorongan berkelanjutan untuk memperbaiki produk dan proses produksi (Ur-Rehman, et al. 2019). Penelitian sebelumnya menunjukkan budaya inovasi berkontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi, baik dari sisi produktivitas maupun keberlanjutan (Pfotenhauer, et al. 2023). Dengan demikian, perpaduan antara modal manusia yang berkualitas dan budaya inovasi yang kuat dapat menjadi pondasi penting dalam meningkatkan kinerja UKM batik tulis Madura.

Di sisi lain, peran kepemimpinan menjadi faktor yang tidak dapat diabaikan. Pemimpin memiliki pengaruh besar dalam mengoptimalkan sumber daya manusia dan membentuk budaya organisasi (Syarif, 2018). Salah satu pendekatan yang relevan adalah kepemimpinan spiritual, yang menekankan pada nilai moral, etika, dan prinsip spiritual dalam mengarahkan organisasi (Göçen & Şen, 2021). Kepemimpinan spiritual tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga mendorong pertumbuhan pribadi karyawan serta memberikan manfaat kolektif. Namun, meskipun literatur mengakui pentingnya kepemimpinan spiritual, masih terbatas penelitian yang mengaitkan konsep ini dengan kinerja UKM, khususnya pada konteks UKM batik tulis Madura yang sarat dengan nilai budaya dan tradisi lokal.

Berdasarkan kajian literatur, terdapat beberapa kesenjangan penelitian yang dapat diidentifikasi. Pertama, meskipun banyak studi menyoroti peran modal manusia dan budaya inovasi terhadap kinerja UKM (Hanifah et al., 2020), penelitian yang secara khusus menelaah konteks UKM batik tulis Madura masih sangat terbatas. Kedua, sebagian besar penelitian berfokus pada faktor internal UKM tanpa mempertimbangkan peran kepemimpinan spiritual yang berpotensi memperkuat hubungan antara modal manusia, budaya inovasi, dan kinerja organisasi. Ketiga, kajian mengenai integrasi nilai budaya lokal dalam kepemimpinan UKM batik tulis Madura relatif minim, sehingga masih ada ruang untuk mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan berbasis spiritualitas dapat mendukung keberlanjutan usaha dan pelestarian nilai budaya (Hanifah et al., 2020). Dengan demikian, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis dengan menganalisis penelitian yang ada saat ini.

KAJIAN PUSTAKA

Hubungan Kepemimpinan Spiritual dan Human Capital

Kepemimpinan spiritual memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia, atau fondasi suatu organisasi, karena dapat meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan, serta memotivasi mereka dalam bekerja. Kepemimpinan spiritual dapat menciptakan rasa tujuan dan lingkungan kerja yang positif, sehingga karyawan bekerja tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan ekonomi tetapi juga untuk memegang teguh prinsip moral dan gaya hidup yang sehat. Menurut (Fry, 2003), kepemimpinan spiritual didasarkan pada visi, optimisme, dan cinta tanpa pamrih, yang secara kolektif menciptakan kelangsungan spiritual dalam bentuk panggilan dan rasa memiliki di tempat kerja. Hal ini penting karena, sementara keanggotaan menumbuhkan rasa kebersamaan dan kerja sama di tempat kerja, panggilan menumbuhkan

kesadaran individu bahwa karyawan memiliki makna yang lebih besar daripada rutinitas ekonomi rata-rata (Fry et al., 2009).

Ketika berbicara tentang modal manusia, kepemimpinan spiritual memiliki dampak yang signifikan terhadap cara orang mengembangkan sikap, perilaku, dan kemampuan. Yang et al., (2021) menemukan bahwa kepemimpinan spiritual meningkatkan kepercayaan organisasi dan kerja tim yang efektif, yang pada gilirannya memperkuat berbagi pengetahuan dan kapasitas belajar organisasi dua faktor kunci dalam pengembangan modal manusia. Oleh karena itu, pemimpin spiritual tidak hanya bertindak sebagai penasihat strategis tetapi juga sebagai teladan yang menanamkan nilai-nilai moral dan spiritual ke dalam setiap aktivitas kerja. Nilai-nilai seperti empati, ketulusan, dan keadilan merupakan landasan dalam mengembangkan keterampilan kinerja yang peka dan berfokus pada sifat manusia (Rahmatika et al., 2022).

Selain itu, kepemimpinan spiritual membantu perusahaan menyeimbangkan antara orientasi kinerja dan kesehatan psikologis tenaga kerja mereka di era disrupsi dan perubahan digital ini. Kepemimpinan spiritual memiliki dampak positif pada modal psikologis, yang mencakup unsur-unsur harapan, efektivitas, ketahanan, dan optimisme. Unsur-unsur ini sangat penting untuk memperkuat modal manusia di masa yang tidak pasti, menurut penelitian terbaru oleh Chen et al., (2021), pemimpin spiritual menciptakan lingkungan yang bermakna dan mendukung, memungkinkan orang untuk mencapai potensi maksimal mereka sambil mempertahankan tingkat kesadaran moral dan emosional yang tinggi. Kepemimpinan spiritual sehingga menjadi dasar yang krusial untuk mengembangkan modal manusia yang tidak hanya terampil secara teknis tetapi juga tangguh secara emosional, moral, dan sosial.

H₁: Kepemimpinan Spiritual memiliki dampak Positif dan signifikan terhadap human capital

Budaya inovatif dan Human Capital

Budaya inovatif memiliki peran strategis dalam memperkuat kualitas *human capital* karena mendorong terciptanya lingkungan kerja yang adaptif, kreatif, dan berorientasi pada pembelajaran. Dalam organisasi yang memiliki budaya inovatif, karyawan diberikan ruang untuk bereksperimen, berbagi ide, serta mengembangkan potensi diri melalui proses *continuous learning*. Menurut Al-Khatib et al., (2022), budaya inovatif mencerminkan nilai-nilai dan norma yang mendorong kreativitas, pengambilan risiko, serta keterbukaan terhadap perubahan. Nilai-nilai tersebut meningkatkan kemampuan individu untuk berpikir kritis, berinovasi, dan beradaptasi dengan kompleksitas lingkungan kerja. Dengan demikian, budaya inovatif bukan sekadar faktor pendukung inovasi organisasi, melainkan instrumen fundamental dalam pembentukan, penguatan, dan optimalisasi *human capital*.

Lebih jauh, budaya inovatif menanamkan nilai-nilai yang mendorong karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru dan memperluas basis pengetahuannya, sehingga *human capital* berkembang tidak hanya secara teknis, tetapi juga konseptual dan emosional. Hasil penelitian (Fernanda & Frinaldi, 2023) menunjukkan bahwa budaya inovatif memiliki pengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing* dan *organizational learning*, dua elemen utama dalam penguatan *human capital*. Melalui budaya inovatif, organisasi membangun sistem sosial yang mendukung pertukaran informasi, kolaborasi lintas fungsi, serta pemberdayaan karyawan untuk menciptakan solusi bernilai tambah bagi organisasi. Lingkungan yang demikian memperkuat proses pembelajaran kolektif, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif berbasis pengetahuan.

Selain itu, budaya inovatif berperan penting dalam membangun *psychological capital* karyawan yang meliputi optimisme, resiliensi, dan efikasi diri, yang semuanya berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas *human capital*. Menurut (Hooi & Chan, 2022), organisasi yang menanamkan budaya inovasi secara konsisten akan menumbuhkan rasa kepemilikan (*sense of ownership*) dan komitmen terhadap perubahan, yang memperkuat semangat proaktif serta kemampuan berpikir kreatif karyawan. Dari perspektif strategis, budaya inovatif berfungsi sebagai jembatan antara kebijakan manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi. (Andersson et al., 2022) menegaskan bahwa integrasi budaya inovatif dengan praktik *human resource development* berkontribusi terhadap penciptaan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Dengan demikian, pentingnya budaya inovatif tidak hanya terletak pada peningkatan kompetensi individu, tetapi juga pada transformasi organisasi menuju *learning organization* yang mampu bertahan dan tumbuh dalam era disrupsi digital

H₂: Budaya inovatif memiliki dampak positif dan signifikan terhadap human capital

Kepemimpinan Spiritual dan Kinerja UKM

Kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*) merupakan pendekatan kepemimpinan yang semakin relevan dalam konteks UKM. Model kepemimpinan ini menekankan integrasi antara nilai-nilai spiritual, etika, dan makna kerja dalam proses manajerial, sehingga mampu menciptakan keseimbangan antara orientasi ekonomi dan kemanusiaan. Menurut (Fry et al., 2005), kepemimpinan spiritual dibangun atas tiga komponen utama, yaitu *vision*, *hope/faith*, dan *altruistic love*, yang secara sinergis menumbuhkan *calling* (makna bekerja) dan *membership* (rasa memiliki). Hubungan antara pemimpin dan karyawan bersifat lebih personal, penerapan kepemimpinan spiritual dapat menciptakan suasana kerja yang bermakna, penuh kepercayaan, dan berorientasi pada keberlanjutan bisnis (Fry et al., 2005). Pendekatan ini memperkuat keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan efektivitas dan loyalitas kerja.

Selain menciptakan makna dan keterlibatan, kepemimpinan spiritual juga berperan penting dalam meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja individu yang secara langsung berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Penelitian (Yang et al., 2021), menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap *psychological capital* karyawan, yang terdiri dari optimisme, harapan, efikasi diri, dan resiliensi. Kondisi psikologis ini menjadi fondasi dalam mendorong kreativitas, inovasi, dan produktivitas individu faktor-faktor utama yang menentukan keberhasilan UKM. Pemimpin yang menginternalisasi nilai-nilai spiritual seperti keikhlasan, kasih sayang, dan tanggung jawab sosial mampu menumbuhkan rasa saling percaya serta motivasi kerja yang tinggi di antara anggota tim. Dengan demikian, kepemimpinan spiritual tidak hanya berdampak pada dimensi moral dan emosional, tetapi juga berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja operasional, efisiensi organisasi.

Studi Wang et al., (2019), memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berperan sebagai mediator antara budaya organisasi dan kinerja bisnis, terutama dalam konteks UKM di Indonesia. Dengan menanamkan nilai-nilai spiritual, pemimpin mampu mengelola keterbatasan sumber daya secara efektif melalui pemberdayaan dan komunikasi empatik. Oleh karena itu, kepemimpinan spiritual dapat dipandang sebagai strategi esensial dalam membangun kinerja UKM yang berdaya saing tinggi, serta beretika.

H₃: Kepemimpinan spiritual memiliki dampak positif terhadap kinerja UKM

Budaya Inovatif dan Kinerja UKM

Budaya inovatif memiliki peran fundamental dalam meningkatkan kinerja UKM karena mendorong organisasi untuk terus beradaptasi, belajar, dan menciptakan nilai tambah. Dalam konteks UKM yang menghadapi keterbatasan sumber daya dan tekanan persaingan global, budaya inovatif berfungsi sebagai instrumen strategis untuk memperkuat keunggulan kompetitif. Menurut Mahdavi et al., (2023), budaya inovatif merupakan seperangkat nilai, norma, dan praktik organisasi yang menumbuhkan kreativitas, pengambilan risiko yang terukur, serta keterbukaan terhadap ide-ide baru. Lingkungan yang mendukung inovasi memungkinkan karyawan mengekspresikan gagasan tanpa rasa takut terhadap kegagalan, sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi dan menciptakan solusi kreatif terhadap perubahan pasar. Budaya inovatif tidak hanya berfungsi sebagai pendorong inovasi produk, tetapi juga sebagai mekanisme adaptif yang meningkatkan kinerja organisasi.

Selanjutnya, budaya inovatif memperkuat proses *organizational learning* dan *knowledge sharing* yang secara langsung berimplikasi pada peningkatan kinerja UKM. Salah & Ayyash, (2024), menunjukkan bahwa budaya inovatif mendorong terciptanya pembelajaran kolektif dan transfer pengetahuan lintas fungsi, yang memperkuat kemampuan organisasi dalam merespons perubahan pasar serta mengembangkan produk dan layanan yang relevan dengan kebutuhan pelanggan.

Temuan ini sejalan dengan pandangan (Martins & Terblanche, 2003), yang menegaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sistem adaptif yang memandu perilaku anggota dalam menghadapi ketidakpastian. Nilai-nilai inovatif memperkuat kemampuan adaptif pelaku usaha untuk mengubah keterbatasan sumber daya menjadi keunggulan kompetitif berbasis kreativitas dan kecepatan berinovasi. Selain itu, penelitian Chen et al., (2021), menegaskan bahwa budaya inovatif yang menumbuhkan *psychological safety* dan kolaborasi tim dapat meningkatkan kinerja inovatif organisasi.

Budaya inovatif juga memperkuat efektivitas praktik manajemen sumber daya manusia dalam mendorong kinerja organisasi. Ekmekcioglu & Öner, (2023), menegaskan bahwa budaya inovatif berperan sebagai mekanisme mediasi antara *human capital* dan kinerja organisasi melalui penguatan proses *knowledge management* dan *continuous improvement*. Ketika nilai-nilai inovasi telah terinternalisasi dalam perilaku organisasi, setiap individu terdorong untuk berkontribusi secara aktif terhadap penciptaan solusi dan peningkatan kinerja kolektif. Dengan demikian, budaya inovatif harus dipandang bukan sebagai elemen pelengkap strategi bisnis.

H₄: Budaya inovatif memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja UKM.

Human Capital dan Kinerja UKM

Human capital merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan dan daya saing Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Konsep ini mencakup pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), kemampuan (*abilities*), nilai, kreativitas, serta kapasitas adaptif individu yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Gary becker, (2014), melalui *Human Capital Theory* menegaskan bahwa investasi pada pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja menghasilkan peningkatan produktivitas individu yang berimplikasi pada peningkatan kinerja organisasi.

Kualitas human capital memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap kinerja UKM, terutama melalui peningkatan kapabilitas inovatif dan keunggulan bersaing. Atmadja et al., (2016), menemukan bahwa dimensi human capital seperti kompetensi, pengalaman, dan kreativitas berpengaruh langsung terhadap kinerja keuangan maupun non-keuangan UKM di Indonesia. Human capital yang berkualitas memungkinkan percepatan adopsi teknologi digital, penguatan sistem manajemen, serta efisiensi operasional yang berdampak pada peningkatan produktivitas. Hal ini sejalan dengan pandangan Wardekker et al., (2023), yang menekankan bahwa human capital merupakan sumber daya strategis yang dapat mengonversi pengetahuan menjadi *sustainable competitive advantage*.

Selanjutnya, Zhang & Edgar, (2022), menambahkan bahwa organisasi dengan tingkat human capital tinggi memiliki kecenderungan lebih besar untuk menghasilkan inovasi yang relevan dengan kebutuhan pasar melalui penggabungan efektif antara pengetahuan *tacit* dan *explicit*. Hubungan antara human capital dan kinerja UKM bersifat dinamis dan saling memperkuat kinerja yang meningkat memungkinkan investasi lebih besar dalam pengembangan SDM, sementara peningkatan kualitas SDM memperkuat kemampuan organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi (Miao et al., 2017).

H₅: *Human capital* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja UKM

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan metode skala likert yaitu pilihan lima sangat setuju, empat setuju, tiga netral, dua tidak setuju, dan satu sangat tidak setuju. Responden dalam penelitian ini pelaku UKM batik tulis di Madura sebanyak 40 pelaku UKM batik tulis dengan metode sensus. Teknik analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis menggunakan perangkat lunak *Smart Partial Least Square* (SmartPLS).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Di lihat dari karakteristik responden penelitian ini kebanyakan berusia antara 26-30 tahun yaitu sebanyak 14 orang atau 35%. Ditinjau dari jenis kelamin, paling banyak adalah laki-laki, yaitu 30 orang atau 75%. Ditinjau dari masa kerja, paling banyak telah bekerja lebih dari 3 tahun, yaitu 29 orang atau 72,5%, dan ditinjau dari tingkat pendidikan, paling banyak adalah pendidikan terakhir SMA, yaitu 20 orang atau 50 %.

Disciminat Validity

Konsep dari setiap variabel laten dijamin berbeda dari konsep variabel lain melalui validitas diskriminatif. Model dikatakan memiliki validitas diskriminatif jika beban (*loadings*) dari setiap indikator yang merupakan variabel laten memiliki nilai tertinggi dan berbeda dari beban variabel laten lainnya (Lachowicz et al., 2018).

Table 1. Nilai Discriminant Validity (*Cross Loading*)

	Budaya Inovatif	Kepemimpinan Spiritual	Human Capital	Kinerja UKM
X1 1	0,70	0,87	0,59	0,61
X1 2	0,66	0,91	0,73	0,71
X1 3	0,62	0,84	0,64	0,66
X1 4	0,56	0,88	0,67	0,55
X1 5	0,41	0,77	0,57	0,53
X1 6	0,60	0,84	0,55	0,54
X1 7	0,54	0,82	0,42	0,40
X1 8	0,71	0,81	0,49	0,48
X2 1	0,79	0,67	0,66	0,57
X2 2	0,84	0,63	0,55	0,52
X2 3	0,83	0,56	0,54	0,64
X2 4	0,86	0,61	0,50	0,48
X2 5	0,84	0,56	0,46	0,45
X2 6	0,63	0,47	0,34	0,38
X2 7	0,71	0,37	0,58	0,50
X2 8	0,77	0,57	0,83	0,73
Y1 1	0,35	0,40	0,74	0,57
Y1 2	0,67	0,63	0,89	0,71
Y1 3	0,64	0,71	0,88	0,71
Y1 4	0,56	0,66	0,77	0,54
Y1 5	0,71	0,65	0,87	0,75
Y1 6	0,68	0,61	0,86	0,94
Y1 7	0,64	0,56	0,87	0,71
Y1 8	0,55	0,36	0,67	0,62
Y2 1	0,17	0,22	0,40	0,58
Y2 2	0,67	0,66	0,88	0,94
Y2 3	0,71	0,65	0,83	0,97
Y2 4	0,71	0,69	0,76	0,91
Y2 5	0,69	0,64	0,81	0,95
Y2 6	0,67	0,64	0,81	0,95

Sumber: Data diolah, 2025

Dari Tabel 1 dapat Jelas bahwa ketika dihubungkan dengan variabel laten lainnya, beberapa nilai faktor beban untuk setiap indikator dari setiap variabel laten masih memiliki nilai faktor beban tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa validitas diskriminatif dari setiap variabel laten baik.

Composite Reliability

Keandalan komposit merupakan penilaian akhir pada model luar. Keandalan komposit mengevaluasi seberapa andal indikasi suatu konstruk. Jika suatu konstruk atau variabel memiliki nilai keandalan komposit lebih dari 0,7, maka dianggap memenuhi keandalan komposit. (Sekaran & Bougie, 2017). Berikut adalah nilai keandalan komposit untuk setiap konstruk:

Tabel 2. *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
Human capital	0,95
Budaya Inovatif	0,93
Kepemimpinan spiritual	0,94
Kinerja UKM	0,96

Sumber : Data diolah, 2025

Tabel 2 menunjukkan bahwa setiap konstruk memenuhi persyaratan keandalan. Skor keandalan komposit di atas 0,70, seperti yang disarankan oleh (Sekaran & Bougie, 2017).

Average Variance Extracted (AVE)

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk disyaratkan berada di atas 0,50. Nilai AVE untuk seluruh variable (Hair et al., 2019).

Tabel 3. *Average Variance Extracted*

	<i>AVE</i>	Keterangan
Human Capital	0,71	> 0.50
Budaya Inovatif	0,62	> 0.50
Kepemimpinan spiritual	0,68	> 0.50
Kinerja UKM	0,80	> 0.50

Sumber : Data diolah, 2025

Karena semua konstruk memiliki nilai AVE yang tinggi, Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai AVE untuk konstruk modal manusia, budaya inovatif, kepemimpinan spiritual, dan kinerja UMKM melebihi 0,50. Konstruk dalam studi ini dianggap baik (Hair et al., 2019).

Pengujian Model Struktural. (Inner Model).

Hubungan antara konstruk model penelitian, nilai-nilai signifikan, dan R-square dianalisis menggunakan pengujian model struktural internal. R-square untuk konstruk dependen uji t dan signifikansi koefisien parameter jalur struktural digunakan untuk mengevaluasi model structural (Hair et al., 2019).

Nilai R square

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Tabel 4 merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan SmartPLS.

Tabel 4. *Nilai R-Square*

Konstruk	R Square
Kepemimpinan Spiritual	-
Budaya Inovatif	-
Human capital	0.62

Konstruk	R Square
Kinerja UKM	0.75

Sumber : Data diolah, 2025

Secara teori, studi ini menggunakan dua faktor yang dipengaruhi oleh variabel lain: budaya kreatif dan kepemimpinan spiritual memiliki dampak pada variabel modal manusia. Komponen kedua adalah kinerja UKM batik, yang dipengaruhi oleh modal manusia, budaya inovatif, dan kepemimpinan spiritual. Menurut Tabel 4, nilai R-squared variabel kinerja UKM adalah 0.753661, sedangkan nilai R-squared variabel modal manusia adalah 0.615251. Temuan ini menunjukkan bahwa variabel budaya kreatif dan kepemimpinan spiritual dapat mempengaruhi variabel modal manusia. Modal manusia, yang dipengaruhi oleh budaya inovatif dan kepemimpinan spiritual, mempengaruhi variabel kinerja UKM.

Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi menunjukkan hubungan antara variabel penelitian. Nilai yang ada pada hasil output untuk berat dalam digunakan sebagai dasar untuk menguji hipotesis. (Hair et al., 2019). Tabel ini menampilkan hasil perkiraan dari pengujian model structural :

Tabel 5. Result For Inner Weights

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
BI -> HC	0,49	0,49	0,06	0,06	7.857921
BI -> Kin	0,11	0,11	0,08	0,08	1.435593
SL -> HC	0,36	0,36	0,06	0,06	6.055547
SL -> Kin	0,10	0,10	0,04	0,04	2.313823
HC -> Kin	0,71	0,71	0,06	0,06	11.311943

Sumber : Data diolah, 2025

Tabel 6. Pengaruh Antar Konstruk Penelitian

Konstruk	Bobot Pengaruh	T Statistik	T Kritis	Keterangan
SL -> HC	0.359	6.056	1,96	Signifikan
BI -> HC	0.487	7.858	1,96	Signifikan
SL -> Kin	0.103	2.314	1,96	Signifikan
BI -> Kin	0.108	1.436	1,96	Tidak Signifikan
HC -> Kin	0.707	11.312	1,96	Signifikan

Sumber : Data diolah, 2025

Dengan nilai t sebesar 6,056 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,359, hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan spiritual memiliki dampak terhadap modal manusia. Nilai t tersebut lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,960. Berdasarkan temuan ini, kepemimpinan spiritual secara signifikan dan positif mempengaruhi modal manusia, mendukung hipotesis pertama dalam studi ini.

Berdasarkan hasil uji hipotesis kedua, dampak variabel budaya kreatif terhadap modal manusia memiliki nilai t sebesar 7,858 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,487. Nilai t tersebut lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,960. Temuan ini menunjukkan bahwa modal manusia dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya kreatif, sehingga mendukung hipotesis kedua dalam studi ini.

Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh terhadap kinerja UKM, dengan nilai t sebesar 2.314 dan nilai koefisien jalur sebesar 0.103. Nilai t pada tabel t (1.960) lebih kecil dari nilai t. Hipotesis akhir dalam studi ini diterima

berdasarkan temuan ini, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja UKM.

Dengan nilai t sebesar 1.436 dan nilai koefisien jalur sebesar 0.108, hasil uji hipotesis keempat menunjukkan dampak variabel budaya kreatif terhadap kinerja UKM. Nilai t pada tabel t (1.960) lebih besar daripada nilai t . Temuan ini membantah premis keempat studi, yang menunjukkan bahwa budaya inovatif tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja UKM.

Hipotesis kelima diuji, dan hasilnya menunjukkan bahwa variabel modal manusia memiliki pengaruh dengan nilai t sebesar 11,312 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,707. Nilai t tersebut lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,960. Berdasarkan temuan ini, modal manusia secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja UKM, sehingga mendukung hipotesis kelima dalam studi ini.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Human Capital

Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual secara signifikan dan positif mempengaruhi modal manusia. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin banyak kepemimpinan spiritual diterapkan dalam suatu organisasi, semakin besar pengembangan dan pemanfaatan modal manusia untuk meningkatkan kinerja UKM batik Madura. Hasil ini mendukung hipotesis pertama dan memberikan bukti empiris bahwa aspek spiritual kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi sikap, perilaku, dan keterampilan sumber daya manusia. Menurut penelitian oleh Fry et al., (2005), kepemimpinan spiritual meningkatkan komitmen, loyalitas, dan kemampuan karyawan sebagai bagian dari modal manusia organisasi dengan menumbuhkan rasa makna dan tujuan yang mendalam dalam pekerjaan, membangun hubungan interpersonal berdasarkan cinta altruistik, dan memperkuat kepercayaan organisasi.

Hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin yang berorientasi spiritual dapat menciptakan lingkungan kerja yang penuh kepercayaan dan bermakna, di mana setiap orang merasa dihargai dan turut berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini mendukung teori kepemimpinan spiritual (Fry et al., 2009), yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual dapat mempromosikan dua komponen esensial yang mendukung pengembangan modal manusia jangka panjang: panggilan (panggilan spiritual untuk bekerja menuju tujuan yang lebih tinggi) dan keanggotaan (rasa memiliki terhadap organisasi). Pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan keterampilan dengan menerapkan prinsip-prinsip spiritual seperti keadilan, kejujuran, dan ketulusan. Sebagai hasilnya, dimensi spiritual mendorong daya saing sumber daya manusia selain memberikan dasar moral.

Harapan, ketahanan, keyakinan diri, dan optimisme karyawan semua merupakan indikator penting dalam pengembangan modal manusia terpengaruh secara positif oleh kepemimpinan spiritual, menurut temuan studi ini, yang juga mendukung temuan empiris Yang et al., (2021). Situasi ini relevan dengan karakteristik usaha kecil dan menengah (UKM) batik Madura, di mana eksekutif dan staf sering kali memiliki interaksi pribadi dan emosional. Karyawan mendapatkan dukungan emosional dan tujuan dalam pekerjaan mereka ketika pemimpin menerapkan prinsip-prinsip spiritual, yang meningkatkan keterlibatan, loyalitas, dan produktivitas. Temuan studi ini menunjukkan bahwa aspek spiritual kepemimpinan dapat menjadi alat yang berguna untuk meningkatkan modal manusia di sektor UKM.

Hasil ini juga menyoroti betapa pentingnya bagi UKM batik Madura untuk mengintegrasikan nilai-nilai spiritual ke dalam prosedur manajemen sumber daya manusia (MSDM) mereka. Pembentukan sistem nilai yang mengarahkan perilaku orang menuju kerja sama, kepercayaan, dan kreativitas difasilitasi oleh kepemimpinan spiritual. Afsar et al., (2016) menyatakan bahwa pemimpin yang memegang prinsip-prinsip spiritual umumnya menginspirasi anggota staf untuk mencapai potensi penuh mereka, bertukar ide, dan menemukan solusi kreatif untuk masalah di tempat kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak hanya meningkatkan karakter moral tetapi juga mendorong pertumbuhan kemampuan dan kompetensi yang relevan dengan tuntutan perusahaan modern. Sebagai hasilnya, temuan positif dan signifikan dalam penelitian ini menunjukkan pentingnya kepemimpinan spiritual dalam

meningkatkan kemampuan sumber daya manusia pada usaha kecil dan menengah (UKM) batik Madura.

Secara teoritis, hasil-hasil ini memperluas pemahaman kita tentang bagaimana kepemimpinan spiritual berkontribusi pada pengembangan modal manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif jangka panjang. Secara praktis, temuan ini menyarankan agar UKM batik Madura mengintegrasikan prinsip-prinsip spiritual ke dalam aktivitas kepemimpinan sehari-hari mereka, seperti menumbuhkan integritas, kasih sayang, dan pelayanan yang bermakna. Strategi ini tidak hanya membangun lingkungan organisasi yang positif tetapi juga meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, salah satu taktik kunci bagi UKM batik Madura untuk memaksimalkan potensi modal manusia mereka adalah dengan menerapkan kepemimpinan spiritual.

Pengaruh Budaya Inovatif Terhadap Human Capital

Temuan studi ini menunjukkan bahwa modal manusia dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya kreatif. Menurut temuan ini, pertumbuhan dan kualitas modal manusia pada usaha kecil dan menengah (UKM) batik Madura meningkat seiring dengan tingkat adopsi budaya inovatif oleh perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya inovatif berfungsi sebagai landasan strategis untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia, selain juga berperan sebagai mekanisme organisasi untuk mendorong kreativitas dan transformasi. Menurut Hanifah et al., (2020), budaya inovatif menciptakan suasana kerja yang mendorong kreativitas, keberanian mengambil risiko, dan keterbukaan terhadap ide-ide baru. Sifat-sifat ini meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan beradaptasi karyawan semua hal tersebut merupakan komponen penting dari modal manusia.

Dari sudut pandang konseptual, temuan studi ini mendukung gagasan bahwa budaya inovatif sangat penting dalam mengembangkan sistem nilai yang mendukung pembelajaran organisasi dan pertukaran pengetahuan, dua komponen kritis dalam meningkatkan modal manusia. Budaya kreatif yang kuat memungkinkan anggota staf untuk bekerja sama, mencoba hal-hal baru, dan berbagi pengalaman dalam mengembangkan solusi inovatif, yang mempercepat pengembangan kompetensi dan wawasan organisasi (Mahdavi et al., 2023). Hasil ini juga menyoroti bahwa integrasi nilai-nilai kreatif dalam perilaku organisasi sehari-hari sama pentingnya dengan investasi pelatihan formal dalam kesuksesan pengembangan modal manusia.

Hasil ini juga mendukung temuan studi oleh Ur Rehman et al., (2019), yang menunjukkan bagaimana budaya inovatif meningkatkan keterampilan manajemen pengetahuan dan hubungan antara modal manusia dan efektivitas organisasi.

Budaya inovatif memengaruhi unsur-unsur psikologis dan perilaku yang esensial bagi modal manusia, selain meningkatkan kemampuan teknis dan pengetahuan. Lingkungan kerja inovatif menciptakan rasa aman psikologis yang memungkinkan karyawan untuk menyampaikan ide tanpa takut ditolak atau gagal, menurut studi oleh (Haar et al., 2022). Pada akhirnya, kondisi ini meningkatkan kualitas modal manusia dalam hal kognisi, afeksi, dan perilaku dengan meningkatkan motivasi intrinsik dan keterlibatan kerja.

Temuan penelitian ini secara signifikan memperkaya teori dan praktik manajemen sumber daya manusia dalam konteks usaha kecil dan menengah (UKM). Menurut teori, temuan ini memperdalam pemahaman kita tentang bagaimana budaya kreatif membentuk kemampuan dinamis modal manusia yaitu, kemampuan sumber daya manusia untuk belajar, beradaptasi, dan menciptakan nilai baru secara berkelanjutan (Teece, 2007). Dalam praktiknya, hasil ini menyoroti betapa pentingnya bagi pelaku UKM di Madura untuk menciptakan budaya organisasi yang mengutamakan nilai-nilai inovasi, mengambil risiko yang terukur, dan bekerja melintasi batas-batas fungsional dalam upaya untuk meningkatkan kualitas modal manusia.

Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja UKM

Temuan studi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja UKM. Berdasarkan temuan ini, UKM menunjukkan kinerja yang lebih baik di organisasi yang menerapkan nilai-nilai kepemimpinan spiritual secara

lebih luas. Hubungan yang kuat ini menunjukkan bahwa dimensi spiritual kepemimpinan memberikan kontribusi yang nyata terhadap kesuksesan dan keberlanjutan organisasi, meskipun skala pengaruhnya relatif moderat. Hasil ini mendukung gagasan yang dikemukakan oleh (Fry, 2020), bahwa kepemimpinan spiritual merupakan sumber daya internal yang dapat menyeimbangkan pengejaran tujuan keuangan dengan pemenuhan kebutuhan spiritual anggota organisasi melalui penerapan prinsip-prinsip visi, harapan/iman, dan cinta tanpa pamrih. Oleh karena itu, kepemimpinan spiritual menumbuhkan dorongan internal yang didasarkan pada makna dan komitmen moral untuk bekerja, selain motivasi eksternal melalui target kinerja.

Temuan ini juga mendukung penelitian H. Chen et al., (2023), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan modal psikologis dan kesejahteraan emosional karyawan dua aspek yang telah terbukti terkait dengan kinerja individu dan organisasi yang lebih baik. Pemimpin spiritual yang berperan sebagai teladan moral dapat meningkatkan rasa komitmen, rasa memiliki, dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap kesuksesan organisasi dalam konteks kinerja usaha kecil dan menengah (UKM) batik Madura. Kepemimpinan spiritual juga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, kreativitas, dan kesuksesan operasional dengan menciptakan lingkungan kerja yang bermakna dan ramah. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip spiritual dalam metode kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kinerja keuangan dan non-keuangan UKM batik Madura, termasuk peningkatan kepuasan pelanggan, loyalitas, dan kelangsungan jangka panjang.

Menurut Afsar et al., (2016), pemimpin yang berorientasi spiritual umumnya menginspirasi anggota timnya untuk bertindak secara proaktif, tangguh, dan bermoral. Organisasi dapat mempertahankan kinerja jangka panjang berkat nilai-nilai seperti kesadaran moral, kesabaran, dan ketulusan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa kepemimpinan spiritual menyeimbangkan kesejahteraan sosial dan kesuksesan ekonomi sambil juga meningkatkan produktivitas.

Temuan studi ini memiliki implikasi teoritis dan praktis yang penting. Menurut teori, hasil ini mendukung model teori kepemimpinan spiritual (Fry et al., 2009), dengan menunjukkan pentingnya nilai-nilai spiritual dalam mempengaruhi perilaku organisasi yang berfokus pada keberlanjutan dan kinerja tinggi. Dari sudut pandang praktis, temuan ini memberikan saran bagi pelaku usaha kecil dan menengah (UKM) batik Madura untuk memasukkan prinsip-prinsip spiritual ke dalam aktivitas kepemimpinan sehari-hari, termasuk membangun kepercayaan, memberdayakan karyawan, dan menciptakan tujuan dalam pekerjaan mereka. Strategi ini dapat meningkatkan efektivitas tim, motivasi, dan loyalitas, yang semuanya memiliki dampak langsung pada kinerja UKM batik Madura.

Pengaruh Budaya Inovatif Terhadap Kinerja UKM

Menurut temuan studi ini, kinerja UMKM tidak terpengaruh secara signifikan oleh variabel budaya kreatif. Menurut penelitian ini, peningkatan kinerja dipengaruhi secara positif oleh budaya kreatif, namun efeknya tidak signifikan secara statistik. Hasil ini mungkin dapat dijelaskan oleh kemungkinan bahwa inovasi di lingkungan UKM belum memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja UKM batik Madura, karena belum sepenuhnya diintegrasikan ke dalam proses kerja dan manajemen.

Hasil ini konsisten dengan studi Ngo et al., (2024), yang menemukan bahwa tingkat keterampilan organisasi dalam mengelola dan mengimplementasikan ide-ide kreatif secara sukses memiliki dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan ketika budayanya inovatif. Implementasi inovasi yang secara langsung memengaruhi kinerja seringkali terhambat oleh kurangnya dana, keahlian teknologi, dan sistem manajemen (Nguyen et al., (2023). Selain itu, inovasi parsial yang tidak meningkatkan produktivitas atau keuntungan bisnis dapat muncul dari penemuan yang tidak didukung oleh kesiapan struktur organisasi dan keterampilan sumber daya manusia (Salah & Ayyash, 2024).

Menurut temuan studi, budaya inovatif umumnya mempengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui faktor perantara seperti kelincuhan, modal manusia, atau keterampilan organisasi yang dinamis (Syaiful, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa, dalam ketidakhadiran elemen pendukung

lainnya, budaya inovatif lebih berfungsi sebagai landasan untuk mengembangkan pola pikir kreatif dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan daripada sebagai jaminan peningkatan kinerja. Fitur kontekstual usaha kecil dan menengah (UKM) batik Madura, yang masih berfokus pada efisiensi operasional dan keberlanjutan perusahaan daripada mengeksplorasi ide-ide baru, juga dapat menjadi penyebab dampak yang minim dari budaya kreatif terhadap kinerja UKM (Salah & Ayyash, 2024). Dalam hal ini, inovasi hanya dilihat sebagai reaksi terhadap pergeseran pasar dan belum menjadi prioritas. Akibatnya, UKM batik Madura belum mampu meningkatkan kinerjanya melalui inovasi incremental atau tidak terstruktur.

Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja UKM

Berdasarkan temuan studi ini, kinerja usaha kecil dan menengah (UKM) batik Madura dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh karakteristik modal manusia. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja UKM batik Madura dapat ditingkatkan melalui perubahan signifikan dalam kualitas sumber daya manusia. Dengan kata lain, UKM batik Madura lebih mampu memperoleh keunggulan kompetitif jika pemilik dan karyawannya memiliki kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan beradaptasi yang lebih kuat. Hipotesis Pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV), yang menyatakan bahwa sumber daya manusia yang unik dan sulit ditiru merupakan aset strategis yang mempengaruhi kesuksesan jangka panjang suatu organisasi, sejalan dengan temuan-temuan ini (*RBV-Barney (1991)*). Karena sumber daya manusia sangat penting untuk mendorong kreativitas, pembelajaran, dan pengambilan keputusan yang baik, temuan empiris studi ini konsisten dengan temuan (Syaiful et al., 2025), yang menemukan bahwa modal manusia secara signifikan mempengaruhi kinerja UKM.

Menjaga daya saing, terutama di era digital, sangat bergantung pada kemampuan tenaga kerja untuk menggabungkan keterampilan saat ini dengan pengetahuan lokal (Unger dkk., 2011). Selain itu, menurut Makuyana & Plessis, (2023), memiliki modal manusia berkualitas tinggi dapat meningkatkan produktivitas melalui efisiensi operasional dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar, yang akan segera berdampak pada keuntungan yang lebih tinggi dan perluasan perusahaan.

Selain itu, temuan studi ini menunjukkan bahwa modal manusia merupakan komponen strategis yang memediasi hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja, bukan sekadar elemen pendukung (Khan et al., 2021). Hasil ini mendukung pernyataan Makuyana & Plessis, (2023), bahwa kinerja dan efisiensi organisasi dipengaruhi secara signifikan oleh investasi dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui pendidikan, pelatihan, dan peningkatan kompetensi.

Selain itu, nilai koefisien jalur yang tinggi dalam studi ini menunjukkan bahwa, dibandingkan dengan variabel lain yang dianalisis, dampak modal manusia terhadap kesuksesan UKM batik Madura bersifat dominan. Hal ini dapat diartikan bahwa sejauh mana pelaku usaha mampu mengelola dan mengembangkan kapasitas manusia mereka merupakan faktor utama dalam seberapa baik UKM batik Madura merespons dinamika pasar dan digitalisasi. Ballestar et al., (2020) menegaskan bahwa kemampuan UKM untuk menciptakan nilai tambah dan mempertahankan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan didasarkan pada pembentukan modal manusia, atau proses kelompok dalam memperoleh pengetahuan dan keterampilan di dalam perusahaan.

PENUTUP

Berdasarkan temuan studi dan diskusi, modal manusia, budaya inovatif, dan kepemimpinan spiritual semuanya berkontribusi secara terpisah namun saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja usaha kecil dan menengah (UKM) batik di Madura. Kapital manusia dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan spiritual dan budaya inovatif, menyoroti peran penting kedua karakteristik ini dalam mengembangkan sumber daya manusia yang kompeten, bermoral, dan fleksibel. Kualitas sumber daya manusia merupakan aspek krusial dalam meningkatkan

produktivitas, efisiensi, dan keunggulan kompetitif UKM di tengah tantangan digitalisasi. Kapital manusia juga terbukti memiliki pengaruh paling penting dan dominan terhadap kinerja UKM. Inovasi baru dapat memberikan manfaat jika didukung oleh sumber daya manusia yang memadai dan sistem manajemen yang fleksibel, menurut temuan studi ini, yang juga menunjukkan bahwa budaya inovatif belum secara signifikan mempengaruhi kinerja UKM. Untuk mencapai kinerja organisasi, modal manusia berperan sebagai jembatan utama antara budaya kreatif dan idealisme kepemimpinan spiritual. Hasil ini mendukung Teori RBV dan Teori Kapabilitas Dinamis, yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif UKM didasarkan pada kemampuannya untuk mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan potensi manusia secara efisien, selain sumber daya fisik yang dimilikinya.

Pendekatan cross-sectional yang tidak mencerminkan dinamika jangka panjang dan area penelitian yang masih terbatas pada satu lokasi merupakan dua kelemahan lain dari studi ini yang perlu diperhatikan. Oleh karena itu, untuk menggambarkan perubahan perilaku organisasi dengan lebih baik, memperluas konteks geografis dan sektor industri, serta memperhitungkan faktor-faktor mediasi dan moderasi seperti kemampuan digital, kelincahan strategis, atau pembelajaran organisasi, penelitian di masa depan sebaiknya menggunakan pendekatan longitudinal atau campuran. Selain itu, mengembangkan model konseptual yang lebih relevan untuk pengembangan UKM di Indonesia memerlukan penyelidikan terhadap nilai-nilai budaya regional dan pengetahuan tradisional.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79–88. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.11.01>
- Al-Khatib, A. W., Al-Fawaer, M. A., Alajlouni, M. I., & Rifai, F. A. (2022). Conservative culture, innovative culture, and innovative performance: a multi-group analysis of the moderating role of the job type. *International Journal of Innovation Science*, 14(3–4), 675–692. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0224>
- Andersson, T., Linnéusson, G., Holmén, M., & Kjellsdotter, A. (2022). Nurturing innovative culture in a healthcare organisation – Lessons from a Swedish case study. *Journal of Health Organization and Management*, 37(9), 17–33. <https://doi.org/10.1108/JHOM-05-2021-0181>
- Atmadja, A. S., Su, J. J., & Sharma, P. (2016). Examining the impact of microfinance on microenterprise performance (implications for women-owned microenterprises in Indonesia). ... *Journal of Social Economics*. <https://doi.org/10.1108/IJSE-08-2014-0158>
- Ballestar, M. T., Díaz-Chao, A., Sainz, J., & ... (2020). Knowledge, robots and productivity in SMEs: Explaining the second digital wave. *Journal of Business* <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319306861>
- Chalimah, Milasari, D., Santoso, T. B., & Sultoni. (2021). Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dan Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) Kabupaten Pekalongan. *PPMA FE Unikal*, 3, 1–25.
- Chen, H., Amoako, T., Quansah, C. E., Danso, S. A., & Jidda, D. J. (2023). Assessment of the impact of management commitment and supply chain integration on SMEs' innovation performance: Moderation role of government support. *Heliyon*, 9(5), e15914. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15914>
- Chen, Z., Ren, X., & Zhang, Z. (2021). Cultural heritage as rural economic development: Batik production amongst China's Miao population. *Journal of Rural Studies*, 81(October), 182–193. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.10.024>
- Ekmekcioglu, E. B., & Öner, K. (2023). Servant leadership, innovative work behavior and innovative organizational culture: the mediating role of perceived organizational support.

- European Journal of Management and Business Economics*.
<https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2022-0251>
- Fernanda, M., & Frinaldi, A. (2023). Inovasi Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Perilaku Inovatif. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 7(2), 855–865.
<https://doi.org/10.58258/jisip.v7i2.4549/http>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W. (2020). Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, May 2016*.
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5>
- Fry, L. W., Sedgmore, L., & Altman, Y. (2009). Maximizing the triple bottom line & spiritual leadership: The CEL Story. *Management, August 2009*.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, 16(5), 835–862.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>
- gary becker, P. N. (2014). Gary Stanley Becker (1930-2014). Economics as a study of human behaviour. *History of Economic Ideas*, 22(2), 9–22.
- Göçen, A., & Şen, S. (2021). Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211040777>
- Haar, J., O’Kane, C., & Daellenbach, U. (2022). High performance work systems and innovation in New Zealand SMEs: testing firm size and competitive environment effects. ... *Journal of Human Resource* <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1894213>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hanifah, H., Halim, H. A., Ahmad, N. H., & ... (2020). Can internal factors improve innovation performance via innovation culture in SMEs? ... *An International Journal*.
<https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0174>
- Hooi, L. W., & Chan, A. J. (2022). Innovative culture and rewards-recognition matter in linking transformational leadership to workplace digitalisation? *Leadership & Organization Development Journal*, 43(7), 1063–1079. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2021-0349>
- Khan, K. U., Atlas, F., Ghani, U., Akhtar, S., & ... (2021). Impact of intangible resources (dominant logic) on SMEs innovation performance, the mediating role of dynamic managerial capabilities: evidence from China. *European Journal of*
<https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2020-0276>
- Lachowicz, M. J., Preacher, K. J., & Kelley, K. (2018). A novel measure of effect size for mediation analysis. *Psychological Methods*, 23(2), 244–261.
<https://doi.org/10.1037/met0000165>
- Mahdavi, A., Atlasi, R., Ebrahimi, M., Azimian, E., & Naemi, R. (2023). Human resource management (HRM) strategies of medical staff during the COVID-19 pandemic. *Heliyon*, 9(10), e20355. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20355>
- Makuyana, T., & Plessis, E. du. (2023). A model for accessible tourism human capital development for physical impaired persons in South Africa. ... *Conference in Tourism Research*.
https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=rha-EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA142&dq=source:books+qualitative+research+methods&ots=H4srHX4LcD&sig=PagTu91oarflg97T4SQ2_lm0CIE
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.
<https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Miao, C., Rutherford, M. W., & Pollack, J. M. (2017). An exploratory meta-analysis of the nomological network of bootstrapping in SMEs. *Journal of Business Venturing*
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S235267341630035X>
- Ngo, T. T. A., Bui, C. T., Chau, H. K. L., & Tran, N. P. N. (2024). Electronic word-of-mouth

- (eWOM) on social networking sites (SNS): Roles of information credibility in shaping online purchase intention. *Heliyon*, 10(11), e32168. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32168>
- Nguyen, P. N. D., Mai, K. N., & Le, T. H. (2023). Strategic perspectives, creativity, and financial performance in Vietnamese SMEs. *Heliyon*, 9(9), e20354. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20354>
- Pfotenhauer, S. M., Wentland, A., & Ruge, L. (2023). Understanding regional innovation cultures: Narratives, directionality, and conservative innovation in Bavaria. *Research Policy*, 52(3), 104704. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104704>
- Rahmatika, A. N., Ma'arif, S., & Kholifah, S. (2022). The Effect of Spiritual Leadership and Psychological Empowerment on Employee Performance. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(3), 420–433. <https://doi.org/10.31538/ndh.v7i3.2678>
- Rakhmawati, Y. (2009). *Batik Madura : Heritage Cyberbranding Batik Madura : Situs Heritage Sejarah batik Madura telah dikenal*. 1964, 57–66.
- RBV-Barney (1991).pdf*. (n.d.).
- Salah, O. H., & Ayyash, M. M. (2024). E-commerce adoption by SMEs and its effect on marketing performance: An extended of TOE framework with ai integration, innovation culture, and customer tech-savviness. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100183. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100183>
- Sekaran & Bougie, 2017. (2017). *Methods for Business Methods for Business Uma Sekaran and*.
- Syaiful, N. S. H. A. H. S. S. A. J. E. (2024). Meningkatkan Kinerja UKM Pengrajin Keris melalui Pengembangan Human Capital di Kabupaten Sumenep Sebuah Pendekatan Analisis. *Kabilah: Journal of Social Community*, 9(5), 201–210.
- Syaiful, Syaiful, Triatmanto, B., Supanto, F., & Gazali, G. (2025). *Building Sme Performance , Human Capital Transformation And Strategic Agility : Empirical Evidence From Madura Island , Indonesia*. 60–70. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16570040>
- Teece, D. J. (2007). *Explicating Dynamic Capabilities : The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance*. 1350(August), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Triamanto, et al. (2021). *Journal of Management Systems* , 6 issues per year Publisher : *Quality. Access to Success*, 20(173).
- Ur Rehman, S., Bhatti, A., & Chaudhry, N. I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1–24. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0159-1>
- Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers in Psychology*, 9(JAN), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02627>
- Wardekker, A., Nath, S., & Handayaningsih, T. U. (2023). The interaction between cultural heritage and community resilience in disaster-affected volcanic regions. *Environmental Science and Policy*, 145(November 2022), 116–128. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2023.04.008>
- Widjaja, A. W., & Sugiarto. (2022). Strategic orientation's dilemma of batik retailers in Jakarta. *Heliyon*, 8(6), e09622. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09622>
- Yang, J., Chang, M., Chen, Z., Zhou, L., & Zhang, J. (2021). The chain mediation effect of spiritual leadership on employees' innovative behavior. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(1), 114–129. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0442>
- Zhang, J. A., & Edgar, F. (2022). HRM systems, employee proactivity and capability in the SME context. *The International Journal of Human Resource* <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1905682>