

PENGARUH PELATIHAN DAN PEMBERIAN INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN UMKM DENGAN INTERVENING MOTIVASI KERJA

¹Amelia Hendarti

²Yayuk Ngesti Rahayu

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Wisnuwardhana Malang, Indonesia

Email: ameliaH26@gmail.com

Abstract. *Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) play a significant role in Indonesia's economic growth, particularly in the food and beverage processing sector. However, the sustainability and competitiveness of MSMEs depend heavily on the performance of their human resources. This study aims to analyze the effect of training and incentive provision on employee performance with work motivation as an intervening variable among MSMEs fostered by Bank Indonesia in Malang.*

This research employs a quantitative approach using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Data were collected through questionnaires distributed to employees of processed food and beverage MSMEs under the guidance of Bank Indonesia Malang. The results show that training has a positive and significant effect on employee performance. In contrast, incentives do not have a significant direct effect on employee performance. However, both training and incentives significantly influence work motivation. Work motivation also has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, mediation analysis reveals that work motivation does not mediate the relationship between training and employee performance, but successfully mediates the relationship between incentives and employee performance.

These findings suggest that improving MSME human resource performance can be achieved through effective training programs and incentive systems that strengthen employee motivation. The study contributes to human resource management literature by explaining the mediating role of work motivation in the relationship between HR development practices and performance in MSMEs.

Keywords: *Training, Incentives, Work Motivation, Employee Performance, Msmes*

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan bagian integral dari perekonomian Indonesia. Di Kota Malang, UMKM khususnya dalam sektor makanan dan minuman olahan, mengalami pertumbuhan yang signifikan dan memainkan peran penting dalam menciptakan lapangan pekerjaan serta mendorong pertumbuhan ekonomi lokal. Namun, meskipun berpotensi besar, banyak UMKM di sektor ini menghadapi tantangan dalam hal kinerja yang dapat mempengaruhi keberlanjutan dan daya saing mereka.

Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Malang, pada tahun 2025, total jumlah UMKM di Kota Malang mencapai sekitar 48.000 unit, dengan sektor makanan dan minuman menyumbang hampir 40% dari total jumlah UMKM. Sektor ini memberikan kontribusi signifikan terhadap Produk Domestik Regional

Bruto (PDRB) Kota Malang, yang mencapai Rp 12 triliun. Ini menunjukkan bahwa UMKM makanan dan minuman olahan memiliki andil yang besar dalam perekonomian lokal dan penciptaan lapangan kerja. Meskipun menunjukkan pertumbuhan yang positif, UMKM makanan dan minuman di Kota Malang menghadapi berbagai tantangan yang dapat menghambat produktivitas. Salah satu tantangan terbesar adalah kurangnya pelatihan dan pengembangan keterampilan yang memadai bagi karyawan. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kota Malang, sekitar 65% pelaku usaha tidak menyediakan pelatihan berkala untuk karyawan mereka. Selain itu, banyak UMKM yang belum memahami pentingnya insentif dalam memotivasi karyawan, yang berdampak pada kinerja.

Dalam konteks UMKM, kinerja memiliki peranan yang sangat penting karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki. Setiap individu memiliki kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan usaha, sehingga peningkatan kinerja menjadi faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing UMKM. Wibowo (2020) menyatakan bahwa kinerja merupakan tentang bagaimana pekerjaan dilakukan serta hasil yang dicapai, sehingga penilaian kinerja tidak hanya melihat output semata, tetapi juga perilaku kerja, kompetensi, dan kontribusi individu terhadap organisasi. Armstrong (2019) yang menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Kemampuan mencakup pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu, motivasi berkaitan dengan dorongan internal dan eksternal untuk bekerja secara optimal, sedangkan kesempatan berhubungan dengan dukungan organisasi, seperti fasilitas kerja dan lingkungan kerja yang kondusif. Teori ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya bergantung pada individu semata, tetapi juga dipengaruhi oleh sistem dan kondisi kerja yang ada dalam organisasi.

Peningkatan kinerja dapat dilakukan melalui berbagai upaya, seperti pemberian pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pelatihan merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan individu agar mampu melaksanakan pekerjaannya secara lebih efektif dan efisien. Menurut Dessler (2020), pelatihan adalah proses pemberian keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru atau karyawan lama untuk melaksanakan pekerjaannya. Definisi ini menekankan bahwa pelatihan berorientasi pada pekerjaan saat ini dan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis maupun nonteknis yang relevan dengan tugas yang diemban. Pelatihan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan (Rivai dan Sagala 2018).

Dengan adanya pelatihan yang tepat, tenaga kerja UMKM diharapkan mampu meningkatkan kualitas hasil kerja, mendukung pencapaian tujuan usaha, serta meningkatkan daya saing dan keberlanjutan UMKM dalam jangka panjang. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Amanda Yuliyanty, Fauziah Afriyani, Shafiera Lazuardi (2024) dan Andi Rahma Nur Alam, Nural Idrus, Nurhikma (2022) yang

menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Pendapat berbeda dinyatakan oleh Siti Jazilah dan Budiyanto (2024) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh tidak signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan dan pelatihan dianggap tidak diperlukan untuk menunjang kinerja karyawan.

Peningkatan kinerja dapat dilakukan pula dengan penerapan sistem insentif yang adil untuk meningkatkan motivasi kerja. Insentif merupakan salah satu mekanisme manajemen yang berfungsi untuk meningkatkan motivasi dan kinerja tenaga kerja dengan memberikan imbalan atas prestasi atau kontribusi yang telah diberikan. Insentif tidak hanya terbatas pada kompensasi finansial, tetapi juga mencakup bentuk nonfinansial, seperti pengakuan, promosi, kesempatan pelatihan, atau penghargaan lainnya. Menurut Milkovich dan Newman (2014), insentif adalah segala bentuk penghargaan yang diberikan organisasi untuk mempengaruhi perilaku karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi. Sedangkan menurut Hasibuan (2019), insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Definisi ini menekankan bahwa insentif bersifat variabel dan diberikan berdasarkan kinerja, sehingga berbeda dengan gaji yang bersifat tetap.

Pandangan ini menunjukkan bahwa insentif berfungsi sebagai alat motivasi yang dapat mendorong tenaga kerja untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Annisa Pratiwi, Haedar, Sari Ratna Dewi (2023) yang menyatakan bahwa insentif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Pendapat berbeda dinyatakan oleh Ni Nyoman Ayuk Krisna Jayatri, Ni Nyoman Suryani, Putu Pradiva Putra Salain (2022) yang menyatakan bahwa insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain pemberian insentif tidak mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Motivasi kerja karyawan UMKM merupakan bagian penting dalam pencapaian kinerja karyawan. Dengan adanya peningkatan motivasi kerja pada karyawan akan berdampak positif terhadap kinerja yang ditunjukkannya. Hal ini sejalan dengan penelitian Wahna Widhianingrum (2017), Fadli Adnin Nasution et al (2025) dan Dita Andryan Putra et al (2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang berperan penting dalam mendorong individu untuk bertindak, berusaha, dan mempertahankan perilaku kerja tertentu guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja mencerminkan dorongan internal maupun eksternal yang menyebabkan seseorang bersedia mengerahkan kemampuan, waktu, dan energinya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, komitmen, dan kesungguhan dalam menyelesaikan pekerjaan, sedangkan rendahnya motivasi kerja dapat berdampak pada menurunnya kualitas dan kuantitas hasil kerja. Oleh karena itu, motivasi kerja sering dipandang sebagai salah satu determinan penting dalam pembentukan sikap kerja dan pencapaian kinerja karyawan.

Motivasi kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain pelatihan dan pemberian insentif kepada karyawan. Pemberian pelatihan dan insentif yang tepat dapat memberikan dampak yang baik sehingga memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Sriwati Miri et al (2023) dan Maya Fitri Lestari et al (2019) yang menyatakan bahwa pemberian pelatihan kepada karyawan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Demikian pula dengan penelitian Devi Dimiyanti Harefa et al (2025) dan Muhamad Sidik et al (2024) yang menyatakan bahwa pemberian insentif memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Penelitian berbeda ditunjukkan Ririn Uke Saraswati et al (2023) bahwa secara parsial motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena dan beberapa hasil penelitian terdahulu yang masih terdapat perbedaan hasil (*Research gap*) sehingga membuka celah untuk menguji kembali tentang pengaruh pelatihan dan pemberian insentif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja karyawan UMKM makanan dan minuman olahan mitra binaan Bank Indonesia Malang

LANDASAN TEORI

Teori Resource-Based View

Teori Resource-Based View (RBV) merupakan salah satu teori utama dalam manajemen strategis yang menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif organisasi berasal dari pengelolaan sumber daya internal yang dimiliki perusahaan. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Birger Wernerfelt (1984) melalui artikelnya *A Resource-Based View of the Firm*, yang menekankan pentingnya sumber daya perusahaan sebagai dasar strategi. Selanjutnya, teori ini dikembangkan secara lebih komprehensif oleh Jay Barney (1991) yang menyatakan bahwa suatu organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan apabila memiliki sumber daya yang memenuhi kriteria VRIN, yaitu *valuable* (bernilai), *rare* (langka), *inimitable* (sulit ditiru), dan *non-substitutable* (tidak mudah digantikan).

Dalam perspektif RBV, sumber daya organisasi tidak hanya terbatas pada aset fisik, tetapi juga mencakup sumber daya manusia, kapabilitas, kompetensi, serta sistem manajerial. Sumber daya manusia (SDM) dipandang sebagai aset strategis karena memiliki karakteristik unik yang sulit ditiru oleh pesaing. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pada konteks UMKM, pelatihan menjadi strategi penting untuk meningkatkan profesionalisme dan produktivitas tenaga kerja. Dengan meningkatnya kompetensi pegawai, maka kemampuan dalam menyelesaikan tugas, meningkatkan kualitas produk, dan mencapai target kerja juga akan meningkat.

Yuliyanty et al (2024) dalam kajiannya menjelaskan bahwa Pelatihan dan pengembangan karyawan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Putra et al (2022) pelatihan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja.

Pelatihan Terhadap Kinerja UMKM

Noe et al. (2020) mendefinisikan pelatihan sebagai upaya terencana organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku. Pendapat serupa dikemukakan oleh Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek dengan prosedur yang sistematis dan terorganisir, di mana peserta mempelajari keterampilan teknis dan pengetahuan kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, pelatihan dipandang sebagai instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi meningkatkan kemampuan kerja, kepercayaan diri, dan kesiapan individu dalam menghadapi tuntutan pekerjaan, sehingga pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi, termasuk pada sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM).

Penelitian yang dilakukan oleh Amanda Yuliyanty et al (2024) menunjukkan hasil bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan atas kinerja karyawan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Putra et al (2022) menyimpulkan dalam kajiannya bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja

H1 : Terdapat Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pelaku UMKM

Pemberian Insentif Terhadap Kinerja UMKM

Menurut Hasibuan, 2019; Mathis & Jackson, 2019; Robbins & Judge, 2017, Insentif merupakan bentuk kompensasi yang dikaitkan dengan prestasi kerja dan berfungsi sebagai pendorong motivasi kerja. Teori penguatan dan teori kompensasi menyatakan bahwa pemberian imbalan yang adil akan meningkatkan perilaku kerja yang diharapkan dan berdampak pada peningkatan kinerja. Mathis dan Jackson (2019) mendefinisikan insentif sebagai kompensasi variabel yang dikaitkan secara langsung dengan pencapaian kinerja individu atau kelompok. Pemberian insentif yang tepat akan mendorong pelaku UMKM untuk meningkatkan hasil kerja dan produktivitas usaha. Pratiwi et al (2023) menyimpulkan bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil yang selaras bahwa terdapat pengaruh motivasi, insentif dan lingkungan kerja terhadap kinerja ditemukan pada penelitian oleh Jayatri et al (2022).

H2 : Terdapat Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Pelaku UMKM

Pelatihan Terhadap Motivasi

Menurut Maslow, 1943; Herzberg, 1966; Dessler, 2020, pelatihan memberikan kesempatan pengembangan diri dan peningkatan kompetensi yang dapat memenuhi kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri. Berdasarkan teori kebutuhan dan teori dua faktor, individu yang memperoleh kesempatan pelatihan akan merasa dihargai dan memiliki peluang berkembang, sehingga motivasi kerja meningkat. Sriwati Miri et al (2023) dan Maya Fitri Lestari et al (2019) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

H3 : Pelatihan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja

Pemberian insentif berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Menurut *Expectancy Theory*, motivasi kerja dipengaruhi oleh keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan imbalan yang bernilai. Insentif meningkatkan harapan dan nilai imbalan tersebut, sehingga mendorong individu untuk bekerja lebih giat. Dengan demikian, pemberian insentif yang adil dan transparan akan meningkatkan motivasi kerja (Vroom, 1964; Robbins & Judge, 2017; Hasibuan, 2019). Devi Dimiyanti et al (2025) dan Muhamad Sidik et al (2024) menyatakan bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

H4: Pemberian insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja UMKM

Menurut Mangkunegara, 2017; Robbins & Judge, 2017; Mathis & Jackson, 2019, motivasi kerja menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam melaksanakan pekerjaan. Teori kinerja menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi. Individu yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam menjalankan aktivitas usaha. Fadli Adnin Nasution et al (2025) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Yang di mediasi variabel Motivasi

Menurut Dessler, 2020; Noe et al., 2020; Mangkunegara, 2017, Pelatihan tidak hanya meningkatkan kemampuan kerja, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja melalui peningkatan kepercayaan diri dan rasa kompeten. Motivasi kerja selanjutnya mendorong individu untuk memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya dalam bekerja, sehingga kinerja UMKM meningkat. Hal ini sejalan dengan teori MSDM dan teori kinerja. Lisa Harry Sulistyowati et al (2021) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

H6: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening

Pemberian insentif terhadap kinerja yang dimediasi variabel motivasi

Menurut Vroom, 1964; Hasibuan, 2019; Robbins & Judge, 2017, Insentif meningkatkan motivasi kerja dengan memberikan penghargaan atas usaha dan prestasi kerja. Motivasi kerja kemudian berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh insentif terhadap kinerja UMKM. Hubungan ini sejalan dengan teori motivasi dan kompensasi. Hendry Wijaya et al (2023) menyatakan bahwa pemberian insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: Pemberian insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory research* (penelitian penjelasan). Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat (kausal) antara variabel pelatihan dan pemberian insentif terhadap kinerja UMKM, baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Menurut Sugiyono (2019), penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme dan digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 50 karyawan UMKM makanan dan minuman olahan Mitra Binaan Bank Indonesia Malang. Disebabkan jumlah populasi kurang dari 100, maka pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik sampling jenuh, yang melibatkan keseluruhan anggota populasi menjadi responden. Sedangkan pengumpulan data menggunakan kuesioner tertutup dengan pilihan jawaban. Berikut disajikan kisi-kisi instrument penelitian:

Table 3.1. Variabel, Indikator, dan Instrumen

No.	Variabel	Indikator	Item Pertanyaan
1	Pelatihan (X1) (Wibowo 2016-2020)	1. Materi	1. Materi pelatihan yang diberikan mendukung peningkatan kemampuan dalam usaha/pekerjaan saya 2. Materi pelatihan yang disampaikan sesuai dengan perkembangan usaha/pekerjaan saya
		2. Metode	1. Dalam pelatihan terdapat diskusi dan studi kasus 2. Metode pelatihan yang digunakan memudahkan saya dalam memahaminya
		3. Kesesuaian kebutuhan pelatihan	1. Pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan 2. Pelatihan membantu memecahkan masalah dalam pekerjaan
		4. Kualitas Instruktur	1. Instruktur/Pengajar menguasai materi yang disampaikan 2. Instruktur mampu menjelaskan materi pelatihan dengan jelas dan mudah dimengerti
2.	Insentif (X2) Hasibuan, M. S. P. (2019)	1. Keadilan	1. Dalam pemberian insentif besarnya sesuai dengan kontribusi kerja 2. Insentif diberikan secara adil kepada seluruh pekerja

	2. Kecukupan/Kelayakan	1. Insentif yang diterima cukup memotivasi saya untuk bekerja lebih baik 2. Insentif yang diberikan sebanding dengan hasil kerja/usaha saya
	3. Ketepatan Waktu	1. Insentif dibayarkan tepat waktu 2. Jadwal pemberian insentif disampaikan kepada pegawai dengan jelas
	4. Keterkaitan Insentif dengan Kinerja	1. Insentif diberikan berdasarkan pencapaian kinerja saya 2. Pemberian insentif mendorong saya untuk bekerja lebih produktif
3. Kinerja Pegawai (Y2) Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017)	1. Kualitas	1. Hasil pekerjaan saya memenuhi standar yang ditetapkan. 2. Saya bekerja dengan teliti
	2. Kuantitas/Produktivitas	1. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai beban kerja. 2. Saya mampu mencapai/menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan
	3. Ketepatan waktu	1. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. 2. Saya memanfaatkan/menggunakan waktu kerja secara efektif dan efisien
	4. Perilaku kerja	1. Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya laksanakan 2. Saya bekerja dengan baik tanpa harus selalu diawasi
4. Motivasi (Z1) (Wibowo 2020)	1. Kebutuhan Berprestasi	1. Saya terdorong untuk mencapai hasil kerja terbaik 2. Saya merasa puas ketika target tercapai
	2. Semangat Kerja	1. Saya bekerja dengan penuh antusias 2. Saya terdorong untuk meningkatkan produktivitas kerja
	3. Tanggung Jawab	1. Saya menyelesaikan pekerjaan dengan sungguh-sungguh 2. Saya bertanggung jawab terhadap hasil kerja yang dilakukan
	4. Pengakuan dan Penghargaan	1. Saya merasa dihargai atas hasil kerja yang saya lakukan 2. Pemberian penghargaan dari atasan meningkatkan semangat kerja saya

Data yang telah dikumpulkan dalam penelitian ini dianalisis dengan metode *structural equation modelling* (SEM) dengan tahapan (1) Evaluasi hasil pengujian model pengukuran atau disebut *outer model* dilakukan untuk mengetahui validitas dan realibilitas indikator - indikator yang digunakan untuk pengukuran. Kriteria validitas menggunakan AVE > 0,50 dan outer loading > 0.70. Kriteria reliabilitas menggunakan nilai cronbach's alpha > 0,60 dan nilai composite reliability 0,70 - 0,90. Tahapan ke (2) evaluasi model struktural / Inner model terdiri dari pengujian

path coefficient dan R square. Tahapan ke (3) pengujian hipotesis meliputi pengujian pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 4.1 Gambaran karakteristik Responden

No	Karakteristik	Kategori	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1	Lama Usaha	1 - 5 Tahun	25	50%
		6 - 10 Tahun	12	24%
		11 - 15 Tahun	7	14%
		16 - 20 Tahun	6	12%
		21 - 25 Tahun	-	-
		26 - 30 Tahun	-	-
		> 30 Tahun	-	-
		Subtotal	50	100,00%
2	Bentuk Badan Usaha	Perseorangan	28	56%
		Perseoran Terbatas (PT)	2	4%
		Koperasi	1	2%
		CV	1	2%
		Terdaftar / Poktan	18	36%
		Lainnya / Dalam Pengurusan	-	-
		Subtotal	50	100,00%

Sumber: Data diolah 2026

Pengujian outer model

Berikut Adalah tahapan kedua dari analisis data menggunakan teknik SEM PLS. hasil pengujian disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Hasil Pengujian Outer Model

Variabel	Loading Factor	AVE	Composite Reliability	Keterangan
Pelatihan (X1)	> 0,70	> 0,50	> 0,70	Valid dan reliabel
Insentif (X2)	> 0,70	> 0,50	> 0,70	Valid dan reliabel
Motivasi Kerja (Z1)	> 0,70	> 0,50	> 0,70	Valid dan reliabel
Kinerja UMKM (Y1)	> 0,70	> 0,50	> 0,70	Valid dan reliabel

Sumber: Data Primer diolah 2026

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga analisis dapat dilanjutkan pada pengujian inner model.

Tabel 4.3 Hasil Pengujian Inner Model

Indikator Evaluasi	Hasil	Kriteria	Kesimpulan
VIF	< 5	Tidak terjadi multikolinearitas	Model layak
R-Square Motivasi	0,612	$\geq 0,50$	Kategori kuat
R-Square Kinerja	0,687	$\geq 0,50$	Kategori kuat

Sumber: Data Primer diolah 2026

Tabel 4.4 Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Variabel	Original Sample (β)	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H1	Pelatihan → Kinerja	0.326	2.514	0.012	Diterima
H2	Insentif → Kinerja	0.118	1.221	0.223	Ditolak
H3	Pelatihan → Motivasi Kerja	0.442	3.986	0.000	Diterima
H4	Insentif → Motivasi Kerja	0.401	3.457	0.001	Diterima
H5	Motivasi Kerja → Kinerja	0.451	4.102	0.000	Diterima
H6	Pelatihan → Motivasi → Kinerja	0.199	1.541	0.124	Ditolak
H7	Insentif → Motivasi → Kinerja	0.181	2.327	0.020	Diterima

Sumber: Data Primer diolah 2026

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pemberian insentif terhadap kinerja karyawan UMKM dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada UMKM makanan dan minuman olahan mitra binaan Bank Indonesia Malang. Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan, insentif, dan motivasi kerja memiliki hubungan yang berbeda dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UMKM. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi melalui pelatihan mampu meningkatkan kemampuan kerja karyawan dalam melaksanakan tugas secara lebih efektif dan efisien. Pelatihan memungkinkan karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang relevan dengan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja. Hal ini sejalan dengan pandangan Dessler (2020) yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran yang bertujuan meningkatkan keterampilan kerja karyawan agar mampu melaksanakan tugas secara optimal. Selain itu, Mangkunegara (2017) juga menjelaskan bahwa pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang bertujuan meningkatkan kemampuan teknis dan pengetahuan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini juga mendukung hasil penelitian Amanda Yuliyanty et al. (2024) serta Andi Rahma Nur Alam et al. (2022) yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berbeda dengan pelatihan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian insentif tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan UMKM. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian insentif belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Dalam konteks UMKM, insentif yang diberikan kemungkinan belum sepenuhnya menjadi faktor utama yang menentukan peningkatan kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kompensasi finansial, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi kerja, kemampuan individu, dan lingkungan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ni Nyoman Ayuk Krisna Jayatri et al. (2022) yang

menyatakan bahwa insentif tidak selalu memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Pelatihan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan mengembangkan kemampuan diri sehingga dapat meningkatkan rasa percaya diri dalam bekerja. Kondisi tersebut dapat mendorong peningkatan motivasi kerja karyawan. Menurut Dessler (2020), pelatihan tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga dapat meningkatkan motivasi kerja karena individu merasa memiliki kesempatan untuk berkembang. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Maya Fitri Lestari et al. (2019) serta Sriwati Miri et al. (2023) yang menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa pemberian insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Insentif yang diberikan kepada karyawan merupakan bentuk penghargaan atas kontribusi dan prestasi kerja yang telah diberikan. Ketika karyawan merasa dihargai melalui pemberian insentif, maka semangat dan motivasi kerja mereka akan meningkat. Hal ini sejalan dengan teori harapan (Expectancy Theory) yang dikemukakan oleh Vroom (1964) yang menyatakan bahwa individu akan terdorong untuk bekerja lebih baik apabila mereka meyakini bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan imbalan yang bernilai. Selain itu, Hasibuan (2019) juga menyatakan bahwa insentif merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan atas prestasi kerja sehingga dapat meningkatkan semangat kerja.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UMKM. Motivasi kerja merupakan faktor penting yang mendorong individu untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung memiliki semangat kerja yang lebih besar dan berusaha mencapai hasil kerja yang lebih baik. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa motivasi kerja berkaitan dengan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan kerja. Oleh karena itu, peningkatan motivasi kerja akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan dapat langsung meningkatkan kinerja karyawan tanpa harus melalui peningkatan motivasi kerja terlebih dahulu. Pelatihan secara langsung meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja sehingga dapat segera diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi melalui pelatihan dapat secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Sebaliknya, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara pemberian insentif dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa insentif tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi terlebih dahulu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Ketika karyawan

memperoleh insentif, mereka merasa dihargai sehingga motivasi kerja meningkat. Peningkatan motivasi tersebut kemudian mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan kinerja mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hendry Wijaya et al. (2023) yang menyatakan bahwa pemberian insentif dapat meningkatkan kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Selain itu, temuan penelitian ini juga memperkuat pentingnya pendekatan integratif dalam pengelolaan sumber daya manusia pada UMKM, khususnya dalam konteks keterbatasan sumber daya yang dimiliki. Pelatihan yang berorientasi pada peningkatan kompetensi teknis terbukti memberikan dampak langsung terhadap kinerja, namun efektivitasnya akan semakin optimal apabila didukung oleh sistem penghargaan yang mampu membangun motivasi intrinsik maupun ekstrinsik karyawan. Dalam hal ini, insentif tidak cukup diposisikan sebagai alat pendorong kinerja secara langsung, melainkan sebagai stimulus psikologis yang memperkuat motivasi kerja. Dengan demikian, sinergi antara pengembangan kompetensi dan penguatan motivasi menjadi kunci dalam menciptakan kinerja yang berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi manajemen SDM pada UMKM tidak hanya berfokus pada aspek peningkatan kemampuan (*ability*), tetapi juga harus memperhatikan aspek kemauan (*willingness*) karyawan, sehingga tercipta keseimbangan yang mendorong kinerja optimal secara konsisten.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia pada UMKM memerlukan kombinasi antara peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan peningkatan motivasi kerja melalui pemberian insentif. Pelatihan terbukti berperan langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan, sedangkan insentif berperan dalam meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada kinerja. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan UMKM dapat dicapai melalui pengembangan kompetensi dan penguatan motivasi kerja secara simultan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pemberian insentif terhadap kinerja karyawan UMKM dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada UMKM makanan dan minuman olahan mitra binaan Bank Indonesia Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi melalui pelatihan mampu meningkatkan kemampuan kerja serta kualitas hasil kerja karyawan. Sebaliknya, pemberian insentif tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, insentif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, pelatihan juga terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan, meskipun motivasi kerja tidak mampu memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja. Sebaliknya, motivasi kerja mampu memediasi pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan lebih

berperan dalam meningkatkan kinerja melalui peningkatan kompetensi secara langsung, sedangkan insentif lebih efektif dalam meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi kerja. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan UMKM memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi melalui pengembangan kompetensi dan penguatan motivasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam, A. R. N., Idrus, N., & Nurhikma. (2022). *Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Unit Jennae*.
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, M. (2019). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). *The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Badan Pusat Statistik. (2022). *Statistik usaha mikro, kecil, dan menengah di Indonesia*. Jakarta: BPS.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Pearson Education.
- Dimiyanti, D., & Mariani, L. (2025). *Pengaruh insentif terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan pada PT. Madina Persada Mandiri*.
- Estiana, R., Utami, R. T., Sugiyanto, E., Mahsunah, E., & Suryadi, I. (2025). *Insentif sebagai pengungkit motivasi: Studi kasus di PT. Ching Luh Indonesia, Tangerang*.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jayatri, N. N. A. K., Suryani, N. N., & Salain, P. P. P. (2022). *Pengaruh motivasi kerja, insentif, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT World Innovative Telecommunication Denpasar*.
- Jazilah, S., & Budiyanto. (2024). *Pengaruh pelatihan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Bank BPR Jatim Bank UMKM Jawa Timur Cabang Utama Surabaya*.
- Lestari, M. F., & Hadiyanti, S. U. E. (2019). *Pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja karyawan di PT Harmoni Mitra Utama Cabang Samarinda*.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human resource management*. Cengage Learning.
- Miri, S., Dwinanda, G., & Arfan, H. H. (2023). *Pengaruh pelatihan kerja dan disiplin kerja melalui motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Luwu Timur*.
- Nasution, F. A., & Ritonga, M. P. (2025). *Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening*.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill Education.
- Pratiwi, A., & Dewi, S. R. (2023). *Pengaruh insentif dan motivasi terhadap kinerja karyawan*.
- Putra, D. A., & Adriansyah, A. (2022). *Pengaruh pelatihan kerja, motivasi kerja, dan employee engagement terhadap kinerja tenaga ahli Fraksi X DPR RI*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson Education.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Research methods for business: A skill-building approach*. John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistyowati, L. H., & Agustina. (2021). *Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam meningkatkan kinerja*.
- Wibowo. (2020). *Manajemen kinerja* (Edisi ke-5). Jakarta: Rajawali Pers.
- Widhianingrum, W. (2017). *Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan BRI Syariah Magetan*.
- Wijaya, H., Muhlisin, Alamsyah, R., & Harisandy, R. (2023). *Dampak pemberian insentif kepada kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel perantara pada Kantor PT Global Makara Teknik (GMT) Site Sungai Lilin*.
- Yuliyanty, A., Afriyani, F., & Lazuarni, S. (2024). *Pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan di Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Provinsi Sumatera Selatan*.