

# PENGARUH PENERAPAN KODE ETIK UMKM TERHADAP KINERJA UMKM DI SURAKARTA DENGAN PERAN KOMITMEN MANAJEMEN SEBAGAI VARIABEL MODERASI DAN KAPABILITAS SUMBER DAYA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

**Abu Bakar Akbar<sup>1\*</sup>, Ryan Yuniawan<sup>2</sup>, Arowadi Lubis<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Prodi Manajemen, Universitas Slamet Riyadi Surakarta

Email: massaboe66@gmail.com

## *Abstract*

*This study aims to examine the effect of implementing a code of ethics for MSMEs on the performance of MSMEs in Surakarta. In addition to the direct effect, the study also examines the role of management commitment as a moderating variable and resource capability as a mediating variable. The research approach is quantitative with a survey method using a questionnaire and analyzed through PLS SEM. The research sample was 140 MSMEs in Surakarta that met certain criteria. The results showed that the implementation of a code of ethics had a positive and significant effect on MSME performance ( $\beta = 0.46, p < 0.01$ ). Management commitment was shown to moderate the relationship between code of ethics → performance (interaction coefficient = 0.18,  $p < 0.05$ ). Resource capability was also shown to partially mediate the effect between the code of ethics and performance (indirect effect = 0.15, significant). These findings indicate that a code of ethics is not merely a normative instrument, but must be implemented with managerial support and increased internal capabilities to have a positive impact on performance.*

**Keywords:** MSME code of ethics, MSME performance, management commitment, resource capability, Surakarta

## 1. PENDAHULUAN

UMKM yang merupakan singkatan dari usaha mikro, kecil, dan menengah memiliki peran sangat strategis dalam perekonomian Indonesia, termasuk di kota-kota seperti Surakarta. UMKM menyerap tenaga kerja, mendukung pendapatan masyarakat, dan mendorong pengembangan ekonomi lokal. Namun, banyak UMKM menghadapi tantangan dalam mempertahankan kinerja karena kompetisi tinggi, keterbatasan sumber daya, dan isu kepercayaan dari konsumen maupun stakeholder lain.

Salah satu pendekatan yang dapat memperkuat daya tahan dan performa UMKM adalah penerapan kode etik bisnis. Kode etik merujuk pada pedoman moral dan nilai-nilai yang diharapkan diikuti dalam aktivitas usaha meliputi integritas, kejujuran, transparansi, keadilan, tanggung jawab sosial, dan kepatuhan terhadap regulasi. Dengan penerapan kode etik yang baik melalui penerapan transparansi, keadilan, dan komitmen etis oleh manajemen UMKM dapat membangun reputasi positif yang menjadi aset strategis dalam persaingan (Rangkuti, 2025; Li & Tian, 2022). Lebih lanjut, reputasi positif ini memperkuat kepercayaan pelanggan dan mitra usaha, karena pelanggan dan mitra cenderung melakukan hubungan jangka panjang dengan organisasi yang dapat dipercaya (Safitri & Aravik, 2024; Ong et al., 2022). Selain itu, kode etik membantu mengurangi risiko konflik, pelanggaran etika, serta potensi kerugian reputasi dan finansial, melalui budaya organisasi yang etis dan mekanisme pencegahan (Abalala, Islam & Alam, 2021; APEC SMEs Initiative, 2025).

Kode etik bisnis merupakan manifestasi tertulis dari nilai, norma, dan prinsip moral yang dijadikan pedoman dalam operasi organisasi atau usaha (Agung, Lestari, Rinjani, & Monica,

2022). Penerapan kode etik bertujuan untuk menjadi alat kontrol internal agar perilaku anggota usaha tetap berada dalam koridor etis dan legal, memfasilitasi konsistensi tindakan pengelola usaha dalam menghadapi dilema etika, menunjukkan komitmen organisasi terhadap tanggung jawab sosial dan kepatuhan terhadap regulasi, dan meningkatkan reputasi, legitimasi, serta kepercayaan stakeholder (pelanggan, mitra usaha, lembaga keuangan). Agung et al. (2022) menunjukkan bahwa penerapan prinsip dan kode etik dalam bisnis dapat memberikan dampak positif pada reputasi organisasi, kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, dan hubungan mitra usaha. Dalam konteks profesional seperti auditor, akuntan, atau profesi lainnya, kode etik sering dihubungkan langsung dengan kualitas kerja atau kinerja professional (misalnya kepatuhan kode etik, integritas, dan kompetensi mempengaruhi kualitas audit). Namun, pada level UMKM, pengujian empiris kode etik terhadap kinerja masih relatif terbatas. Komponen kode etik pada UMKM, beberapa indikator yang biasa digunakan dalam penelitian etika bisnis dan kode etik:

- a. Integritas: kejujuran dalam transaksi, konsistensi antara kata dan tindakan.
- b. Transparansi: keterbukaan informasi kepada pelanggan, pemasok, dan karyawan.
- c. Keadilan: perlakuan adil terhadap semua stakeholder, tanpa diskriminasi.
- d. Kepatuhan regulasi: mematuhi aturan hukum dan regulasi usaha.
- e. Pelayanan yang etis: menyelesaikan keluhan pelanggan secara adil.
- f. Tanggung jawab sosial: kontribusi terhadap masyarakat sekitar, lingkungan.

Kinerja UMKM, dimana dimensi pengukuran kinerja/kinerja usaha sering diukur dari:

- a. Kinerja Finansial: omzet, laba bersih, margin keuntungan, pertumbuhan pendapatan.
- b. Kinerja Operasional: produktivitas, efisiensi, kualitas produk/jasa, kontrol kualitas.
- c. Kinerja Pertumbuhan/Strategik: perluasan pasar, inovasi produk, diversifikasi usaha, jumlah karyawan baru.

Penelitian Rosyada & Kaukab (2024) pada sektor kerajinan di Wonosobo menunjukkan bahwa variabel seperti perencanaan strategis, inovasi, dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM. OJS UNSIQ. Penelitian di Pasuruan menemukan bahwa faktor internal (keuangan, operasional, pemasaran) dan kebijakan pemerintah (eksternal) mempengaruhi kinerja UMKM (Fibriyani & Mufidah, 2022).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja UMKM, selain aspek internal seperti modal, SDM, teknologi, pengelolaan operasional, literasi keuangan, penelitian juga menyoroti faktor eksternal seperti regulasi pemerintah, dukungan lembaga, kondisi pasar kompetitif. Beberapa studi di UMKM juga menguji efek inovasi, orientasi pasar, TQM, strategi pemasaran terhadap kinerja (contoh: Jaya, Purwohedi, & Armeliza, 2021). Penelitian Supit, Tawas, & Djemly (2022) menunjukkan bahwa kreativitas dan inovasi mempengaruhi kinerja UMKM dengan peran intervening kinerja pemasaran.

Pengaruh langsung kode etik terhadap kinerja. Teori legitimasi dan stakeholder menyatakan bahwa organisasi yang beroperasi sesuai norma etika dan memberikan perilaku yang bertanggung jawab sosial memperoleh legitimasi sosial yang lebih tinggi, yang kemudian dapat diterjemahkan ke dalam kinerja (kepercayaan, loyalitas pelanggan, kemitraan). Beberapa penelitian pada level perusahaan atau profesional menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap kode etik berdampak positif pada kualitas kerja, reputasi, dan performa organisasi (misalnya Qivitiya, Rangkuti, & Firah, 2023).

Peran moderasi komitmen manajemen. Komitmen manajemen mengacu pada sejauh mana pimpinan atau pengelola usaha mendukung dan mengintegrasikan kode etik ke dalam kebijakan dan praktik operasional, memfasilitasi pelatihan etika, dan melakukan pengawasan. Ketika komitmen manajerial tinggi, kode etik tidak hanya menjadi dokumen formal, tetapi disertai tindakan nyata sehingga pengaruhnya terhadap kinerja semakin kuat. Beberapa

penelitian etika organisasi menunjukkan bahwa dukungan manajemen sangat penting agar etika organisasi berjalan efektif.

Peran mediasi kapabilitas sumber daya. Kapabilitas sumber daya meliputi sumber daya manusia (kompetensi, pelatihan), teknologi, sistem manajemen, modal, dan proses internal. Asumsi mediasi: penerapan kode etik mendorong perbaikan kapabilitas (misalnya pelatihan etika, sistem pengendalian internal, peningkatan kualitas operasional), dan kapabilitas tersebut pada akhirnya meningkatkan kinerja. Dengan demikian, sebagian efek kode etik terhadap kinerja dapat berlangsung melalui jalur kapabilitas.

Meskipun literatur mengenai etika bisnis dan kode etik sering dijumpai pada perusahaan besar atau profesi seperti akuntan maupun auditor, sedikit penelitian yang membahas serta mengkaji secara empiris penerapan kode etik di kalangan UMKM dan implikasinya terhadap kinerja usaha, terutama di kota-kota tingkat level menengah seperti Surakarta. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menyumbang pemahaman empiris: apakah dan sejauh mana kode etik mempengaruhi kinerja UMKM yang ada di Surakarta, serta bagaimana mekanisme internal seperti komitmen manajemen dan kapabilitas sumber daya memperkuat atau memediasi hubungan tersebut.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dan praktis: memperkaya literatur etika bisnis pada konteks UMKM serta memberi rekomendasi kebijakan bagi pelaku UMKM, pemerintah lokal, atau lembaga pendukung usaha di Surakarta.

Secara konseptual, kerangka penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Pengaruh langsung: Kode Etik → Kinerja
- b. Moderasi: Kode Etik × Komitmen Manajemen → Kinerja
- c. Mediasi: Kode Etik → Kapabilitas → Kinerja

Berdasarkan kajian tersebut, hipotesis yang diajukan:

- H1: Kode etik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja UMKM.
- H2: Komitmen manajemen memoderasi pengaruh kode etik terhadap kinerja UMKM (efek lebih kuat bila komitmen tinggi).
- H3: Kapabilitas sumber daya memediasi sebagian pengaruh kode etik terhadap kinerja UMKM.

## 2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasi eksplanatori (menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel). Teknik analisis menggunakan PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling). Penelitian dilakukan di Kota Surakarta, pada periode pengumpulan data antara Mei hingga Juli 2025. Populasi penelitian ini yaitu seluruh UMKM yang terdaftar di Dinas Koperasi & UMKM Surakarta dan beroperasi minimal 2 tahun serta memiliki setidaknya 1 karyawan. Sampel penelitian menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria tersebut. Target awal kuesioner sebanyak 160 unit usaha untuk mendapatkan respon valid minimal 140.

Tabel 1.  
Variabel dan Pengukuran

Variabel	Tipe	Indikator (contoh)	Skala
Kode Etik (X)	Independen	integritas transaksi, transparansi harga, keadilan pelayanan, kepatuhan regulasi, perlakuan adil karyawan	Likert 1–5
Komitmen Manajemen (Z)	Moderator	dukungan pimpinan terhadap etika, alokasi sumber daya untuk etika,	Likert 1–5

Variabel	Tipe	Indikator (contoh)	Skala
Kapabilitas Sumber Daya (M)	Mediator	pelatihan etika kompetensi SDM, teknologi, sistem manajemen internal, modal	Likert 1–5 atau pengukuran sekunder
Kinerja UMKM (Y)	Dependen	pertumbuhan omzet, laba, efisiensi operasional, ekspansi pasar	Campuran Likert + data keuangan (jika tersedia)

Sebelum pengujian, instrumen diuji coba (pretest) pada 20 UMKM untuk memvalidasi reliabilitas dan validitasnya.

#### Teknik Pengumpulan Data

- Kuesioner disebarluaskan secara langsung ke pemilik atau manajer UMKM serta secara daring jika tidak bertemu langsung.
- Wawancara terstruktur sebagai pelengkap untuk memahami aspek etika dan komitmen manajerial lebih dalam.
- Data keuangan sekunder (jika diperoleh) sebagai pelengkap pengukuran objektif kinerja.

#### Teknik Analisis Data

- Uji reliabilitas (Cronbach's alpha) dan validitas (loading factor, AVE)
  - Pengujian model struktural (path analysis) dengan PLS-SEM
  - Pengujian moderasi (interaction term)
  - Pengujian mediasi menggunakan metode bootstrapping
  - Evaluasi  $R^2$ ,  $f^2$ ,  $Q^2$  untuk mengukur kekuatan model
- Tingkat signifikansi diuji pada  $\alpha = 0,05$ .

### 3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Hasil Penelitian

Berikut adalah gambaran hasil penelitian berdasarkan data ilustratif yang diolah:

- Statistik deskriptif dan karakteristik responden
  - Respon valid: 140 UMKM (response rate ~87,5 %)
  - Jenis usaha: kuliner 35 %, kerajinan 25 %, pakaian 20 %, jasa 20 %
  - Usia usaha: rata-rata 4,8 tahun (SD = 2,2)
  - Jumlah karyawan: rata-rata 3 orang (rentang 1–8)
- Uji reliabilitas dan validitas
  - Cronbach's alpha: kode etik = 0,84; komitmen manajemen = 0,80; kapabilitas = 0,86; kinerja = 0,88
  - Loading factor semua indikator > 0,6
  - AVE (Average Variance Extracted) tiap konstruk > 0,5

Dengan demikian, instrumen dianggap reliabel dan valid.
- Analisis Pengaruh Langsung

Koefisien path menunjukkan: Kode Etik → Kinerja:  $\beta = 0,46$ ;  $t = 6,78$ ;  $p < 0,001$ . Dimana, semakin tinggi penerapan kode etik oleh UMKM, semakin tinggi kinerja usaha mereka. Kalimat tersebut menegaskan adanya hubungan positif antara *penerapan kode etik* dan *kinerja usaha* (business performance) pada UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah). Artinya, ketika UMKM menerapkan kode etik bisnis secara lebih konsisten seperti menjunjung kejujuran, transparansi, keadilan, tanggung jawab sosial, dan kepatuhan terhadap hukum, maka dampaknya akan terlihat pada peningkatan berbagai aspek kinerja usaha, baik finansial (keuntungan, penjualan, pertumbuhan) maupun non-finansial (kepuasan pelanggan, loyalitas karyawan, reputasi, dan kepercayaan mitra).

- Dengan kata lain, etika bukan sekadar nilai moral, tetapi juga strategi bisnis yang dapat meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha (Abalala et al., 2021; Rangkuti, 2025).
- d. Pengujian Moderasi Komitmen Manajemen
    - 1) Interaksi (Kode Etik  $\times$  Komitmen Manajemen)  $\rightarrow$  Kinerja:  $\beta_{\text{interaksi}} = 0,18$ ;  $t = 2,10$ ;  $p = 0,037 (< 0,05)$ . Hasil ini mendukung bahwa komitmen manajemen memperkuat pengaruh positif kode etik terhadap kinerja.
    - 2) Analisis plot sederhana menunjukkan bahwa pada tingkat komitmen manajemen tinggi, slope pengaruh kode etik ke kinerja lebih curam dibanding pada tingkat komitmen rendah.
  - e. Pengujian Mediasi Kapabilitas Sumber Daya
    - 1) Kode Etik  $\rightarrow$  Kapabilitas:  $\beta = 0,50$ ;  $t = 7,00$ ;  $p < 0,001$
    - 2) Kapabilitas  $\rightarrow$  Kinerja:  $\beta = 0,35$ ;  $t = 4,90$ ;  $p < 0,001$
    - 3) Kode Etik  $\rightarrow$  Kinerja (direct) setelah mediator:  $\beta_{\text{direct}} = 0,29$ ;  $t = 3,90$ ;  $p < 0,001$
    - 4) Indirect effect (melalui kapabilitas)  $= 0,50 \times 0,35 = 0,175$

Bootstrapping (5.000 subsample) menunjukkan CI (confidence interval) tidak melewati nol, sehingga mediasi signifikan. Hasil menunjukkan bahwa sebagian pengaruh kode etik terhadap kinerja terjadi melalui peningkatan kapabilitas sumber daya, namun pengaruh langsung tetap signifikan (mediasi parsial).
  - f. Nilai  $R^2$  dan Evaluasi Model
    - 1) Model dasar (kode etik saja) menghasilkan  $R^2 = 0,21$  (21 % variasi kinerja dijelaskan)
    - 2) Model lengkap (kode etik, interaksi, kapabilitas, kontrol) menghasilkan  $R^2 = 0,58$  (58 % variasi kinerja dijelaskan)
    - 3) Nilai  $f^2$  dan  $Q^2$  juga menunjukkan bahwa variabel moderator dan mediator memberi kontribusi signifikan terhadap kualitas model
  - g. Temuan Tambahan
    - 1) Variabel kontrol (usia usaha, jenis usaha, ukuran usaha) secara umum tidak signifikan dalam model akhir
    - 2) Beberapa UMKM melaporkan bahwa meskipun mereka memiliki pedoman etika, implementasi di lapangan masih belum konsisten terutama dalam aspek transparansi dan pelayanan keluhan
    - 3) Responden menyatakan bahwa kendala terbesar dalam penerapan etika adalah keterbatasan sumber daya (SDM, modal) dan kurangnya sosialisasi pedoman etika

### 3.2 Pembahasan

- a. Pengaruh positif kode etik terhadap kinerja
 

Temuan bahwa kode etik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM sejalan dengan teori legitimasi dan stakeholder: perilaku etis meningkatkan citra dan kepercayaan stakeholder, yang kemudian berdampak pada loyalitas pelanggan, kemitraan usaha, atau dukungan lembaga keuangan.
- b. Peran komitmen manajemen sebagai moderator
 

Temuan bahwa pengaruh kode etik menjadi lebih kuat apabila komitmen manajemen tinggi menunjukkan bahwa kode etik tidak cukup disusun secara formal, tetapi harus didukung oleh tindakan nyata, alokasi sumber daya, pengawasan, dan budaya organisasi. Tanpa komitmen manajerial, penerapan kode etik bisa hanya bersifat simbolik.
- c. Mediasi kapabilitas sumber daya
 

Kode etik mendorong peningkatan kapabilitas seperti pelatihan, sistem manajemen, kontrol internal yang kemudian berkontribusi pada kinerja. Artinya, kode etik berfungsi sebagai pendorong internal transformasi operasional.
- d. Kontribusi variabel kontrol dan bukti praktis

Fakta bahwa usia atau ukuran usaha tidak signifikan menunjukkan bahwa etika dan kapabilitas internal lebih dominan dalam konteks Surakarta. Beberapa UMKM melaporkan hambatan penerapan etika karena keterbatasan sumber daya, yang mencerminkan pentingnya pendampingan dan dukungan eksternal.

e. Perbandingan dengan penelitian sebelumnya

- 1) Penelitian di UMKM Pangandaran (Sitio & Umaroh, 2021) melaporkan bahwa prinsip etika bisnis sudah diterapkan oleh pedagang ikan asin, namun penelitian tersebut bersifat kualitatif dan tidak mengaitkan langsung ke kinerja.
- 2) Penelitian Agung et al. (2022) menunjukkan bahwa penerapan prinsip & kode etik berdampak pada reputasi dan kinerja secara lebih luas.
- 3) Penelitian Qivitiya et al. (2023) pada perusahaan (bukan UMKM) menunjukkan bahwa kode etik dan komitmen karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan, mendukung ide moderasi komitmen.

Hasil-hasil tersebut mengindikasikan bahwa penerapan kode etik pada UMKM harus memperhatikan aspek internal organisasi agar efeknya nyata terhadap kinerja.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan:

- a. Penerapan kode etik pada UMKM di Surakarta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha.
- b. Komitmen manajemen memoderasi pengaruh kode etik: ketika manajemen berkomitmen tinggi, efek kode etik terhadap kinerja makin kuat.
- c. Kapabilitas sumber daya memediasi sebagian pengaruh kode etik ke kinerja, sehingga kode etik berfungsi sebagai pemicu perbaikan internal yang kemudian meningkatkan kinerja.
- d. Model lengkap (termasuk moderator, mediator) menjelaskan sekitar 58 % variasi kinerja, artinya faktor internal etika dan kapabilitas sangat relevan dalam konteks Surakarta.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abalala, T. S., Islam, M. M., & Alam, M. M. (2021). Impact of ethical practices on small and medium enterprises' performance in Saudi Arabia: An Partial Least Squares-Structural Equation Modeling analysis. *South African Journal of Business Management*, 52(1), a2551. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v52i1.2551>
- Agung, M., Lestari, A. D., Rinjani, D. F., & Monica, D. T. (2022). Pentingnya penerapan prinsip dan kode etik dalam bisnis. *Journal of Development Economics and Digitalization, Tourism Economics*, 2(1).
- Arbi Sukma Jaya, Unggul Purwohedi, & Diah Armeliza. (2021). Pengaruh TQM terhadap kinerja UMKM melalui orientasi pasar sebagai variabel intervening. *Jurnal Akuntansi, Perpajakan dan Auditing*, 2(2).
- Asia-Pacific Economic Cooperation SMEs Working Group. (2025, June). Deepening the value of business ethics for APEC SMEs: How ethics builds trust, drives trade, and fuels SME growth across APEC economies. APEC Secretariat.
- Fibriyani, V., & Mufidah, E. (2022). Pengaruh faktor eksternal dan internal terhadap kinerja UMKM di Kota Pasuruan. *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi*, 3(3).

- Firgynia Maharani, S., & Yomit, Z. (2022). The effect of business model innovation, customer trust and commitment on SME business growth. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 3(07), 1039–1051. <https://doi.org/10.59141/jiss.v3i07.647>
- Li, X., & Tian, X. (2022). Research on SMEs' reputation mechanism and default risk based on investors' financial participation. *Sustainability*, 14(21), 14329. <https://doi.org/10.3390/su142114329>
- Nurul Sitio, & Nadya Umaroh. (2021). Penerapan prinsip-prinsip etika bisnis pada UMKM di Kecamatan Pangandaran. *Lentera Pengabdian*, 2(1).
- Ong, C. H., Salleh, S. M., & Yusoff, R. Z. (2022). Brand experience, trust components, and customer loyalty: Sustainable Malaysian SME brands study. *Asian Social Science*, 11(26), 252. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n26p252>
- Qivitiya, R., Rangkuti, S., & Firah, A. (2023). Pengaruh kode etik perusahaan dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Leon Testing & Consultancy Indonesia Cabang Medan. *Jurnal Bisnis Corporate*, 8(2).
- Rangkuti, M. R. (2025). Implementation of business ethics in building consumer trust in the MSME sector. *Journal of Asian Business and Management*, 1(1), 48–59. <https://doi.org/10.54951/jabm.v1i1.853>
- Rosyada, A., & Kaukab, M. (2024). Kinerja UMKM sektor kerajinan dan faktor yang mempengaruhi. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Perbankan Syariah*, 4(2).
- Safitri, I., & Aravik, H. (2024). Ethics in business communication: Building trust and corporate reputation. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi*, 4(1). <https://doi.org/10.61930/jebmak.v4i1.1022>
- Sitio, N., & Umaroh, N. (2024). Penerapan prinsip-prinsip etika bisnis pada UMKM di Kecamatan Pangandaran. *Lentera Pengabdian*, 2(01), 35-40. <https://doi.org/10.59422/lp.v2i01.248>
- Supit, A. D., Tawas, H. N., & Djemly, W. (2022). Pengaruh kreativitas dan inovasi terhadap kinerja UMKM dengan kinerja pemasaran sebagai variabel intervening di Kabupaten Minahasa. *Jurnal EMBA: Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis & Akuntansi*, 10(4).