

BIDANG ILMU: MANAJEMEN

**LAPORAN PENELITIAN DOSEN
HIBAH KOMPETITIF
TAHUN 2015/2016**

**PENGARUH KOMPENSASI DAN JAMINAN SOSIAL
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN
(Studi pada Pekerja Kontrak Pada Perusahaan Sawit
Di Kabupaten Kapuas Kalimantan Tengah)**



Didanai oleh: APBU Uniska Tahun 2015/2016
No.SK.: 058/UNISKA-LEMLIT/P.15/XI/2015

Tim Peneliti:

- 1. Dr. Hj. Rahmi Widyanti, SE, M.Si (Ketua)
NIDN 0021126201**
- 2. Dr. H. Basuki, M.Si (Anggota)
NIDN 1111066301**
- 3. Dra. Hj. Kurniaty, MM (Anggota)
NIDN 0012076001**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM KALIMANTAN
MUHAMMAD ARSYAD AL-BANJARI
BANJARMASIN
2016**



**SURAT PERJANJIAN
PELAKSANAAN PENELITIAN DANA APBU
UNIVERSITAS ISLAM KALIMANTAN MAB
TAHUN ANGGARAN 2015/2016
Nomor : 072/UNISKA-PUSLIT/IX/2015**

Pada hari ini Senin tanggal Lima Belas bulan September tahun Dua Ribu Lima Belas, kami yang bertanda tangan di bawah ini:

- 1. Siti Erlina** : **Kepala Pusat Penelitian Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad-Albanjari**, dalam hal ini bertindak sebagai pengelola Penelitian tahun anggaran 2015/2016, untuk selanjutnya disebut **PIHAK PERTAMA**.
- 2. Rahmi Widyanti** : Selaku ketua Penelitian dengan judul “**Pengaruh Kompensasi dan Jaminan Sosial Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada Pekerja Kontrak Pada Perusahaan Sawit di Kabupaten Kapuas Kalimantan Tengah)**”, dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama penelitian tersebut, untuk selanjutnya disebut **PIHAK KEDUA**.

PIHAK PERTAMA dan **PIHAK KEDUA** secara bersama-sama bersepakat mengikatkan diri dalam suatu Perjanjian Pelaksanaan Penelitian dengan syarat-syarat diatur dalam pasal-pasal sebagai berikut:

Pasal 1

- (1) **PIHAK PERTAMA** melimpahkan tugas dan tanggung jawab kepada **PIHAK KEDUA** dan **PIHAK KEDUA** menerima tugas dan tanggung jawab tersebut untuk melaksanakan Penelitian dengan judul “**Pengaruh Inovasi, dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing Pada IKM Sasirangan di Kalimantan Selatan**”
- (2) Dalam melaksanakan Penelitian, **PIHAK KEDUA** wajib melaksanakan tahapan-tahapan Penelitian berupa pembuatan proposal, seminar proposal, pembuatan laporan hasil, seminar laporan hasil, dan publikasi hasil Penelitian.
- (3) Besar biaya Penelitian telah disetujui untuk dibiayai dalam surat perjanjian ini, yaitu **Rp. 17.000.000,- (tujuh belas juta rupiah)**

Pasal 2

- (1) Pembiayaan untuk kegiatan Penelitian sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 sesuai dengan besaran yang telah ditetapkan oleh Anggaran Pendapatan Belanja Universitas (APBU) Uniska MAB 2015/2016.
- (2) Pembayaran dana Penelitian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibayarkan sesuai dengan mata anggaran yang tersedia dan dibayarkan secara bertahap dengan ketentuan sebagai berikut:

- a) Pembayaran dana tahap pertama untuk kegiatan operasional penelitian sebesar 50% dari dana penelitian. Dana diserahkan setelah pengusul/ tim pengusul menyelesaikan seminar proposal penelitian dan proposal dinyatakan oleh reviewer tidak terdapat kekurangan yang harus diperbaiki.
- b) Pembayaran dana tahap kedua sebesar 30% dari dana Penelitian. Dana diserahkan setelah pelaksana/ tim pelaksana Penelitian telah melaksanakan seminar hasil Penelitian dan menyerahkan laporan hasil Penelitian.
- c) Pembayaran tahap ketiga sebesar 20% dari dana Penelitian. Dana diserahkan setelah artikel hasil Penelitian telah terbit atau minimal dinyatakan "accepted" oleh pengelola jurnal.

Pasal 3

- (1) **PIHAK KEDUA** wajib untuk menindaklanjuti hasil Penelitian untuk mempublikasikan dalam jurnal ilmiah minimal dalam jurnal internal Universitas Islam Kalimantan MAB atau jurnal fakultas terkait, serta mengupayakan hasil Penelitian untuk memperoleh Hak Kekayaan Intelektual (HKI)
- (2) Perolehan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dalam jangka pendek dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk proses belajar mengajar, sedangkan dalam jangka panjang dimanfaatkan untuk pengembangan ilmu pengetahuan.
- (3) Perolehan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaporkan secara berkala kepada **PIHAK PERTAMA**.
- (4) **PIHAK KEDUA** menyampaikan database Penelitian kepada **PIHAK PERTAMA** sesuai format yang disediakan oleh **PIHAK PERTAMA**.

Pasal 4

- (1) **PIHAK KEDUA** harus menyelesaikan Penelitian sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 1 ayat (1) selambat-lambatnya 6 (enam) bulan, terhitung sejak tanggal penandatanganan Surat Perjanjian Penelitian.
- (2) **PIHAK KEDUA** harus menyampaikan 3 (tiga) eksemplar laporan hasil Penelitian beserta *soft copy* (CD dalam format WS Word) kepada **PIHAK PERTAMA**

Pasal 5

- (1) Apabila **PIHAK KEDUA** sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 tidak dapat menyelesaikan pelaksanaan Penelitian, maka **PIHAK KEDUA** wajib menunjuk pengganti ketua pelaksana yang memiliki kesesuaian ilmu dengan **PIHAK KEDUA** dan merupakan salah satu anggota tim.
- (2) Apabila di kemudian hari terbukti bahwa Penelitian sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 dijumpai adanya indikasi duplikasi dengan Penelitian yang lain dan/atau diperoleh indikasi ketidakjujuran dan itikad tidak baik yang keluar dari kaidah ilmiah, maka Penelitian tersebut dibatalkan oleh **PIHAK PERTAMA** dan **PIHAK KEDUA** wajib mengembalikan dana Penelitian kepada **PIHAK PERTAMA** untuk selanjutnya dikembalikan ke APBU Uniska.

Pasal 6

Apabila **PIHAK KEDUA** tidak memenuhi sebagian atau keseluruhan kewajiban sebagaimana diatur dalam Pasal 1 ayat (2), maka **PIHAK KEDUA** tidak dapat mengajukan usulan Penelitian pada tahun berikutnya dan sisa dana Penelitian akan dikembalikan ke APBU Uniska.

Pasal 7

Hak Atas Kekayaan Intelektual yang dihasilkan dari pelaksanaan Penelitian tersebut, diatur dan dikelola sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pasal 8

Surat Perjanjian Pelaksanaan Penelitian ini dibuat rangkap 2 (dua) dan dibubuhkan tanda tangan para pihak di atas materai sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pasal 9

Hal-hal yang belum diatur dalam perjanjian ini ditentukan kemudian oleh para pihak secara musyawarah.



PIHAK KEDUA

Rahmi Widyanti

HALAMAN PENGESAHAN PENELITIAN

Judul Penelitian : **PENGARUH KOMPENSASI DAN JAMINAN SOSIAL TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN (Studi pada Pekerja Kontrak Pada Perusahaan Sawit Di Kabupaten Kapuas Kalimantan Tengah)**

Kode>Nama Rumpun Ilmu : **Manajemen/Sosial Humaniora**

Ketua Tim Peneliti

- a. Nama Lengkap : Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si
- b. NIDN : 0021126201
- c. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala (IV/c)
- d. Program Studi : Manajemen
- e. Nomor HP : 081349589352
- f. Alamat surel (e-mail) : rahmiwidyanti@yahoo.com

Anggota Peneliti

- a. Nama Lengkap : 1. Dra. Hj. Kurniaty, MM 0012076001
: 2. Dr. H. Basuki, M.Si 1111066301
: 3. Mahasiswa 2 orang

Biaya Penelitian : Rp 17.000.000
Sumber Dana : APBU Uniska 2015/2016

Banjarmasin, 2 Juli 2016

Mengetahui,
Dekan,

Ketua Tim Peneliti,

H.M. Zainull, SE, MM
NIK: 069409112

Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si
NIP: 19622112 198910 2 001

Menyetujui,
Kepala Pusat penelitian

(Dr. Ir. Hj. Siti Erlina, MP)
NIP: 196209082005012001



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	iii
BAB I PENDAHULUAN	
1 Latar Belakang Masalah	1
2 Perumusan Masalah	8
3. Tujuan Penelitian	8
4. Manfaat dan Luaran Penelitian	8
5. Kerangka Pemikiran.....	9
6. Metode Penelitian	12
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA TENTANG KOMPENSASI DAN PRODUKTIVITAS	
2.1. Penelitian Terdahulu	13
2.2. Landasan Teori	14
2.2.1 Kompensasi	14
2.2.1.1. Pengertian Gaji	14
2.2.1.2 Jenis-Jenis Gaji	20
2.2.1.3. Sistem Pembayaran Gaji	22
2.2.2. Produktivitas	25
2.2.2.1. Pengertian Produktivitas	25

2.2.2.2. Manfaat Pemasarakatan dan Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas	28
2.2.2.3. Usaha-usaha yang Mempengaruhi Produktivitas	38

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian	40
3.2. Populasi dan Sampel	40
3.3. Teknik Pengumpulan Data	44
3.4. Teknik Analisis Data	50

DAFTAR PUSTAKA

Lampiran-lampiran

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Didalam penjelasan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dijelaskan bahwa pembangunan ketenagakerjaan sebagai bagian integral dari pembangunan nasional berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945, dilaksanakan dalam rangka pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dan pembangunan masyarakat Indonesia seluruhnya untuk meningkatkan harkat dan harga diri tenaga kerja serta mewujudkan masyarakat sejahtera, adil dan makmur dan merata, baik materiil maupun spiritual. Demikian pula pembangunan ketenagakerjaan mempunyai banyak dimensi dan keterkaitan. Keterkaitan itu tidak hanya dengan kepentingan tenaga kerja selama, sebelum dan sesudah masa kerja tetapi juga keterkaitan dengan kepentingan pengusaha, pemerintah dan masyarakat. Untuk itu diperlukan pengaturan yang menyeluruh dan komprehensif, antara lain mencakup sumber daya manusia, peningkatan produktivitas dan lain sebagainya.

Sumber Daya Manusia memegang peranan yang sangat penting, sebab dengan tidak adanya tenaga kerja/karyawan yang profesional/kompetitif, perusahaan tidak dapat melakukan aktivitasnya secara maksimal meskipun semua peralatan modern yang diperlukan telah tersedia.

Melihat sangat pentingnya peranan tenaga kerja/karyawan sebagai sumber daya manusia dalam proses produksi sehingga diharapkan karyawan akan dapat bekerja lebih produktif dan profesional dengan di dorong oleh rasa aman dalam melakukan aktivitasnya.

Untuk itu perlu diperhatikan ketentuan-ketentuan yang berkenaan dengan keberadaan sumberdaya manusia sebagai pekerja dalam perusahaan yang sedikit banyak menentukan tercapai tidaknya tujuan perusahaan. Bertitik tolak dari karyawan sebagai sumber daya manusia itulah, maka perusahaan perlu mengetahui bahwa tenaga kerja memerlukan penghargaan serta diakui keberadaannya, juga prestasi kerja yang mereka ciptakan dan harga diri yang mereka miliki karena sumber daya manusia bukan mesin yang siap pakai.

Salah satu cara memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan melalui kompensasi/gaji. Kompensasi/gaji merupakan masalah yang menarik dan penting bagi perusahaan, karena kompensasi/gaji mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pekerja. Apabila kompensasi/gaji yang diberikan oleh perusahaan di rasa sudah sesuai dengan jasa atau pengorbanan yang diberikan maka karyawan akan tetap bekerja dan lebih giat dalam bekerja.

Kompensasi/gaji sebagai salah satu dari barometer di dalam pengukuran pengukuran berbagai macam kesejahteraan, maka tentunya dari Pemerintah akan berperan aktif untuk mengatur tentang kompensasi/gaji. Pemerintah telah mengatur tentang Kompensasi/gaji Minimal Kota/Kabupaten, sehingga UMK sering kali menjadi ajang keributan antara pengusaha dan pekerja. Hal ini terjadi karena masalah UMK hanya dilihat dari satu sisi di mana bagaimana seseorang bisa hidup dengan gaji yang diperoleh. Pemikiran ini tidak salah, tetapi pemikiran ini belum selesai.

Mengapa? Karena isu masalah UMK hanya menyentuh sebagian dari seluruhpekerja atau dunia kerja.

Undang-Undang Ketenagakerjaan yaitu Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 dengan tegas mengatur tentang Pengkompensasi/gajian, dengan melindungi kompensasi/gaji tenagakerja yang merupakan kompensasi/gaji minimum berdasarkan wilayah Provinsi atau kabupaten/kota, yang diarahkan kepada pencapaian kebutuhan hidup layak.

Sistem kompensasi/gaji pada umumnya dipandang sebagai suatu alat untuk mendistribusikan kompensasi/gaji kepada karyawan, pendistribusian ini berdasarkan produksi lamanya kerja, lamanya dinas dan berdasarkan kebutuhan hidup.

Fungsi system kompensasi/gaji sebagai alat distribusi adalah sama pada semua jenis dan bentuk system kompensasi/gaji, tetapi dasar-dasar pendistribusiannya tidak harus sama.

Kompensasi/gaji merupakan penghargaan dari energi karyawan yang menginvestasikan sebagai hasil produksi, atau suatu jasa yang dianggap sama dengan itu, yang berwujud uang, tanpa suatu jaminan yang pasti dalam tiap-tiap minggu atau bulan, maka hakekat kompensasi/gaji adalah suatu penghargaan dari energi karyawan yang dimanifestasikan dalam bentuk uang.

Hal lain yang tak kalah pentingnya adalah jaminan sosial. Jaminan sosial yang diberikan oleh perusahaan akan dapat memberikan ketenangan dan perasaan aman pada para pekerjanya.

Peran serta tenaga kerja dalam pembangunan nasional

semakin meningkat dengan disertai berbagai tantangan dan resiko yang dihadapinya, oleh karena itu kepada tenaga kerja perlu diberikan perlindungan, pemeliharaan dan peningkatan kesejahteraannya, sehingga pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas nasional.

Pemerintah mengundangkan Undang-Undang No. 40 Tahun 2004 yang mengatur tentang Jaminan Sosial Nasional, pada dasarnya merupakan program Negara yang bertujuan memberi kepastian perlindungan dan kesejahteraan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.

Melalui program ini, setiap penduduk diharapkan dapat memenuhi kebutuhan dasar hidup yang layak apabila terjadi hal-hal yang dapat mengakibatkan hilang atau berkurangnya pendapatan, karena menderita sakit mengalami kecelakaan, kehilangan pekerjaan, memasuki usia lanjut, atau pensiun.

Bentuk perlindungan, pemeliharaan, dan peningkatan kesejahteraan yang dimaksud, bukan dalam arti Jaminan Sosial Nasional tersebut diatas, tetapi dalam arti yang spesifik yaitu meliputi jaminan sosial tenaga kerja yang diselenggarakan dalam bentuk program jaminan sosial tenaga kerja yang bersifat dasar, dengan berasaskan usaha bersama, kekeluargaan, dan gotong-royong sebagaimana dimaksud dalam jiwa dan semangat Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Pada dasarnya program ini menekankan pada perlindungan bagi tenaga kerja yang relatif mempunyai kedudukan yang lebih lemah. Oleh karena itu pengusaha memikul tanggung jawab utama, dan secara moral pengusaha mempunyai kewajiban untuk meningkatkan perlindungan dan kesejahteraan tenaga kerja. Disamping itu, sudah sewajarnya apabila tenaga kerja juga berperan aktif dan ikut bertanggung jawab atas pelaksanaan program jaminan sosial tenaga kerja demi terwujudnya perlindungan tenaga kerja dan keluarganya dengan baik.

Dengan adanya jaminan sosial ini para karyawan tidak perlu merasa

khawatir dan was-was apabila ada sesuatu hal yang menyimpannya.

Program jaminan sosial ini bertujuan untuk menanggulangi berbagai peristiwa yang menimbulkan ketidakpastian, misalnya dengan memberikan penggantian untuk berkurangnya atau hilangnya penghasilan karena sakit, tunjangan kecelakaan kerja, tunjangan hari tua, tunjangan kematian dan lain-lain.

Sudah menjadi kodrat, bahwa manusia itu berkeluarga dan berkewajiban menanggung kebutuhan keluarganya, oleh karenanya, kesejahteraan yang perlu akan diberikan kepada tenaga kerja bukan hanya bagi karyawan sendiri, tetapi juga bagi keluarganya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat dalam arti luas, yang harus tetap terpelihara termasuk pada saat tenaga kerja kehilangan sebagian atau seluruh penghasilannya sebagai akibat terjadinya resiko-resiko sosial antara lain kecelakaan kerja, sakit, meninggal dunia, dan tua.

Pada hakekatnya program jaminan sosial tenaga kerja ini memberikan kepastian berlangsungnya arus penerimaan penghasilan keluarga sebagai pengganti sebagian atau seluruh penghasilan yang hilang. Jaminan sosial tenaga kerja mempunyai beberapa aspek, antara lain :

- a. memberikan perlindungan dasar untuk memenuhi kebutuhan hidup minimal bagi tenaga kerja beserta keluarganya;
- b. merupakan penghargaan kepada tenaga kerja yang telah menyumbangkan tenaga dan pikirannya kepada perusahaan tempat mereka bekerja.

Program yang diatur dalam Peraturan tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja atau Undang-Undang No. 3 Tahun 1992, yang ruang lingkupnya mengatur tentang :

- a. Jaminan Kecelakaan Kerja .

Kecelakaan kerja maupun penyakit akibat kerja merupakan risiko yang dihadapi oleh tenaga kerja yang melakukan pekerjaan. Untuk menanggulangi hilangnya sebagian atau seluruh penghasilannya yang diakibatkan oleh kematian atau cacad karena kecelakaan kerja baik fisik maupun mental, maka perlu adanya Jaminan Kecelakaan Kerja.

Mengingat gangguan mental akibat kecelakaan kerja sifatnya sangat relatif sehingga sulit ditetapkan derajat cacadnya, maka jaminan atau santunan hanya diberikan dalam hal terjadi cacad mental yang mengakibatkan tenaga kerja yang bersangkutan tidak bisa bekerja lagi.

b. Jaminan Kematian.

Tenaga Kerja yang meninggal dunia bukan akibat kecelakaan kerja akan mengakibatkan terputusnya penghasilan, dan sangat berpengaruh pada kehidupan sosial ekonomi bagi keluarga yang ditinggalkan. Oleh karena itu, diperlukan Jaminan Kematian dalam upaya meringankan beban keluarga baik dalam bentuk biaya pemakaman maupun santunan berupa uang.

c. Jaminan Hari Tua.

Hari Tua dapat mengakibatkan terputusnya kompensasi/gaji karena tidak lagi mampu bekerja. Akibat terputusnya kompensasi/gaji tersebut dapat menimbulkan kerisauan bagi tenaga kerja dan mempengaruhi ketenangan kerja sewaktu mereka masih bekerja, terutama bagi mereka yang penghasilannya rendah. Jaminan Hari Tua memberikan kepastian penerimaan penghasilan yang dibayarkan sekaligus dan atau berkala pada saat tenaga kerja mencapai usia 55 (lima puluh lima) tahun atau memenuhi persyaratan tertentu.

d. Jaminan Pemeliharaan Kesehatan.

Pemeliharaan kesehatan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja sehingga dapat melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan merupakan upaya kesehatan di bidang penyembuhan (kuratif).

Oleh karena, upaya penyembuhan memerlukan dana yang tidak sedikit dan memberatkan jika dibebankan kepada perorangan, maka sudah selayaknya diupayakan penanggulangan kemampuan masyarakat melalui program jaminan sosial tenaga kerja. Di samping itu pengusaha tetap berkewajiban mengadakan pemeliharaan kesehatan tenaga kerja yang optimal sebagai potensi yang produktif bagi pembangunan. Jaminan Pemeliharaan Kesehatan selain untuk tenaga kerja yang bersangkutan juga untuk keluarganya.

Sebagaimana diketahui bahwa produktivitas merupakan salah satu faktor kunci dalam mendorong vitalitas/kehidupan dan pertumbuhan ekonomi secara optimal. Pertumbuhan ekonomi mempunyai korelasi yang positif dengan pertumbuhan ekonomi usaha yang bersangkutan.

Produktivitas tenaga kerja merupakan bagian kewajiban tingkat hasil kerja yang harus diberikan pekerja kepada pemberi kerja. Peningkatan produktivitas tenaga kerja merupakan tanggung jawab dari berbagai pihak; perusahaan menyediakan alat, fasilitas pelatihan, dan prasarana kerja lainnya, sementara karyawan berkewajiban untuk menampilkan ethos kerja, sikap peduli dan disiplin yang baik, berinisiatif untuk melakukan perbaikan hasil kerja secara terus menerus.

Untuk mencapai produktivitas kerja karyawan yang tinggi, perusahaan perlu memperhatikan masalah kompensasi/gaji dan jaminan sosial yang merupak

an faktor

pendorong dalam mencapai produktivitas kerja, karena dengan produktivitas yang tinggi akan dapat menjamin kelangsungan hidup perusahaan.

PT Dwi Warna adalah perusahaan perkebunan sawit di Wilayah Kabupaten Kapuas yang merupakan perusahaan swasta dengan mempekerjakan karyawan di dalam industri perkebunan.

Dengan demikian PT Dwi Warna Kapuas sebagai pengelola hutan yang terlibat proses produksi barang memerlukan adanya karyawan-karyawan yang produktif, sehingga dapat menghasilkan hasil-hasil hutan secara maksimal.

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut yang akan dituangkan dalam

judul : “PENGARUH KOMPENSASI DAN JAMINAN SOSIAL TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN KONTRAK DI PT DWI WARNA KAPUAS”

2. Perumusan Masalah

Permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

2.1. Bagaimana hubungan kompensasi dan jaminan sosial berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan kontrak di PT. Dwi Warna Kapuas?

3. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini antara lain :

3.1. Untuk menguji pengaruh kompensasi dan jaminan sosial terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Dwi Warna Kapuas.

4. Manfaat dan Luaran Penelitian

4.1. Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau input bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya yang berhubungan dengan bidang Kompensasi dan Produktivitas.

4.2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk menetapkan langkah-langkah selanjutnya dan dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan khususnya mengenai sistem kompensasi dan peningkatan produktivitas kerja.

4.3. Luaran Penelitian

Hasil penelitian ini disusun artikel untuk dipublikasikan pada jurnal nasional atau prosiding seminar nasional/internasional

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Alimuddin, Wahyudi, 2012, meneliti tentang Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Bakrie Telecom Area Makmur Makassar. Metode pengumpulan data dengan menggunakan metode sampel jenuh yaitu semua karyawan yang berjumlah sebanyak 32 orang dijadikan responden. Alat uji statistic yang digunakan adalah SPSS yaitu uji F (serempak) dan uji T (parsial), serta di analisis dengan koefisien determinasi (R^2) dan analisis regresi linear berganda diperoleh hasil bahwa kompensasi financial berpengaruh positif terhadap produktifitas karyawan. Sebaliknya kompensasi non financial berpengaruh negative terhadap produktifitas karyawan.

Lubis, Ariady, Ahmad, 2005, Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Rolimex Kimia Nusamas Medan. Metode pengumpulan data dengan menggunakan metode sampel jenuh yaitu semua karyawan yang berjumlah sebanyak 57 orang dijadikan responden. Alat uji statistik yang digunakan adalah SPSS yaitu uji F (serempak) dan uji T (parsial), serta di analisis dengan koefisien determinasi (R^2) dan analisis regresi linear berganda diperoleh hasil bahwa kompensasi berupa Gaji (X1) berpengaruh positif terhadap produktifitas karyawan. Kompensasi berupa Tunjangan dan Insentif (X3) berpengaruh positif terhadap produktifitas karyawan, sedangkan Kompensasi berupa Tunjangan Hari Raya dan Bonus (X2) berpengaruh negative terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.

Naibaho, Togar, 2008 meneliti tentang Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Casa Woodworking Industry Medan. Kompensasi dan kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Casa Woodworking Industry Medan. Objek penelitian adalah karyawan bagian produksi pada PT. Casa Woodworking Industry Medan. Populasi penelitian berjumlah 216 orang. Ukuran sampel diambil sebanyak 54 orang dengan cara proporsional acak berstruktur dari 5 bagian besar proses produksi yang ada. Pengamatan dilakukan pada produktivitas kerja kompensasi dan kepuasan kerja. Metode penelitian adalah metode survei sifat penelitian deskriptif kuantitatif. Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi linier berganda dibantu dengan alat uji SPSS versi 10.0. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja, baik secara bersama-sama dengan uji F, maupun secara parsial dengan uji t, dua arah pada tingkat kepercayaan 95% atau $\alpha = 0.05$. Nilai signifikan F, pengujian hipotesis secara bersama-sama adalah sebesar 0,000 bila dibandingkan dengan taraf nyata $\alpha = 0.05$, berarti nilai signifikan F, lebih kecil dari taraf nyata. Ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel kompensasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan nilai Standardized koefisien diketahui bahwa secara parsial variabel kompensasi memiliki pengaruh yang dominan. Nilai R square atau koefisien determinasi sebesar 0,428 hal ini menunjukkan bahwa 42,8% variabel produktivitas karyawan dapat dijelaskan oleh kompensasi dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 58,2% dijelaskan oleh variabel-variabel yang tidak diteliti.

Hasil penelitian menunjukkan, baik secara simultan maupun parsial kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Kompensasi/gaji

2.2.1.1. Pengertian Kompensasi/gaji

Kompensasi merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan, karena jumlah kompensasi/gaji atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya akan mempunyai pengaruh yang tidak kecil terhadap jalannya perusahaan. Kompensasi/gaji yang dimaksud disini adalah balas jasa yang berupa uang atau balas jasa lain yang diberikan lembaga atau organisasi perusahaan kepada pekerjanya. Pemberian kompensasi/gaji atau balas jasa ini dimaksud untuk menjaga keberadaan karyawan di perusahaan, menjaga semangat kerja karyawan dan tetap menjaga kelangsungan hidup perusahaan yang akhirnya akan memberi manfaat kepada masyarakat.

Ada beberapa pengertian mengenai kompensasi yang dikemukakan oleh ketentuan peraturan perundangan dan beberapa ahli, antara lain :

1. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.

Dalam Bab I Pasal 1 angka 30 dijelaskan Kompensasi/gaji adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai

mbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya, atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan.

Dalam Bab X Bagian Kedua tentang Pengkompensasi/gajian Pasal 88 diatur sebagai berikut :

- (1) Setiap pekerja/buruh berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan.
- (2) Untuk mewujudkan penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan sebagaimana pada ayat (1), pemerintah menetapkan kebijakan pengkompensasi/gajian yang melindungi pekerja/buruh.
- (3) Kebijakan pengkompensasi/gajian yang melindungi pekerja/buruh sebagaimana dimaksud pada ayat (2) meliputi
 - a. kompensasi/gaji minimum;
 - b. kompensasi/gaji kerja lembur;
 - c. kompensasi/gaji tidak masuk kerja karena berhalangan;
 - d. kompensasi/gaji tidak masuk kerja karena melakukan kegiatan lain di luar pekerjaannya;
 - e. kompensasi/gaji karena menjalankan hak waktu istirahat kerjanya;
 - f. bentuk dan cara pembayaran kompensasi/gaji;
 - g. denda dan potongan kompensasi/gaji;
 - h. hal-hal yang dapat diperhitungkan dengan kompensasi/gaji;
 - i. struktur dan skala pengkompensasi/gajian yang proposional;
 - j. kompensasi/gaji untuk pembayaran pesangon; dan
 - k. kompensasi/gaji untuk perhitungan pajak penghasilan.
- (4) Pemerintah menetapkan kompensasi/gaji minimum sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf a berdasarkan kebutuhan hidup layak dan

dengan memperhatikan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi.

Sedangkan di dalam Pasal 89 ayat (1) kompensasi/gaji minimum terdiri atas:

- a. Kompensasi/gaji minimum berdasarkan wilayah provinsi atau kabupaten/kota;
- b. Kompensasi/gaji minimum berdasarkan sektor pada wilayah provinsi atau kabupaten/kota.

Pasal 89 ayat (3) Kompensasi/gaji minimum ditetapkan oleh Gubernur dengan memperhatikan rekomendasi dari Dewan Pengkompensasi/gajian Provinsi dan atau Bupati/Walikota. Sehubungan dengan ini maka di dalam Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 561.4/52/2008 tentang Kompensasi/gaji Minimum Pada 35 (tiga puluh lima) Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Tengah Tahun 2014, di dalam butir pertama dan kedua; sebagai berikut :

Pertama : Kompensasi/gaji minimum pada 35 (tiga puluh lima) Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Tengah Tahun 2014 sebagaimana tercantum dalam Lampiran Keputusan ini.

Kedua : Kompensasi/gaji minimum sebagaimana dimaksud dalam diktum

Pertama adalah kompensasi/gaji bulanan terendah, terdiri dari kompensasi/gaji pokok termasuk tunjangan tetap.

Ketiga : Kompensasi/gaji minimum hanya berlaku bagi Pekerja/buruh dengan tingkat paling rendah yang mempunyai masa kerja kurang dari 1 (satu) tahun.

Kompensasi/gaji minimum merupakan variabel kebijakan atau intervensi dalam mekanisme ekonomi pasar dengan cara menetapkan nilai dasar diatas nilai keseimbangan. Sisi positif dari kompensasi/gaji minimum adalah menjaga agar kompensasi/gaji bagi pekerja pemula dan tidak trampil tidak jatuh terlalu rendah. Sebaliknya sisi negatifnya dari segi ekonomi memperlambat laju employment, inflasi (cost push inflation), kesenjangan antar sektor ; dari segi perusahaan dapat menciptakan ketidak-adilan (sundulan / indek Kait mengecil), mendorong perusahaan untuk menghemat penggunaan tenaga

kerja bukan inti dan tidak trampil, dan dalam jangka menengah mendorong melakukan substitusi.

Kompensasi/gaji minimum akan berlaku untuk semua jenis industri dan semua skala industri. Kompensasi/gaji minimum sangat menguntungkan industri dengan skala ekonomi tinggi, dan mematikan home industry, perusahaan pemula dengan skala kecil yang berjumlah banyak.

Penetapan kompensasi/gaji minimum setiap tahunnyaberpotensi menimbulkan perselisihan dan menghabiskan dana, waktu sangat besar.

Kenyataan adanya kompensasi/gaji minimum, kontraproduktif bagi kelangsungan berusaha. Kompensasi/gaji akan ditentukan dengan perundingan bipartit antara

pengusaha dan pekerja di tingkat plant level, dengan memperhatikan tingkat produktivitas dan kemampuan perusahaan.

Depenas (dewan pengkompensasi/gajiannasional), Depeprov (dewan pengkompe nsasi/gajian provinsi),

dan Depekab/Depeko(dewan pengkompensasi/gajian kabupaten/dewan pengkompe nsasi/gajian kota) berfungsi sebagailembaga yang membuat acuan pengkompensasi/gajian yang akan berlaku serta

menetapkan kompensasi/gaji minimim sebagai jaring pengaman tiap tahun sekali.

Yang berkaitan dengan kompensasi/gaji minimum adalah kompensasi/gaji kerja lembur di dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

tidak menguraikan secara jelas, sehingga untuk ketentuan kompensasi/gaji kerja lembur kembali menggunakan ketentuan yang lama yaitu Keputusan Menteri Tenaga Kerja No. Kep. 102/MEN/VI/2004 yang mengatur tentang Waktu Kerja Lembur dan Kompensasi Kerja Lembur.

Adapun waktu kerja lembur adalah waktu kerja yang melebihi 7 (tujuh) jam sehari dan 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu untuk 6 (enam) hari kerja dalam 1 (satu) minggu atau 8 (delapan) jam sehari, dan 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu untuk 5 (lima) hari kerja dalam 1 (satu) minggu

atau waktu kerja pada hari istirahat mingguan dan atau pada hari libur resmi yang ditetapkan pemerintah.

Kewajiban dari perusahaan yang mempekerjakan pekerja/buruh selama waktu kerja lembur adalah sebagai berikut :

- a. membayar kompensasi kerja lembur;
- b. memberi kesempatan untuk istirahat secukupnya;
- c. memberikan makanan dan minuman sekurang-kurangnya 1.400 kalori apabila kerja lembur dilakukan selama 3 (tiga) jam atau lebih.

Penghitungan kompensasi/gaji lembur didasarkan pada kompensasi/gaji bulanan, sedangkan cara

menghitung kompensasi/gaji sejam adalah $1/173$ kali kompensasi sebulan

Cara perhitungan kompensasi kerja lembur, adalah :

- a. apabila kerja lembur dilakukan pada hari kerja :
 - Untuk jam kerja lembur pertama harus dibayar sebesar 1,5 (satu setengah) kali kompensasi sejam;
 - untuk setiap jam kerja lembur berikutnya harus dibayar kompensasi sebesar 2 (dua) kali kompensasi sejam;
- b. apabila kerja lembur dilakukan pada hari istirahat mingguan dan/atau hari libur resmi untuk waktu kerja 6 (enam) hari kerja 40 (empat puluh) jam seminggu maka :
 - perhitungan kompensasi/gaji kerja lembur untuk 7 (tujuh) jam pertama dibayar 2 (dua) kali kompensasi/gaji sejam, dan jam kedelapan dibayar 3 (tiga) kali kompensasi sejam dan jam lembur kesembilan dan kesepuluh 4 (empat) kali kompensasi sejam;

- apabila hari libur resmi jatuh pada hari kerja terpendek perhitungan kompensasi lembur 5 (lima) jam pertama dibayar 2 (dua) kali kompensasi/gaji sejam, dan jam lembur keenam 3 (tiga) kali kompensasi sejam dan jam lembur ketujuh dan kedelapan 4 (empat) kali kompensasi sejam.
 - c. apabila kerja lembur dilakukan pada hari istirahat mingguan dan/atau hari libur resmi untuk waktu kerja 5 (lima) hari kerja dan 40 (empat puluh) jam seminggu, maka perhitungan kompensasi/gaji kerja lembur untuk 8 (delapan) jam pertama dibayar 2 (dua) kali kompensasi/gaji sejam, jam kesembilan dibayar 3 (tiga) kali kompensasi/gaji sejam dan jam kesepuluh dan kesebelas 4(empat) kali kompensasi/gaji sejam.
- 2). Menurut G. Reynold, di dalam bukunya Iman Soepomo pengertian kompensasi/gaji adalah sebagai berikut :¹⁴⁾

Bagi Pengusaha kompensasi/gaji adalah biaya produksi yang harus ditekan serendah-rendahnya agar harga barangnya nanti tidak menjadi terlalu tinggi agar keuntungannya menjadi lebih tinggi.

Bagi organisasi pekerja/buruh kompensasi/gaji adalah objek yang menjadi perhatiannya untuk dirundingkan dengan pengusaha agar dinaikkan.

Bagi pekerja/buruh adalah jumlah uang yang diterimanya pada waktu tertentu atau lebih penting lagi adalah jumlah barang kebutuhan hidup yang dapat ia beli dari jumlah kompensasi/gaji itu.

3). Menurut Dewan Penelitian Pengkompensasi/gajian Nasional.

Kompensasi/gaji adalah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan yang telah dan dilakukan, berfungsi sebagai kelangsungan hidup yang layak bagi kemanusiaan dan produksi dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang dan peraturan serta dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja.

Dari beberapa rumusan tersebut diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa dasarnya kompensasi/gaji adalah merupakan balas jasa yang telah diserahkan oleh pemberi kerja/majikan kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dia lakukan. Yang paling utama dari kompensasi/gaji adalah merupakan perjanjian, yang mana pihak pekerja menerima untuk sepakat atas besarnya kompensasi/gaji yang satu sisi telah ditetapkan, baik oleh Pemerintah dalam bentuk kompensasi/gaji minimal dan dilain sisi ditetapkan oleh pengusaha atau pemberi kerja sehingga dapat dikatakan bahwa kompensasi/gaji merupakan perjanjian sepihak, dimana pekerja sebagai pihak yang lemah dan tidak mempunyai nilai tawar.

2.1.1.2. Jenis-jenis Kompensasi

Jenis-jenis kompensasi dalam berbagai literatur manajemen sumberdaya manusia menurut Dessler, 2007 dapat dikemukakan sebagai berikut: 15

1. Kompensasi/gaji Nominal

Kompensasi/gaji nominal adalah sejumlah uang yang dibayarkan secara tunai kepada pekerja/buruh yang berhak sebagai imbalan atas pengerahan jasa-jasa atau pelayanannya sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang terdapat dalam perjanjian kerja.

2. Kompensasi/gaji Nyata (Riil Wages)

Kompensasi/gaji nyata adalah uang nyata, yang benar-benar harus diterima seorang pekerja/buruh yang berhak. Kompensasi/gaji nyata ini ditentukan oleh daya beli kompensasi/gaji

tersebut yang akan tergantung dari:

- a. besar atau kecilnya jumlah uang yang diterima;
- b. besar atau kecilnya biaya hidup yang diperlukan

3. Kompensasi/gaji Hidup

Kompensasi/gaji hidup, yaitu kompensasi/gaji yang diterima pekerja/buruh relatif cukup untuk

membiayai keperluan hidupnya secara luas, yang bukan hanya kebutuhan pokoknya, melainkan juga kebutuhan sosial keluarganya, seperti pendidikan, asuransi, rekreasi, dan lain-lain.

4. Kompensasi/gaji Minimum

Kompensasi/gaji minimum adalah kompensasi/gaji terendah yang akan dijadikan standar, oleh

pengusaha untuk menentukan kompensasi/gaji yang sebenarnya dari pekerja/buruh yang

bekerja diperusahaannya. Kompensasi/gaji minimum ini umumnya ditentukan Oleh pemerintah (cq. Gubernur dengan memerhatikan rekomendasi dari dewan pengkompensasi/gajian provinsi dan/atau bupati/walikota), dan setiap tahun kadangkala berubah sesuai dengan tujuan ditetapkannya kompensasi/gaji minimum, yaitu :

- a. untuk menonjolkan arti dan peranan pekerja/buruh sebagai subsistem dalam suatu hubungan kerja;
- b. untuk melindungi kelompok kerja dari adanya sistem pengkompensasi/gajian yang sangat rendah dan yang secara materiil kurang memuaskan;
- c. untuk mendorong kemungkinan diberikannya kompensasi/gaji yang sesuai dengan nilai pekerjaan yang dilakukan;
- d. untuk mengusahakan terjaminnya ketenangan dan kedamaian kerja dalam perusahaan;
- e. mengusahakan adanya dorongan peningkatan dalam standar hidup secara normal.

5. Kompensasi/gaji Wajar

Kompensasi/gaji wajar adalah kompensasi/gaji yang secara relatif dinilai cukup wajar oleh pengusaha dan pekerja/buruh sebagai imbalan atas jasa-jasanya pada perusahaan. Kompensasi/gaji wajar ini sangat bervariasi dan selalu berubah-ubah antar kompensasi/gaji minimum dan kompensasi/gaji hidup sesuai dengan faktor-faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor tersebut adalah :

- a. kondisi perekonomian negara;
- b. nilai kompensasi/gaji rata-rata di daerah tempat perusahaan itu berada;
- c. peraturan perpajakan;
- d. standar hidup para pekerja/buruh itu sendiri;

e. posisi perusahaan dilihat dari struktur perekonomian negara.

6. Kompensasi Non Moneter

Yaitu kompensasi yang diberikan kepada karyawan tidak dalam bentuk uang atau gaji
Seperti penghargaan, pujian, dan promosi jabatan

2.1.1.3. Sistem Pembayaran Kompensasi/gaji

Sistem pembayaran kompensasi/gaji adalah bagaimana cara perusahaan biasanya memberikan kompensasi/gajikepadapekerja/buruhnya.

Ada beberapamacamsistempembayaran kompensasi/gaji :

1. Sistem Kompensasi/gaji Jangka Waktu

Sistem kompensasi/gaji jangka waktu adalah sistem pemberian kompensasi/gaji menurut jangka waktu tertentu, misalnya harian, mingguan atau bulanan.

2. Sistem Kompensasi/gaji Potongan

Sistem ini umumnya bertujuan untuk mengganti sistem kompensasi/gaji jangka waktu jika hasilnya tidak memuaskan. Sistem kompensasi/gaji ini hanya dapat diberikan jika hasil pekerjaannya dapat dinilai menurut ukuran tertentu, misalnya diukur dari banyaknya, beratnya, dan sebagainya.

3. Sistem Kompensasi/gaji Permufakatan

Sistem kompensasi/gaji permufakatan adalah suatu sistem pemberian kompensasi/gaji dengan cara memberikan sejumlah kompensasi/gaji pada kelompok tertentu. Selanjutnya, Kelompok ini akan membagi-bagikan kepada para anggotanya.

4. Sistem Skala Kompensasi/gaji Berubah

Dalam sistem ini, jumlah kompensasi/gaji yang diberikan berkaitan dengan penjualan hasil produksi di pasaran. Jika harga naik jumlah kompensasi/gajinya pun naik. Sebaliknya jika harga turun, kompensasi/gaji pun akan turun Itulah sebabnya disebut skala kompensasi/gaji berubah.

5. Sistem Kompensasi/gaji Indeks.

Sistem kompensasi/gaji ini didasarkan atas indeks biaya kebutuhan hidup. Dengan Sistem ini kompensasi/gaji naik turun sesuai dengan naik turunnya biaya penghidupan meskipun tidak memengaruhi nilai nyata dari kompensasi/gaji

6. Sistem Pembagian Keuntungan

Sistem kompensasi/gaji ini dapat disamakan dengan pemberian bonus apabila perusahaan mendapat keuntungan di akhir tahun.

2.2.3. Produktivitas

2.2.3.1. Pengertian Produktivitas

Perhatian terhadap produktivitas dimulai pada saat manusia melepaskan diri dari kemiskinan. Produktivitas lahir dengan adanya pengembangan industri dan dapat dikatakan produktivitas adalah saudara kembar dari industri.

Produktivitas menurut Sudomo dkk, mempunyai berbagai pengertian antara lain yang terpenting adalah sebagai berikut :²⁰⁾

1. Produktivitas tidak lain rasio dari apa yang dihasilkan (output) terhadap keseluruhan faktor produksi yang digunakan (input)

2. Dewan Produktivitas Nasional Indonesia merumuskan produktivitas sebagai berikut :

Produktivitas pada dasarnya adalah sesuatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.

3. Produktivitas mengikutsertakan pendayagunaan secara terpadu sumber daya manusia dan ketrampilan barang modal, teknologi, manajemen, informasi, energi dan sumber-sumber lain menuju kepada pengembangan dan peningkatan standar hidup untuk seluruh masyarakat melalui konsep produktivitas semesta/total.
4. Produktivitas adalah kekuatan pendorong (driving force) untuk mewujudkan kualitas hidup, pertumbuhan ekonomi dan kemajuan sosial yang pada hakekatnya sasaran pembangunan nasional kita. Dengan perkataan lain produktivitas mendorong pertumbuhan, dan pertumbuhan adalah kemajuan. Untuk suatu negara ukurannya adalah Gross Domestic Bruto (GDB) sedangkan untuk perorangan diukur dengan input per man hour.

Dengan demikian menurut James A.F. Stoner produktivitas adalah rasio dari keluaran terhadap masukan. Dalam ilmu ekonomi, produktivitas merupakan nisbah atau rasio antara hasil kegiatan (output, keluaran) dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil tersebut (input, masukan).

Jawa Tengah, produktivitas dipandang dari 2 segi yaitu :

- a. Secara Filosofis adalah suatu pandangan bahwa kualitas kerja hari ini harus lebih baik dari kualitas kerja kemarin, dan kualitas kerja hari esok harus lebih baik dari hari ini atau kualitas kerja kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan kualitas esok harus lebih baik dari hari ini. Dengan kata lain, sikap mental untuk selalu melakukan perbaikan dan peningkatan dalam bekerja dan dalam kehidupan pada umumnya.
- b. Secara teknis adalah merupakan rasio antara keluaran (output) dan masukan (input), atau dengan formula :

$$\text{PRODUKTIVITAS} = \frac{\text{O}}{\text{I}}$$

Dimana :
P = Produktivitas
O = Output
I = Input

2.1.3.2. Manfaat Pemasarakatan dan Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas

I. Manfaat Pemasarakatan Produktivitas

Sebagaimana diketahui bahwa produktivitas merupakan salah satu faktor kunci dalam mendorong kehidupan dan pertumbuhan ekonomi secara optimal. Mutu kehidupan di negara yang ekonominya telah maju ternyata lebih tinggi dibanding dengan mutu kehidupan di negara-negara yang sedang berkembang.

1. Manfaat Pemasarakatan Produktivitas Dari Sudut Makro

Beberapa manfaat yang dapat diperoleh dalam memasyarakatkan produktivitas, secara garis besar diantaranya adalah :

- a. Meningkatkan produktivitas nasional

Dengan meningkatnya pertumbuhan ekonomi akan terwujud kemakmuran rakyat yang ditandai dengan standard hidup

yang lebih baik. Standard yang lebih baik, apabila antara lain, perolehan pendapatan perkapita lebih besar, pelayanan sosial semakin bervariasi, berkualitas dan lebih baik, pendapatan pemerintah dari berbagai sektor meningkat, terutama dari sektor swasta.

Hasil-hasil yang diperoleh dapat digunakan untuk membiayai pembangunan, dimana sekarang ini semakin dituntut terutama pada sektor-sektor yang berkaitan dengan infrastruktur dan pengembangan pendidikan, yang dianggap sebagai pilar peningkatan kualitas disegala aspek kehidupan. Dengan pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi, diharapkan akan menjadi daya tarik investor untuk menanamkan modalnya.

b. Meningkatkan produktivitas regional

Di tingkat regional, masing-masing propinsi/Kota/Kabupaten saling berlomba untuk kreatifitas dalam rangka mengembangkan potensi yang dimiliki, sehingga memiliki daya saing yang lebih tinggi. Mengingat UU No. 32 Tahun 2004 mengenai otonomi daerah sangat potensial kearah tersebut. Tingkat produktivitas tinggi di salah satu daerah, akan menjadi daya tarik tersendiri bagi daerah lainnya.

c. Meningkatkan produktivitas sektoral

Peningkatan produktivitas di tingkat sektoral memberi manfaat pada suatu daerah untuk mengetahui sektor mana yang merupakan prioritas utama yang perlu dikembangkan serta subsektor apa saja yang menjadi komoditi andalan daerah tersebut.

Mengetahui peningkatan produktivitas tingkat nasional, regional dan maupun sektoral adalah diharapkan merupakan salah satu instrumen dalam merumuskan kebijaksanaan pemerintah dalam menyusun perencanaan pembangunan.

2. Manfaat Pemasyrakatan Produktivitas Dari Sudut Mikro

Memasyarakatkan produktivitas di perusahaan (mikro) mempunyai manfaat peningkatan produktivitas di perusahaan. Produktivitas perusahaan tinggi, biaya produktivitas akan turun, dengan demikian harga jual persatuan lebih murah, berarti daya saing di pasar menjadi semakin tinggi.

Dengan kata lain, bahwa manfaat pemasyrakatan produktivitas di perusahaan adalah :

- a. Memperkuat daya saing perusahaan, karena dapat memproduksi dengan biaya yang lebih rendah dan mutu produksi lebih baik
- b. Menunjang kelestarian dan perkembangan perusahaan, karena dengan peningkatan produktivitas perusahaan akan memperoleh keuntungan yang dapat dimanfaatkan untuk investasi baru.
- c. Menunjang terwujudnya hubungan industrial yang lebih baik, terutama apabila nilai tambah yang diperoleh disebabkan peningkatan produktivitas dan dinikmati secara bersama oleh pengusaha, karyawan, masyarakat dan negara.
- d. Mendorong terciptanya perluasan lapangan kerja, kesempatan kerja yang disebabkan ekspansi perusahaan.

3. Manfaat Pemasyrakatan Produktivitas Dari Sudut Individu.

Memasyarakatkan produktivitas dari sudut individu bermanfaat meningkatkan produktivitas individu/perorangan itu sendiri. Wujud dari peningkatan tersebut antara lain :

- Dalam setiap melaksanakan tugas atau pekerjaan mempertimbangkan segala sesuatu yang mungkin akan

menimbulkan resiko dan mempersiapkan antisipasinya.

- Selalu membuat perencanaan sebelum melakukan pekerjaan, dapat secara tertulis maupun tidak
- Mampu membuat analisis secara mendalam yang berkaitan dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan kesempatan yang ada serta mempersiapkan antisipasi ketika ada ancaman oleh keadaan.
- Selalu ingin memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya, tanpa harus diperintah oleh orang lain atau dipaksa oleh keadaan.
- Meningkatkan kecerdasan emosional, sehingga tidak serta merta melakukan tindakan tanpa terlebih dahulu, sebelum dipertimbangkan untung ruginya.
- Mampu merubah hambatan menjadi peluang.

II. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas

Seperti telah diuraikan di atas, bahwa peningkatan produktivitas mempunyai banyak manfaat, baik tingkat makro, mikro maupun individu. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas antara lain :²³⁾

A. Tingkat Makro

1. Stabilitas Politik dan Keamanan

Negara yang mempunyai stabilitas politik dan keamanan yang dinamis, akan mendorong terciptanya iklim yang kondusif untuk investasi pada sektor yang produktif, baik oleh pemerintah maupun pihak swasta.

Meningkatnya produksi barang dan jasa, baik untuk keperluan ekspor, memenuhi kebutuhan dalam negeri maupun substitusi import. Apabila ekspor meningkat akan memungkinkan negara memperoleh devisa yang lebih besar.

2. Kondisi Sumber Daya berupa Sumber Daya Manusia, Tanah, energi dan bahan Mentah.

a. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya ini mempunyai peranan yang sangat penting untuk meningkatkan produktivitas tingkat makro. Terdapat negara yang tidak kaya akan sumber daya energi dan bahan mentah, tetapi berhasil menjadi negara maju karena sumber daya manusianya yang tinggi antara lain berupa ketrampilan, tingkat pendidikan sikap mental dan motivasi yang baik. Investasi yang dilakukan oleh negara tersebut dalam sumber daya manusianya telah berhasil meningkatkan kualitas manajemen dan angkatan kerjanya, sehingga memiliki potensial untuk meningkatkan produktivitas.

Namun dari aspek lain, perlu diperhatikan tentang pertambahan tenaga kerja akibat pertambahan jumlah penduduk. Tingginya tingkat kelahiran penduduk akan berpengaruh terhadap pula mutu tenaga kerja dan produktivitas tingkat makro, walaupun devisa negara bertambah.

b. Tanah

Pengelolaan sumber daya tanah yang baik, yang dilandasi rencana pengembangan dan penggunaan berdasarkan kebijaksanaan pemerintah secara tepat akan mendorong peningkatan produktivitas tingkat makro. Misalnya melalui ekspansi, industri ekstensifikasi dan intensifikasi pertanian.

Hal itu akan meningkatkan devisa karena ekspor dan menghemat devisa karena bahan industri sebagian besar dapat dipenuhi dari produksi dalam negeri.

c. Energi

Sumber daya energi ini mempunyai pengaruh yang sangat penting pada produktivitas tingkat makro. Meningkatnya harga energi akan berpengaruh pada perluasan industri dan daya kompetensi yang rendah, maka akan berpengaruh pada perolehan devisa. Rendahnya pendapatan negara akan mempunyai dampak yang luas, antara lain pada upaya peningkatan kualitas sumber daya yang lain secara umum akan berpengaruh pada tingkat produktivitas makro.

3. Pelaksanaan Pemerintah.
Kebijakan, strategi dan program pemerintah adalah penting pada produktivitas tingkat makro yang dilakukan melalui :
 - a. Praktek pelaksanaan kerja aparatur pemerintah
 - b. Peraturan-peraturan yang berupa pengendalian dan kebijakan kompensasi/gajian.
 - c. Kebijakan perpajakan.
4. Kondisi Infrastruktur yang berupa transportasi dan komunikasi
Kondisi infrastruktur yang cukup memadai akan berpengaruh pada produktivitas tingkat makro, yang dilakukan melalui :
 - a. Pengembangan daerah dan industri baru dan kesempatan kerja produktif.
 - b. Efisiensi biaya keperluan produksi dan perniagaan.
 - c. Peningkatan solidaritas karena pelayanan lebih cepat dan tepat.
5. Perubahan Struktur Dalam Bidang Sosial dan Budaya.

B. Tingkat Mikro

Faktor-faktor yang berpengaruh pada produktivitas tingkat mikro adalah:

1. Faktor Internal meliputi :
 - a. Produk
 Nilai guna produksi yang dihasilkan dapat memenuhi keinginan konsumen, sehingga akan meningkatkan permintaan produk dan jasa, berarti meningkatkan kekayaan perusahaan bersangkutan. Nilai guna produk dapat ditentukan oleh tempat, waktu ataupun harga. Oleh karena itu untuk meningkatkan potensi produk guna mendukung peningkatan produktivitas tingkat mikro perlu memperhatikan tempat, waktu, pemasaran dan harga produk yang bersangkutan.
 - b. Pabrik dan Perlengkapannya
 Kondisi pabrik dan perlengkapan yang baik akan dapat meningkatkan produktivitas. Peningkatan produktivitas pabrik dan perlengkapannya dapat dilakukan melalui :
 1. Pemeliharaan yang baik
 2. Optimalisasi kondisi proses
 3. Peningkatan kapasitas melalui pengurangan kemacetan proses.
1. Pengurangan waktu luang/kosong (idle time)

c. Teknologi

Inovasi teknologi dapat meningkatkan produktivitas tingkat mikro melalui berbagai cara, diantaranya adalah :

1. Peningkatan volume barang dan jasa yang dihasilkan.
2. Perbaikan mutu produk
3. Ketepatan waktu proses.

d. Bahan dan Energi

Bahan yang tersedia dan berkualitas akan menghasilkan produk yang baik, dengan memperhatikan kualitas proses dan tersedianya energi untuk keperluan proses produksi.

Di samping itu harga bahan dan energi akan sangat berpengaruh terhadap harga jual dan daya saing dan berpengaruh pula pada penghasilan perusahaan. Peningkatan produktivitas bahan dan energi meliputi antara lain :

1. Seleksi bahan yang akan diproses secara tepat.
2. Pemanfaatan dan pengendalian bahan sisa secara baik
3. Penggunaan bahan murah dengan tetap memperhatikan persyaratan mutu.
4. Manajemen perputaran persediaan secara baik untuk menghindarkan waktu terikatnya modal dalam persediaan bahan.
5. Menghindarkan tertumpuknya bahan karena akan berpengaruh pada kualitas bahan.

e. Sumber Daya manusia

Jumlah dan mutu tenaga kerja akan berpengaruh pada produktivitas tingkat mikro. Tenaga Kerja yang produktif dan motivatif akan dapat mengelola faktor-faktor produksi lainnya secara berdaya guna kearah peningkatan produktivitas perusahaan. Salah satu yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja adalah peningkatan kerjasama dan partisipasi secara terpadu dan menyeluruh dari semua tenaga kerja yang ada dalam perusahaan.

f. Organisasi dan Sistem

Struktur organisasi dan sistem kerja serta luwesnya komunikasi dalam organisasi dapat mendorong terciptanya iklim kerja yang baik dan akan berakibat terhadap meningkatnya produktivitas mikro.

- g. Metode Kerja
Metode kerja yang tepat, dapat meningkatkan produktivitas tingkat mikro yakni melalui efisiensi proses produksi, dan efisiensi pemakaian bahan yang digunakan serta ketepatan proses produksi.
 - h. Guna Manajemen
Guna manajemen mempunyai pengaruh terhadap peningkatan produktivitas tingkat mikro terutama dalam hal pengambilan keputusan, penentuan kebijaksanaan personalia, alokasi dan operasional dan lain-lain.
2. Faktor Eksternal meliputi :
- a. Kebijakan pemerintah
 - b. Kondisi politik, sosial, ekonomi dan hankam
 - c. Tersedianya sumber daya
- Faktor-faktor tersebut perlu diperhatikan oleh pihak manajemen dalam perencanaan dan implementasi program produktivitas faktor. Faktor eksternal yang kemungkinan tidak mudah dikendalikan perlu dideteksi secara seksama sehingga dapat mencari peluang untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.

C. Tingkat Produktivitas Individu

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas individu tenaga kerja adalah :

1. Sikap mental yang berupa :
 - a. Motivasi kerja yaitu suatu dorongan kehendak yang mempengaruhi perilaku tenaga kerja, untuk berusaha meningkatkan produktivitas kerja karena adanya keyakinan bahwa peningkatan produktivitas mempunyai manfaat bagi dirinya.
 - b. Disiplin kerja yaitu sikap atau tingkah laku berupa kepatuhan dan ketaatan secara sadar terhadap aturan yang berlaku dalam lingkungan kerja, karena adanya keyakinan bahwa dengan aturan-aturan itu tujuannya dapat tercapai.
 - c. Etika kerja adalah seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang diterima sebagai pedoman, pola tingkah laku tenaga kerja.
Kalau tenaga kerja mempunyai sikap mental produktif, maka dimungkinkan akan mampu mengarahkan dan mengerahkan kemampuan yang dimilikinya untuk meningkatkan produktivitas.
2. Pendidikan
Pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi, formal atau informal akan mempunyai wawasan yang lebih luas terutama dalam penghayatan akan arti pentingnya produktivitas.

Tingginya kesadaran akan pentingnya produktivitas, mendorong tenaga kerja bersangkutan melakukan tindakan produktif

3. Ketrampilan

Tenaga kerja yang trampil akan lebih mampu bekerja serta akan menggunakan fasilitas kerja dengan baik. Tenaga kerja akan menjadi lebih trampil kalau mempunyai kecakapan dan pengalaman yang cukup

4. Kemampuan Manajerial

Pengertian manajemen berkaitan dengan system yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola, ataupun memimpin serta mengendalikan karyawan bawahannya. Apabila cara mengelolanya tepat, maka akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi, tenaga kerja terdorong untuk melakukan tindakan yang produktif.

Terdapat berbagai sistem manajemen diantaranya adalah manajemen berdasarkan sasaran pengendalian Mutu Terpadu (Total Quality Control). Terutama tentang total quality control sudah banyak diterapkan di berbagai negara dan menunjukkan hasil yang positif dalam upaya meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

5. Hubungan Industrial

Dengan menerapkan Hubungan Industrial, maka akan :

- a. Menciptakan ketenangan kerja dan menumbuhkan motivasi kerja secara produktif sehingga produktivitas dapat meningkat.
- b. Menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis sehingga menumbuhkan partisipasi aktif dalam usaha meningkatkan produktivitas.
- c. Meningkatkan harkat dan martabat karyawan sehingga mendorong mewujudkan jiwa devosi dan dedikasi dalam upaya peningkatan produktivitas.

6. Tingkat Penghasilan

Apabila tingkat penghasilan cukup akan menimbulkan konsentrasi kerja dan mengerahkan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas.

7. Gizi dan Kesehatan

Apabila kebutuhan gizi dan kesehatan terpenuhi, maka tenaga kerja akan memiliki daya tahan fisik yang lebih kuat, mampu mempertahankan konsistensi kerja dan memperbaiki

motivasi kerja, sehingga akan berdampak pada peningkatan produktivitas.

8. Jaminan Sosial

Jaminan sosial yang diberikan oleh suatu perusahaan kepada karyawannya pada dasarnya dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja. Apabila jaminan sosialnya mencukupi, maka akan menimbulkan kesenangan bekerja sehingga mendorong pemanfaatan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas.

9. Lingkungan dan Iklim Kerja

Lingkungan dan iklim kerja yang baik akan mendorong karyawan untuk betah bekerja, meningkatkan rasa tanggung jawab dan meningkatkan kualitas kehidupan kerja sehingga berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas.

10. Sarana Produksi

Mutu sarana produksi sangat berpengaruh pada peningkatan produktivitas. Apabila sarana produksi yang digunakan tidak baik, kadang-kadang dapat menimbulkan pemborosan bahan. Sarana produksi yang baik apabila yang digunakan oleh tenaga kerja yang trampil akan mendorong peningkatan produktivitas.

11. Teknologi

Apabila teknologi yang digunakan sesuai dan mempertimbangkan aspek ekonomis, teknis dan sosial, maka

diharapkan akan berdampak terhadap :

- a. Penyelesaian proses produksi yang tepat waktu
- b. Jumlah produksi yang dihasilkan lebih banyak dan bermutu.
- c. Pemborosan bahan baku dapat ditekan seminimal mungkin.

Dari berbagai faktor yang telah dikemukakan, faktor sikap mental dan ketrampilan sangat besar perannya dalam rangka peningkatan produktivitas, maka perlu dilakukan berbagai upaya untuk memantapkan sikap mental serta meningkatkan ketrampilan tenaga kerja.

12. Kesempatan Berprestasi

Seorang karyawan bekerja tentunya mengharapkan peningkatan karier ataupun pengembangan potensi dari pribadinya, yang nantinya akan bermanfaat, baik bagi dirinya ataupun organisasinya. Apabila ternyata terbuka kesempatan untuk berprestasi, maka akan menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan jiwa devosi, dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimilikinya untuk meningkatkan produktivitas

2.1.3.3. Usaha-usaha yang mempengaruhi produktivitas kerja

Usaha usaha untuk mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yaitu :

1. Kompensasi/gaji yang baik.
2. Penyediaan lingkungan kerja yang baik.
3. Pemberian perlindungan dan keamanan dalam bekerja.
4. Melibatkan karyawan dalam kegiatan-kegiatan organisasi.
5. Penyediaan peralatan yang memadai.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Umar (1997) mengatakan bahwa penelitian yang didasarkan atas data angka-angka dan perhitungannya ditujukan untuk penaksiran kuantitatif, disebut penelitian kuantitatif. Berdasarkan penafsiran tersebut, maka dapat dikatakan bahwa pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan maupun pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanasi. Menurut Singarimbun dan Effendy (2007;3) bahwa penelitian eksplanasi adalah suatu penelitian yang menjelaskan hubungan maupun pengaruh antara variabel-variabel bebas dengan variabel terikat dengan cara mengajukan hipotesis.

Di samping itu penelitian ini juga akan mendeskripsikan masing-masing variabel yaitu variabel kompensasi moneter dan non moneter serta produktivitas kerja dari Karyawan Perusahaan PT. Inhutani II Kotabaru Propinsi Kalimantan Selatan.

B Populasi dan Sampel

Menurut Arikunto (2006: 115) bahwa populasi adalah keseluruhan objek penelitian. Sedangkan menurut Hadi (1992: 20) bahwa populasi adalah semua anggota dari kelompok orang, kejadian atau objek yang dibatasi secara jelas. Dengan kata lain populasi atau universe ialah jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan digunakan dalam penelitian.

Sehubungan dengan definisi di atas, maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada pada Perusahaan PT. Dwi Warna Kapuas.

Sedangkan penarikan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik random sampling berdasarkan pada pengelompokkan elemen-elemen populasi. Pengelompokkan populasi yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu berdasarkan klasifikasi pendidikan formal. Kemudian dari hasil pengelompokkan tersebut, masing-masing kelompok diambil secara random. Teknik pengambilan sampel adalah *simple random sampling*. Pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan cara Rumus Slovin (Sugiyono, 2006) yaitu sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Keterangan :

n = Jumlah seluruh sampel

N = Ukuran Populasi

d = Tingkat presisi (10 %)

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh data primer artinya data yang didapat langsung dari responden berupa angket. Bentuk angket yang digunakan adalah angket tertutup yaitu berisi pertanyaan yang disertai dengan pilihan jawaban. Angket dikembangkan dari definisi pada kerangka teoritis yang terangkum dalam definisi operasional.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan suatu cara pengambilan data dengan mempergunakan daftar pertanyaan. Pertanyaan disusun dalam suatu daftar pertanyaan yang selanjutnya diedarkan kepada responden penelitian. Pertanyaan disusun sedemikian rupa untuk menyesuaikan dengan tingkat kepekaan responden dalam menanggapi pertanyaan tersebut sehingga responden dibatasi dalam memberikan jawaban (Sugiyono, 2006).

Untuk memudahkan pengolahan data, angket/kuesioner ini diberikan skor. Pemberian skor didasarkan pada bentuk skala Likert. Menurut Sugiono (2006: 67) bahwa skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban terhadap setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif.

Berdasarkan pendapat di atas, maka setiap jawaban responden akan diberi skor 1-4. Adapun pemberian skor pada masing-masing butir pernyataan adalah sebagai berikut:

- | | |
|---------------------------------|-----|
| A. Sangat setuju/sering/positif | = 4 |
| B. Setuju/kadang2/netral | = 3 |
| C. Tidak setuju/negatif | = 2 |

D. Sangat tidak setuju/sangat negatif = 1

Penskoran di atas adalah untuk pernyataan positif dan penskoran dibalik adalah untuk pertanyaan negatif.

2. Dokumentasi

Adalah suatu teknik pengumpulan data yang didasarkan pada dokumen-dokumen dan catatan-catatan yang ada pada Perusahaan PT. Inhutani II Kotabaru Propinsi Kalimantan Selatan.

Sebelum angket disebarakan terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas dengan menggunakan SPSS for Window's.

E. Teknik Analisis Data

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah :

1. Deskripsi Hasil Penelitian.

Untuk masing-masing variabel dideskripsikan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Memberi bobot pada setiap alternatif yang dipilih pegawai pada setiap butir pernyataan dalam kuesioner.
- b. Menjumlahkan bobot jawaban berdasarkan nomor butir pernyataan.
- c. Membuat tabel distribusi frekuensi skor pernyataan pegawai, kemudian diinterpretasikan dengan prosentase seperti berikut ini :

76 % - 100 % : Sebagian sangat besar

51 % - 75 % : Sebagian besar

26 % - 50 % : Sebagian

0 % - 25 % : Sebagian kecil

d. Mengelompokkan skor pernyataan karyawan untuk variabel kompensasi moneter dan non moneter serta produktivitas kerja.

e. Membuat grafik sebatas skor dari pernyataan pegawai

2. Pengujian Persyaratan Analisis

Sebelum menguji hipotesis penelitian terlebih dahulu dilakukan uji data yaitu normalitas, homogenitas dan linearitasnya. Uji normalitas, uji homogenitas dan uji linearitas digunakan fasilitas Program SPSS for Windows.

3. Pengujian hipotesis

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan untuk masing-masing tujuan adalah sebagai berikut :

a. Analisis yang digunakan untuk mengetahui tujuan 1 :

1) Menyusun tabel kerja dengan memasukkan skor pendidikan dan pelatihan sebagai X dan skor prestasi kerja sebagai Y.

2) Menghitung regresi sederhana antara X dan Y, dengan rumus :

$Y = a + b X$ (Sudjana, 2002 : 6), dengan :

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{N\sum x^2 - (\sum x)^2} \text{ dan } b = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{N\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$N\sum x^2 - (\sum x)^2$$

$$N\sum x^2 - (\sum x)^2$$

Statistik uji : $F = \frac{TC}{2}$ (Sudjana, 2002 : 18) dimana :

$$S_G^2$$

$$S_{TC}^2 = \frac{JK(TC)}{k-2}, S_G^2 = \frac{JK(E)}{N-k}$$

$$k-2 \quad N-k$$

$$JK(TC) = JK(S) - JK(G)$$

$$JK(S) = \sum Y_1^2 - J(b/a) - (\sum y_1)^2 / n$$

$$JK(G) = \sum_x \left\{ \frac{\sum Y_1^2 - (\sum Y)^2}{N_1} \right\}$$

$$Y = (\sum Y) (\sum X^2) - (\sum X) (\sum X) (\sum X) \quad \text{dan } b = \frac{N \sum_{xy} - (\sum x) (\sum y)}{N \sum_x^2 - (\sum_x)^2}$$

$$N \sum_x^2 = (\sum_x)^2$$

$$N \sum_x^2 = (\sum_x)^2$$

2

Statistik uji : $F = \frac{TC}{S_G^2}$ dimana :

$$S_G^2$$

$$S_{TC}^2 = \frac{JK(TC)}{k-2}, S_G^2 = \frac{JK(E)}{N-k}$$

$$k-2 \quad N-k$$

$$JK(TC) = JK(S) - JK(G)$$

$$JK(S) = \sum Y_1^2 - J(b/a) - (\sum y_1)^2 / n$$

$$JK(G) = \sum_x \left\{ \frac{\sum Y_1^2 - (\sum Y)^2}{N_1} \right\}$$

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 \text{ (Sudjana, 2002 : 70), dengan :}$$

$$B_0 = Y - a_1 X_1 - a_2 X_2$$

$$b_1 = \frac{(\sum X_2^2) (\sum X_1 Y) - (\sum X_1) (\sum X_2 Y)}{(\sum X_2^2) (\sum X_1 Y) - (\sum X_1) (\sum X_2 Y)}$$

$$(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (\sum x_1 x_2)^2$$

$$b_1 = \frac{(\sum x_2^2)(\sum x_1 y) - (\sum x_1 x_2)(\sum x_2 y)}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (\sum x_1 x_2)^2} \quad (\text{Sudjana, 2002 : 76})$$

$$(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (\sum x_1 x_2)^2$$

Statistik uji : $\frac{JK(\text{Reg})}{k}$ dimana :

$$JK(S) / (n-k-1)$$

$$JK(\text{Reg}) = b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y$$

$$JK(S) = \sum y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n}$$

n

Kriteria : Tolak hipotesis nol jika $F_{\text{hitung}} \geq F_{\text{tabel}}$

Terima hipotesis nol jika $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

A. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin

Berdasarkan kuiseioner yang disebar didapatkan deskripsi mengenai responden berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Pria	46 orang	90,2%
2.	Wanita	5 orang	9,8%
Jumlah		51 orang	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2015

B. Deskripsi responden berdasarkan Usia

Tabel 4.2

Data responden berdasarkan usia

No.	Usia	Frekuensi	Persentase
1.	≤ 30 tahun	9	17,65%
2.	31-40 tahun	22	43,13%
3.	41-50 tahun	15	29,41%
4.	>50 tahun	5	9,81%
Jumlah		51 orang	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2015

C. Deskripsi responden berdasarkan pendidikan

Tabel 4.3

Data responden berdasarkan pendidikan

No.	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1.	SMP	3 orang	5,88%
2.	SMA	16 orang	31,37%
3.	D3	5 orang	9,81%
4.	S1	27 orang	52,94%
Jumlah		51 orang	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2015

Tabel 4.4

Data responden berdasarkan masa kerja

No.	Masa kerja	Frekuensi	Persentase
1.	< 5 tahun	27 orang	52,94%
2.	5 - 10 tahun	24 orang	47,06%
Jumlah		51 orang	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2015

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil perhitungan yang dilakukan untuk variabel Kompensasi kerja, Jaminan sosial dan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang baik, yaitu $\geq 0,30$, karena syarat minimum yang harus dipenuhi agar kuisioner dikatakan valid adalah lebih besar dari 0,30 dapat terpenuhi, sehingga dapat disimpulkan bahwa kuisioner dikatakan valid.

Hasil perhitungan uji reliabilitas yang dilakukan untuk variabel kompensasi, jaminan sosial dan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang baik, karena syarat minimum yang harus dipenuhi agar kuisioner dikatakan *reliabel* adalah lebih besar dari 0,7 dapat terpenuhi, sehingga dapat disimpulkan bahwa kuisioner dikatakan *reliabel*.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolonieritas

Tabel 4.5. Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.766 _a	.587	.569	1.752	.587	34.048	2	48	.000	2.031

a. Predictors: (Constant), Jaminan sosial (X2), Kompensasi (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y1)

Uji Linearitas

Tabel 4.6. Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kompensasi (X1)	Jaminan Sosial (X2)
1	1	2.987	1.000	.00	.00	.00
	2	.009	18.099	.93	.05	.25
	3	.004	26.688	.07	.95	.75

a. Dependent Variable: Kinerja (Y1)

Pengujian Hipotesis Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan pengaruh Kompensasi dan motivasi terhadap kinerja Karyawan dengan menggunakan regresi linear, korelasi ganda dan koefisien determinasi.

Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PT Dwie Warna Karya Kabupaten Kapuas

Berdasarkan kerangka pemikiran sebagaimana pembahasan pada bab sebelumnya, untuk menguji seberapa besar pengaruh Kompensasi terhadap kinerja Karyawan dirumuskan hipotesis sebagai berikut: “Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PT Dwie Warna Karya Kabupaten Kapuas”:

Ho : Tidak ada pengaruh Kompensasi (X₁) terhadap kinerja Karyawan (Y)

Ha : Ada pengaruh Kompensasi (X_1) terhadap kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.7. Uji F X_1 Terhadap Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	193.712	1	193.712	58.431	.000 ^b
	Residual	162.445	49	3.315		
	Total	356.157	50			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kompensasi

Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai F hitung = 58,431 dengan signifikansi F sebesar 0,000. Dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% maka nilai tabel dengan $df_1 = 1$ dan $df_2 = n-k-1 = 51-1-1 = 49$ diperoleh F tabel sebesar 4,04. Maka F hitung (58,431) lebih besar dari F tabel (4,04). Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga hipotesis yang menyatakan ada pengaruh Kompensasi (X_1) terhadap kinerja Karyawan (Y) dapat diterima.

Jaminan Sosial berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PT Dwie Warna Karya Kabupaten Kapuas

Berdasarkan kerangka pemikiran sebagaimana pembahasan pada bab sebelumnya, untuk menguji seberapa besar pengaruh Kompensasi terhadap kinerja Karyawan dirumuskan hipotesis sebagai berikut: “Jaminan Sosial berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PT Dwie Warna Karya Kabupaten Kapuas”:

H_0 : Tidak ada pengaruh Jaminan Sosial (X_2) terhadap kinerja Karyawan (Y)

H_a : Ada pengaruh Jaminan Sosial (X_2) terhadap kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.8. Uji F X_1 Terhadap Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	162.689	1	162.689	41.205	.000 ^b
	Residual	193.468	49	3.948		
	Total	356.157	50			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Jaminan Sosial

Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai F hitung = 41,205 dengan signifikansi F sebesar 0,000. Dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% maka nilai tabel dengan $df_1 = 1$ dan $df_2 = n-k-1 = 51-1-1 = 49$ diperoleh F tabel sebesar 4,04. Maka F hitung (41,205) lebih besar dari F tabel (4,04). Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga hipotesis yang menyatakan ada pengaruh motivasi (X_2) terhadap kinerja Karyawan (Y) dapat diterima.

Koefisien Regresi Uji t X_2 Terhadap Y

Tabel 4.9. Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.845	2.129	4.155	.000
	Jaminan Sosial	.539	.084	.676	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Hasil perhitungan analisis regresi linier sederhana diperoleh konstanta sebesar 8,845 dan skor arah regresi jaminan sosial (X_2) sebesar 0,539, sehingga diperoleh persamaan garis regresinya adalah: $Y = 8,845 + 0,539 X_2$. Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja Karyawan tanpa didukung jaminan sosial (konstanta) besarnya 8,845 dan setiap perubahan/peningkatan variabel jaminan sosial akan menentukan tingkat kinerja Karyawan, setiap ada kenaikan satu poin pada variabel motivasi berakibat naiknya skor variabel kinerja Karyawan sebesar 0,539.

Pengaruh Kompensasi dan Jaminan Sosial secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Dwie Warna Karya Kabupaten Kapuas

Berdasarkan kerangka pemikiran sebagaimana pembahasan pada bab sebelumnya, untuk menguji seberapa besar pengaruh Kompensasi dan jaminan sosial secara simultan terhadap kinerja Karyawan dirumuskan hipotesis sebagai berikut: “Kompensasi dan jaminan sosial berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PT Dwie Warna Karya Kabupaten Kapuas”:

Ho : Tidak ada pengaruh secara simultan antara Kompensasi (X_1) dan jaminan sosial (X_2) terhadap kinerja Karyawan (Y)

Ha : Ada pengaruh secara simultan antara Kompensasi (X_1) dan jaminan sosial (X_2) terhadap kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.10. Uji t X_1 dan X_2 Terhadap Y

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	208.905	2	104.452	34.048	.000 ^b
Residual	147.252	48	3.068		
Total	356.157	50			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X_2 , X_1

Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai F hitung = 34,048 dengan signifikansi F sebesar 0,000. Dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% maka nilai tabel dengan $df_1 = 2$ dan $df_2 = n-k-1 = 51-2-1 = 48$ diperoleh F tabel sebesar 3,19. Maka F hitung (34,048) lebih besar dari F tabel (3,19). Dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima, sehingga hipotesis yang menyatakan ada pengaruh secara simultan antara Kompensasi (X_1) dan jaminan sosial (X_2) terhadap kinerja Karyawan (Y) dapat diterima.

Tabel Hasil Uji Pengaruh X1 dan X2 Terhadap Y

Variabel Bebas	B	r ²	Sig.(t)
Kompensasi (X1)	0,682	0,484	0,023
Jaminan Sosial (X2)	0,539	0,361	0,032
Variabel Kinerja karyawan (Y)			
Multiple R = 0,766 R ² = 0,587 F _{hitung} = 7,805 Sig F = 0,000 α = 0,05			

Dengan diterimanya hipotesis ketiga atau uji simultan tersebut, berarti tingkat kinerja Karyawan sangat ditentukan oleh Kompensasi dan jaminan sosial. Fakta ini dapat dipahami bahwa Kompensasi Karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang kinerja Karyawan, begitu juga dengan jaminan sosial yang merupakan kunci keberhasilan kinerja Karyawan. Hasil ini sesuai dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Setiaji, 2009; Yamoah et al, 2013; Wekesa et al, 2013; Useem, 2013.

BAB V

PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat diambil suatu kesimpulan :

1. Kinerja karyawan pada Perusahaan PT Dwie Warna Karya Kabupaten Kapuas berdasarkan data primer baik, karena berdasarkan dari jawaban responden tersebut secara keseluruhan terhadap item-item pertanyaan Variabel Kinerja Karyawan dengan skor rata berkisar antara 3,33 s.d. 3,76, sedangkan dilihat dari skor rata-rata variabel Kinerja Karyawan adalah sebesar 3,33, yang dapat diartikan bahwa sebagian besar dari responden menyatakan setuju bahwa prestasi kerja karyawan sudah sudah baik.
- .2. Kompensasi karyawan pada Perusahaan PT Dwie Warna Karya Kabupaten Kapuas dapat dikatakan sudah dilaksanakan/dilakukan dengan baik, karena berdasarkan dari jawaban responden tersebut secara keseluruhan terhadap item-item pertanyaan Variabel Kompensasi dengan skor rata berkisar antara 2,97 s.d. 3,32, sedangkan dilihat dari skor rata-rata variabel kompensasi adalah sebesar 3,04, yang dapat diartikan bahwa sebagian besar dari responden menyatakan setuju bahwa kompensasi sudah diberikan dengan baik.

3. Pada pengujian hipotesis, yang menyatakan tentang diduga bahwa variable Kompensasi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap Kinerja karyawan pada Perusahaan PT Dwie Warna Karya Kabupaten Kapuas dapat diterima pada taraf signifikansi (α) = 0,05 (5%) dengan nilai koefisien regresi (R) = 0,682 dan probabilitas (p) = 0, 0,030 < 0,05 serta $R^2 = 0,484$, bernilai positif, ini dapat diartikan bahwa 48,4 % perubahan nilai kinerja karyawan dapat disebabkan oleh variabel kompensasi, sedangkan sisanya yakni 51,6% disebabkan oleh variabel lain di luar dari variabel yang diteliti.
4. Pada pengujian hipotesis, yang menyatakan tentang diduga bahwa variable jaminan sosial memberikan kontribusi yang signifikan terhadap Kinerja karyawan pada Perusahaan PT Dwie Warna Karya Kabupaten Kapuas dapat diterima pada taraf signifikansi (α) = 0,05 (5%) dengan nilai koefisien regresi (R) = 0,539 dan probabilitas (p) = 0, 0,030 < 0,05 serta $R^2 = 0,361$, bernilai positif, ini dapat diartikan bahwa 36,1% perubahan nilai kinerja karyawan dapat disebabkan oleh variabel jaminan sosial, sedangkan sisanya yakni 63,9% disebabkan oleh variabel lain di luar dari variabel yang diteliti
5. Secara simultan, variabel kompensasi dan jaminan sosial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi (R)= 0,766 pada taraf signifikansi (α) = 0,05 serta $R^2 = 0,587$, bernilai positif, ini dapat diartikan bahwa 58,7 % perubahan nilai kinerja karyawan disebabkan oleh kompensasi dan jaminan

sosial, sedangkan sisanya yakni 41,3 % disebabkan oleh variabel lain diluar dari variabel yang diteliti.

Saran-saran

Hasil penelitian ini diharapkan selain dapat memberikan kontribusi akademis kepada berbagai pihak yang berminat dalam pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam pemahaman perilaku karyawan dalam organisasi, dan diharapkan pula dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi pihak pengguna khususnya manajemen pada Perusahaan PT Dwie Warna Karya Kabupaten Kapuas agar bisa mengelola perilaku kerja karyawannya ke arah kinerja yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi.2006. *Prosedur Penelitian*. BinaAksara, Jakarta.
- Cushway, Barry.2004. *Human Resources and Management, The association for management Educationaland Development*. London.
- Chambel, Maria Jose´ and Filipa Castanheira, 2012, Training of temporary workers and the social exchange process, *Journal of Managerial Psychology, Vol. 27 No. 2, 2012,pp. 191-209*
- David Pollitt, 2011, Training delivers higher sales for Pitney Bowes, *Human Resource Management International Digest, VOL. 19 NO. 1, Emerald Group*.
- Dessler, Gary, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prentice Hall, Indonesia.
- Hasibuan, Malayu SP. 2007. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Gunung Agung, Jakarta.

- Hadi, Sutrisno. 1992. *Metodologi Research, untuk penulisan Paper, Skripsi, Tesis dan Disertasi*. Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM Yogyakarta.
- Haesey dan Blanchard. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Gunung Agung. Jakarta.
- Martoyo. S. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gunung Agung, Jakarta.
- Nadler Leonard. 2004. *Human Resources Development, The Handbook of human Resource development*, London.
- Setiaji, 2009, *Pengaruh Upah dan Jaminan Sosial terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Sumber Makmur Semarang*, Undip Semarang.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofyan. 2006. *Metodologi Penelitian Survey*. LP3ES, Jakarta.
- Sugiyono, 2006, *Metode Penelitian Bisnis*, Erlangga, Jakarta
- Swasto, Bambang. 1996. Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan. *Tesis* tidak diterbitkan. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Tjokrowinoto. 2009. *Pembangunan Dilema dan Tantangan*. Pustaka pelajar, Yogyakarta.
- Wang Yu-Lin, Ellinger Andrea D., 2011, Organizational learning Perception of external environment and innovation performance, *International Journal of Manpower*, Vol. 32 No. 5/6, pp. 512-53

LAMPIRAN 1. : JUSTIFIKASI ALOKASI BIAYA**RINCIAN BIAYA PENELITIAN**

No	Keterangan	Jumlah
1	Biaya Penyusunan Proposal	
	- ATK (kertas, flashdisk, tinta printer dll)	Rp. 500.000
	- Biaya penggandaan makalah proposal	Rp. 500.000
	- Observasi awal	Rp. 700.000
	Jumlah Biaya (1)	Rp. 1.700.000
2	Biaya Pengumpulan Data Penelitian	
	- Penyusunan instrumen penelitian	Rp. 500.000
	- Penggandaan instrumen penelitian	Rp. 550.000
	- Pengumpulan data ke lapangan di Kota Banjarmasin)	Rp 3.500.000
	- Transport dan konsumsi	Rp. 2.000.000
	Jumlah Biaya (2)	Rp. 6.550.000
3	Biaya Tabulasi dan Analisis Data	Rp. 3.000.000
4	Honorarium :	
	- Ketua Peneliti	Rp. 1.000.000
	- Anggota Peneliti 2 orang x Rp. 750.000,-	Rp. 1.500.000
	Jumlah Biaya (4)	Rp. 2.500.000
5	Biaya penyusunan dan penggandaan Laporan Akhir Penelitian	
	- ATK	Rp. 500.000
	- Biaya Penggandaan dan penjilidan	Rp. 750.000
	Submit artikel pada jurnal	Rp. 2.000.000
	Jumlah biaya (5)	Rp. 1.250.000
	TOTAL BIAYA 1 - 5	Rp.17.000 .000

Banjarmasin, 29 Agustus 2015

Ketua Tim Peneliti,


Dr. Hj. Rahmi Widyanti, SE, M.Si

NIP. 19621221 198910 2 001

Lampiran 2: JADWAL PELAKSANAAN PENELITIAN

Jadwal Kegiatan Penelitian Hibah Dosen Tahun 2015/2016

Jenis Kegiatan	Waktu Penelitian Minggu ke													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Pembuatan proposal	■													
Survey pendahuluan	■													
Seminar proposal		■												
Pengumpulan data			■											
Tabulasi data, analisis data, edit dan klasifikasi				■										
Analisis data					■									
Penyusunan hasil penelitian						■								
Seminar hasil							■							
Revisi dan Penyusunan akhir hasil penelitian								■	■	■	■			
Penyusunan artikel hasil Penelitian												■	■	■

Lampiran 3: Biodata Tim Peneliti

A. Identitas Diri

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si
2	Jenis Kelamin	Perempuan
3	Jabatan Fungsional	Lektor Kepala (IV/b)
4	NIP/NIK/Identitas lainnya	19622112 198910 2 001
5	NIDN	0021126201
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Pelaihari, 21 Desember 1962
7	E-mail	rahmiwidyanti@yahoo.com
8	Nomor Telepon/HP	081349589352
9	Alamat Kantor	Jln. Adhyaksa No. 2 Banjarmasin
10	Nomor Telepon/Faks	0511-3304352
11	Lulusan yang Telah Dihasilkan	S-1 = ... orang; S-2 = ... orang; S-3 = ... orang
12	Mata Kuliah yg Diampu	1). Statistik I
		2). Perilaku Organisasi
		3). Penganggaran Perusahaan
		4). Manajemen Keuangan Strategik
		5). MSDM
		6). Teori Ekonomi
		7). TPK

B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	Universitas Udayana	UniBraw	Unibraw
Bidang Ilmu	Ekonomi	Ilmu Adm Niaga	PDIM
Tahun Masuk-Lulus	1982 – 1986	1999 - 2001	2011
Judul Skripsi/Tesis/Disertasi	Bidang Manajemen	Bidang Manajemen	Bidang Manajemen
Nama Pembimbing/Promotor			

C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan
-----	-------	------------------	-----------

			Sumber*	Jml (Juta Rp)
	2014	Dimensions of Organizational Structure and Influence of Organizational Effectiveness: Study on Top and Middle Management Bank	APBU UNISKA Banjarmasin	Rp 16.000.000
1	2015	Orientasi Pasar Dimediasi Strategi Keunggulan Bersaing Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran Perusahaan (Studi Pada Industri Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Di Kalimantan Selatan)	APBU UNISKA Banjarmasin	Rp 16.000.000
2	2015	Survey Kepuasan Karyawan (SKK) PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Instansi PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Rp 45.000.000
3	2014	Survey Kepuasan Karyawan (SKK) PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Instansi PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Rp 45.000.000

(Bukan Skripsi, Tesis, maupun Disertasi)

D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1	2016	Penyuluhan dan Sosialisasi Penyusunan <i>Format Business Plann</i> bagi Pengusaha kuliner Di Kawasan Cendana Kelurahan Sungai Miai Kota Banjarmasin.	APBU UNISKA Banjarmasin	Rp 8.000.000
2	2015	Penyuluhan Dan Sosialisasi Upaya Pengembangan Kewirausahaan Ibu-Ibu	APBU UNISKA Banjarmasin	Rp 8.000.000

		Nelayan Di Desa Angsana Kabupaten Tanag Bumbu		
--	--	---	--	--

E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/ Nomor/Tahun
1	Pengaruh Persepsi Konsumen Dalam Memilih Rumah Sakit	Dinamika Ekonomi	Vol.1, No. 5, 2012
2	The Perception of Individual and Organizational Career	Ventura	Vol.5, No. 12, Agt 2012
3	Hubungan Kepuasan Karyawan Terhadap Perhatian Terhadap Konsumen dan Kinerja Organisasi	Dinamika Ekonomi	Vol.6, No.2, Sept 2013
Dst			

F. Pemakalah Seminar Ilmiah (*Oral Presentation*) dalam 5 Tahun Terakhir

No	Nama Pertemuan Ilmiah / Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1	GCBME 2016	The Influence of compensation and social insurance on Performance	8 Agustus 2016, UPI Bandung
2	ICBE 2014	Dimensions of Organizational Structure and Influence on Organizational Effectiveness	12 Oktober 2014, Universitas Andalas Padang
3			
Dst.			

G. Karya Buku dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1	Diktat Statistik Ekonomi I	2012	55 halaman	Uniska Bjm
2	Diktat Manajemen	2013	60 halaman	Uniska Bjm

	Keuangan			
3	Manajemen Karir	2018	187 halaman	CV.Artha Rizky
Dst				

H. Perolehan HKI dalam 5-10 Tahun Terakhir

No.	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis
1			
2			
Dst.			

J. Penghargaan dalam 10 tahun Terakhir (dari pemerintah, asosiasi atau institusi lainnya)

1	Satya Lencana 10 thn	Presiden Susilo Bambang Yudoyono	2015
2	Satya Lencana 20 thn	Presiden Susilo Bambang Yudoyono	2015
Dst			

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidak-sesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Proposal Penelitian Dosen UNISKA.

Banjarmasin, 5 September 2015

Pengusul,
Ketua Tim Peneliti,



(Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si)
NIDN. 002112620

Lampiran 2. Biodata Anggota Tim Peneliti Pelaksana (Lanjutan)

A. Identitas Diri Anggota

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Hj. Kurniaty, SE, MM,
2	Jenis Kelamin	Perempuan
3	Jabatan Fungsional	Lektor
4	NIP/NIK/Identitas lainnya	196007121993012001
5	NIDN	0012076001
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Banjarmasin, 12-07-1960
7	E-mail	Kurniaty60@gmail.com
9	Nomor Telepon/HP	081251222585
10	Alamat Kantor	Jln. Adhyaksa No. 2 Banjarmasin
11	Nomor Telepon/Faks	0511-3304352
12	Lulusan yang Telah Dihasilkan	S-1 = ... orang; S-2 = ... orang; S-3 = ... orang
13	Mata Kuliah yg Diampu	1). Manajemen Keuangan
		2). Studi Kelayakan Bisnis
		3). Statistik Ekonomi
		4).

B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	Unlam	Unlam	-
Bidang Ilmu	Ekonomi	Manajemen	
Tahun Masuk-Lulus	1985-1989	2002-2004	
Judul Skripsi/Tesis/Disertasi			
Nama Pembimbing/Promotor			

C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir (Bukan Skripsi, Tesis, maupun Disertasi)

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1				,-
2				
3				
Dst.				

* Tuliskan sumber pendanaan baik dari APBU Uniska maupun dari sumber lainnya.

D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1				
2				
3				
Dst.				

E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/ Nomor/Tahun
1			
2			
3			
Dst.			

F. Pemakalah Seminar Ilmiah (*Oral Presentation*) dalam 5 Tahun Terakhir

No	Nama Pertemuan Ilmiah / Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1			
2			
3			
Dst.			

G. Karya Buku dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1				
2				
3				
Dst.				

H. Perolehan HKI dalam 5–10 Tahun Terakhir

No.	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis
1			
2			
3			
Dst.			

I. Pengalaman Merumuskan Kebijakan Publik/Rekayasa Sosial Lainnya dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul/Tema/Jenis Rekayasa Sosial Lainnya yang Telah Diterapkan	Tahun	Tempat Penerapan	Respon Masyarakat
1				
2				
3				
Dst.				

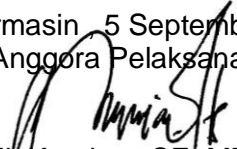
J. Penghargaan dalam 10 tahun Terakhir (dari pemerintah, asosiasi atau institusi lainnya)

No.	Jenis Penghargaan	Institusi Pemberi Penghargaan	Tahun
1			
2			
3			
Dst.			

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidaksesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Proposal P2M/Penelitian Dosen UNISKA.

Banjarmasin, 5 September 2015
Anggora Pelaksana,


(Hj. Kurniaty, SE, MM,)
NIDN. 0012076001

Lampiran 2: Biodata Anggota Tim Peneliti

A. Identitas Diri

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Dr. H.Basuki, M.Si
2	Jenis Kelamin	Laki-laki
3	Jabatan Fungsional	Lektor Kepala (IV/a)
4	NIP/NIK/Identitas lainnya	0618031073
5	NIDN	1111066301
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Banjarmasin, 11 Juni 1963
7	E-mail	msibasukidr@gmail.com
8	Nomor Telepon/HP	08164551262
9	Alamat Kantor	-
10	Nomor Telepon/Faks	
11	Lulusan yang Telah Dihasilkan	S-1 = ... orang; S-2= ... orang; S-3 = ... orang
12	Mata Kuliah yg Diampu	1) Penganggaran Perusahaan
		2) Perilaku Organisasi
		3) Metodologi Penelitian
		4) Riset SDM
		5) Manajemen Operasional

B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	Unlam Banjarmasin	Unlam Banjarmasin	
Bidang Ilmu	Manajemen Keu	Manajemen Keu	
Tahun Masuk-Lulus	1989	2002	
Judul Skripsi/Tesis/Disertasi	Bidang Manajemen	Bidang Manajemen	
Nama Pembimbing/Promotor			

C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir (Bukan Skripsi, Tesis, maupun Disertasi)

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta)

				Rp)
	2015	Dimensions of Organizational Structure and Influence of Organizational Effectiveness: Study on Top and Middle Management Bank (anggota)	APBU UNISKA Banjarmasin	Rp 16.000.000
1	2015	Orientasi Pasar Dimediasi Strategi Keunggulan Bersaing Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran Perusahaan (Studi Pada Industri Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Di Kalimantan Selatan)	APBU UNISKA Banjarmasin	Rp 16.000.000
2	2015	Survey Kepuasan Karyawan (SKK) PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin (anggota)	Instansi PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Rp 45.000.000
3	2014	Survey Kepuasan Karyawan (SKK) PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin (anggota)	Instansi PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Rp 45.000.000

D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1	2016	Penyuluhan dan Sosialisasi Penyusunan <i>Format Business Plann</i> bagi Pengusaha kuliner Di Kawasan	APBU Yayasan UNISKA Banjarmasin	Rp 3.000.000

		Cendana Kelurahan Sungai Miai Kota Banjarmasin.		
2	2015	Penyuluhan Dan Sosialisasi Upaya Pengembangan Kewirausahaan Ibu-Ibu Nelayan Di Desa Angsana Kabupaten Tanag Bumbu	APBU Yayasan UNISKA Banjarmasin	Rp 3.000.000

E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/ Nomor/Tahun
1	Pengaruh Praktek SDM Strategis dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi	Al Kalam	Volume 2 No. 4, Juli 2015
Dst			

F. Pemakalah Seminar Ilmiah (*Oral Presentation*) dalam 5 Tahun Terakhir

No	Nama Pertemuan Ilmiah / Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1	ICBME Ke-II	The Relationship of Strategic HRM Practice with Service Quality (Theoretical Review)	Tahun 2015, Fakultas Ekonomi Andalas, Padang
2	GCBME ke 1	The Influence of Compensations and Social Assurance on Job Performance: Study on Contract Employees' Palm Company	Tahun 2016, UPI Bandung

G. Karya Buku dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1	Produktivitas Kerja	2012	136 Halaman	Abdi Persada
2				

3				
Dst				

H. Perolehan HKI dalam 5-10 Tahun Terakhir

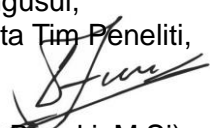
No.	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis
1			
2			
3			

1			
2			
Dst			

J. Penghargaan dalam 10 tahun Terakhir (dari pemerintah, asosiasi atau institusi lainnya)
 Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidak-sesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.
 Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Proposal Penelitian Dosen UNISKA.

Banjarmasin, 5 September 2015

Pengusul,
 Anggota Tim Peneliti,


 (Dr. H. Basuki, M.Si)
 NIDN: 1111066301

Bidang Ilmu : Manajemen

**LAPORAN HASIL
PENELITIAN DOSEN HIBAH KOMPETITIF
APBU UNISKA 2016/2017**

**PENGARUH INOVASI PRODUK DAN ORIENTASI
PEMBELAJARAN TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING
PADA IKM SASIRANGAN DI KOTA BANJARMASIN**



Didanai oleh: APBU Uniska Tahun 2016/2017
No.SK.: 047/UNISKA-LEMLIT/P.15/XI/2017

TIM PENELITI

Dr. Dra. Hj. Rahmi Widvanti, M.Si (Ketua)

NIDN : 0021126201

Hj. Susiladewi, SE. MM (Anggota)

NIDN : 1104066401

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM KALIMANTAN (UNISKA)
MUHAMMAD AKSYAD AL-BANJARI BANJARMASIN
Tahun 2017**



**SURAT PERJANJIAN
PELAKSANAAN PENELITIAN DANA APBU
UNIVERSITAS ISLAM KALIMANTAN MAB
TAHUN ANGGARAN 2016/2017
Nomor : 075/UNISKA-PUSLIT/IX/2016**

Pada hari ini Selasa tanggal Sembilan Belas bulan September tahun Dua Ribu Enam Belas, kami yang bertanda tangan di bawah ini:

- 1. Siti Erlina** : **Kepala Pusat Penelitian Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad-Albanjari**, dalam hal ini bertindak sebagai pengelola Penelitian tahun anggaran 2016/2017, untuk selanjutnya disebut **PIHAK PERTAMA**.
- 2. Rahmi Widyanti** : Selaku ketua Penelitian dengan judul “**Pengaruh Inovasi, dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing Pada IKM Sasirangan di Kota Banjarmasin**”, dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama penelitian tersebut, untuk selanjutnya disebut **PIHAK KEDUA**.

PIHAK PERTAMA dan **PIHAK KEDUA** secara bersama-sama bersepakat mengikatkan diri dalam suatu Perjanjian Pelaksanaan Penelitian dengan syarat-syarat diatur dalam pasal-pasal sebagai berikut:

Pasal 1

- (1) **PIHAK PERTAMA** melimpahkan tugas dan tanggung jawab kepada **PIHAK KEDUA** dan **PIHAK KEDUA** menerima tugas dan tanggung jawab tersebut untuk melaksanakan Penelitian dengan judul “**Pengaruh Inovasi, dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing Pada IKM Sasirangan di Kota Banjarmasin**”
- (2) Dalam melaksanakan Penelitian, **PIHAK KEDUA** wajib melaksanakan tahapan-tahapan Penelitian berupa pembuatan proposal, seminar proposal, pembuatan laporan hasil, seminar laporan hasil, dan publikasi hasil Penelitian.
- (3) Besar biaya Penelitian telah disetujui untuk dibiayai dalam surat perjanjian ini, yaitu **Rp. 17.000.000,- (tujuh belas juta rupiah)**

Pasal 2

- (1) Pembiayaan untuk kegiatan Penelitian sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 sesuai dengan besaran yang telah ditetapkan oleh Anggaran Pendapatan Belanja Universitas (APBU) Uniska MAB 2016/2017.
- (2) Pembayaran dana Penelitian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibayarkan sesuai dengan mata anggaran yang tersedia dan dibayarkan secara bertahap dengan ketentuan sebagai berikut:

- a) Pembayaran dana tahap pertama untuk kegiatan operasional penelitian sebesar 50% dari dana penelitian. Dana diserahkan setelah pengusul/ tim pengusul menyelesaikan seminar proposal penelitian dan proposal dinyatakan oleh reviewer tidak terdapat kekurangan yang harus diperbaiki.
- b) Pembayaran dana tahap kedua sebesar 30% dari dana Penelitian. Dana diserahkan setelah pelaksana/ tim pelaksana Penelitian telah melaksanakan seminar hasil Penelitian dan menyerahkan laporan hasil Penelitian.
- c) Pembayaran tahap ketiga sebesar 20% dari dana Penelitian. Dana diserahkan setelah artikel hasil Penelitian telah terbit atau minimal dinyatakan "accepted" oleh pengelola jurnal.

Pasal 3

- (1) **PIHAK KEDUA** wajib untuk menindaklanjuti hasil Penelitian untuk mempublikasikan dalam jurnal ilmiah minimal dalam jurnal internal Universitas Islam Kalimantan MAB atau jurnal fakultas terkait, serta mengupayakan hasil Penelitian untuk memperoleh Hak Kekayaan Intelektual (HKI)
- (2) Perolehan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dalam jangka pendek dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk proses belajar mengajar, sedangkan dalam jangka panjang dimanfaatkan untuk pengembangan ilmu pengetahuan.
- (3) Perolehan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaporkan secara berkala kepada **PIHAK PERTAMA**.
- (4) **PIHAK KEDUA** menyampaikan database Penelitian kepada **PIHAK PERTAMA** sesuai format yang disediakan oleh **PIHAK PERTAMA**.

Pasal 4

- (1) **PIHAK KEDUA** harus menyelesaikan Penelitian sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 1 ayat (1) selambat-lambatnya 6 (enam) bulan, terhitung sejak tanggal penandatanganan Surat Perjanjian Penelitian.
- (2) **PIHAK KEDUA** harus menyampaikan 3 (tiga) eksemplar laporan hasil Penelitian beserta *soft copy* (CD dalam format WS Word) kepada **PIHAK PERTAMA**

Pasal 5

- (1) Apabila **PIHAK KEDUA** sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 tidak dapat menyelesaikan pelaksanaan Penelitian, maka **PIHAK KEDUA** wajib menunjuk pengganti ketua pelaksana yang memiliki kesesuaian ilmu dengan **PIHAK KEDUA** dan merupakan salah satu anggota tim.
- (2) Apabila di kemudian hari terbukti bahwa Penelitian sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 dijumpai adanya indikasi duplikasi dengan Penelitian yang lain dan/atau diperoleh indikasi ketidakjujuran dan itikad tidak baik yang keluar dari kaidah ilmiah, maka Penelitian tersebut dibatalkan oleh **PIHAK PERTAMA** dan **PIHAK KEDUA** wajib mengembalikan dana Penelitian kepada **PIHAK PERTAMA** untuk selanjutnya dikembalikan ke APBU Uniska.

Pasal 6

Apabila **PIHAK KEDUA** tidak memenuhi sebagian atau keseluruhan kewajiban sebagaimana diatur dalam Pasal 1 ayat (2), maka **PIHAK KEDUA** tidak dapat mengajukan usulan Penelitian pada tahun berikutnya dan sisa dana Penelitian akan dikembalikan ke APBU Uniska.

Pasal 7

Hak Atas Kekayaan Intelektual yang dihasilkan dari pelaksanaan Penelitian tersebut, diatur dan dikelola sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pasal 8

Surat Perjanjian Pelaksanaan Penelitian ini dibuat rangkap 2 (dua) dan dibubuhkan tanda tangan para pihak di atas materai sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pasal 9

Hal-hal yang belum diatur dalam perjanjian ini ditentukan kemudian oleh para pihak secara musyawarah.



PIHAK KEDUA

Rahmi Widyanti

HALAMAN PENGESAHAN PENELITIAN

Judul Penelitian : **Pengaruh Inovasi Produk dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Keunggulan Bersaing IKM Sasirangan Di Kota Banjarmasin**

Kode>Nama Rumpun Ilmu : **Manajemen/Sosial Humaniora**

Ketua Tim Peneliti

a. Nama Lengkap : Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si
b. NIDN : 0021126201
c. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala (IV/c)
d. Program Studi : Manajemen
e. Nomor HP : 081349589352
f. Alamat surel (e-mail) : rahmiwidyanti@yahoo.com

Anggota Peneliti

a. Nama Lengkap : 1.Hj. Susiladewi, SE. MM
b. NIDN : 1104066401
2. Mahasiswa 4 orang
c. Fakultas : Ekonomi

Biaya Penelitian : Rp 17.000.000,-
Sumber Dana : APBU 2016/2017

Banjarmasin, 2 Juli 2017

Mengetahui,
Dekan,



Dr. H.M. Zainul, SE, MM
NIK: 060407234

Ketua Tim Peneliti,

Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si
NIP: 19622112 198910 2 001

Menyetujui,
Kepala Pusat Penelitian Uniska MAB



(Dr. Ir. Hj. Siti Erlina, MP)
NIP: 196209082005012001

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah ada pengaruh inovasi dan orientasi pembelajaran terhadap keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah industri kecil dan menengah produk kain sasirangan pada IKM di Kota Banjarmasin. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah convenience simple random sampling yaitu pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut. Sampel dari penelitian ini adalah pengusaha kain sasirangan industri kecil dan menengah yang ada di Kota Banjarmasin yang berjumlah 96 pengusaha/industri. Metode analisis data menggunakan Metode Partial Least Square (PLS). Jumlah sampel adalah 96 pengusaha/Industri. Pengumpulan data menggunakan kuisisioner dengan jawaban skala 1 (Amat Sangat tidak setuju) sampai dengan 6 (Amat Sangat setuju). Hasil penelitian ini membuktikan terdapat pengaruh Inovasi dan Orientasi Pembelajaran terhadap Keunggulan Bersaing Perusahaan.

Kata Kunci Inovasi dan Orientasi Pembelajaran. Keunggulan Bersaing Perusahaan.

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine whether there are influences from the role of psarche orientation, learning orientation, innovation on competitive advantage to improve company performance. The population chosen in this study is the small and medium industry of silver products in batik sasirangan SMEs in Kota Banjarmasin. The sampling technique uses the census method. Census method is a sampling technique if all members of the population are used as samples. The sample of this study is small and medium industry sasirangan entrepreneurs in Kota Banjarmasin, amounting to 96 entrepreneurs/industries. Data analysis method uses Partial Least Square (PLS) Method. The number of samples is 96 entrepreneurs / industries. Data collection uses questionnaires with answers to scale 1 (Very Strongly disagree) up to 6 (Very Strongly agree). The results of this study prove that there is an effect of Innovation, Learning Orientation, on Competitive Advantage Company.

Keywords: *Learning Orientation, Innovation, Competitive Advantage Company*

KATAPENGANTAR

Assalamu'alaikumWr.Wb.

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas berkah, rahmat dan hidayah-Nya yang senantiasa dilimpahkan kepada penulis, sehingga bisa menyelesaikan laporan penelitian hibah dosen dengan judul **“Pengaruh Inovasi dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Keunggulan Bersaing Perusahaan Pada IKM Sasirangan di Kota Banjarmasin”**

Penulis menyadari bahwa penelitian ini tidak dapat terselesaikan tanpa dukungan dari berbagai pihak baik moril maupun materil. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan laporan akhir penelitian ini terutama kepada:

1. Bapak Dr.Ir. H. Gusti Irhamni, MT selaku Ketua Yayasan Uniska MAB
2. Bapak Dr. H. Mustatul Anwar, M.MPd. selaku Rektor Universitas Islam Kalimantan MAB Banjarmasin.
3. Bapak H.M. Zainul, SE, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Kalimantan MAB Banjarmasin.
4. Ibu Dr. Ir. Hj. Siti Erlina, MP.selaku kepala Pusat Penelitian Uniska MAB.

Dan semua pihak yang sudah membantu sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik dan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Banjarmasin, 6 Juni 2017

Tim Peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	ii
HalamanPengesahan Penelitian.....	iii
ABSTRAK.	iv
KATAP ENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
2.1 Rumusan Masalah.....	4
3.1 Tujuan Penelitian.....	5
4.1 Manfaat dan Luaran Penelitian.....	5
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu.....	6
2.2 Landasan Teori.....	7
2.2.1 Inovasi Produk.....	7
2.2.2 Pembelajaran.....	12
2.2.3 Keunggulan Bersaing.....	18

2.3 Hubungan Antar Variabel.....	21
2.3.1 Inovasi Berpengaruh Terhadap Keunggulan Bersaing.....	25
2.3.2 Orientasi Pembelajaran Berpengaruh Terhadap Kinerja.....	25
2.4 Kerangka Pikir.....	28

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian.....	29
3.2 Populasi Dan Sampel.....	29
3.3 Penentuan Jumlah Sampel.....	29
3.4 Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional Variabel.....	30
3.5 Jenis Dan Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.6. Jadwal Penelitian dan Rincian Dana.....	35
3.1 Metode Analisis Data.....	35
3.6.1 Analisis Structural Equation Modeling (SEM).....	35
3.6.2 Metode Partial Least Square (PLS).....	36
3.6.3 Pengujian Outer Model Atau Model Pengukuran.....	37
3.6.4 Pengujian Inner Model Atau Model Structural.....	39

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif.....	40
4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	42
4.2.1 Hasil Analisis Variabel Eksogen.....	42
4.2.2 Variabel Mediasi.....	45
4.2.3 Variabel Endogen.....	48
4.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	49
4.3.1 Convergent Validity.....	49
4.3.2 Discriminant Validity.....	57
4.3.3 Composite Reliability.....	59
4.3.4 Pengujian Inner Model (Model Structural).....	60
4.4 Pembahasan.....	67
4.4.1	Inovasi Terhadap

ap Orientasi Pembelajaran.....	69
4.4.2. Orientasi Pembelajaran Terhadap Keunggulan bersaing.....	70
4.4.3. Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing.....	72
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	73
5.2 Saran.....	74
 DAFTAR PUSTAKA.....	 75
 LAMPIRAN.....	 85

DAFTAR TABEL

	Halaman
3.1 Parameter Convergent Validity.....	38
3.2 Parameter Discriminant Validity.....	38
4.1 Karakteristik Responden.....	40
4.2 Orientasi Pasar.....	43
4.3 Inovasi	45
4.4 Orientasi Pembelajaran.....	46
4.5 Keunggulan Bersaing.....	47
4.6 Kinerja Perusahaan.....	48
4.7 Convergent Validity.....	50
4.8 Nilai Loading Factor Konstruksi Eksogen Inovasi.....	53
4.9 Nilai Loading Factor Konstruksi Eksogen Orientasi Pembelajaran	53
4.10 Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruksi Eksogen Keunggulan Bersaing	54
4.11 Nilai <i>Loading Factor</i> Setelah Diestimasi Ulang.....	56
4.14 Nilai <i>Cross Loading</i>	58
4.15 Korelasi Antar Konstruksi.....	59
4.16 Konstruksi Reliabilitas Dan Validitas <i>Convergent Validity</i>	60
4.17 Nilai R^2	61
4.18 Hasil T-Statistik.....	62

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran.....	28
4.1 Hasil Uji Outer Model.....	51
4.2 Hasil Uji Outer Model Setelah Diestimasi Ulang.....	55

DAFTARLAMPIRAN

	Halaman
1.KuisisionerPenelitian	85
2.Data DeskriptifResponden.....	86
3.RekapitulasiDataPenelitian.....	90
4.HasilUjiPengukuran.....	98
5.HasilUjiOuterModel.....	100
6.HasilUjiInner Model.....	104

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi saat ini, kondisi persaingan di sektor bisnis pada saat ini cukup ketat dan kompleks. Setiap perusahaan dituntut untuk selalu memahami apa yang sedang terjadi di pasar dan apa yang menjadi keinginan konsumen saat ini, serta perubahan yang ada agar mampu bersaing dengan pihak pesaing lainnya. Karena tidak mungkin di dunia ini tanpa ada persaingan, segala sesuatunya pasti ingin yang lebih baik dan unggul. Begitu pula dengan usaha kecil menengah banyak terdapat persaingan, maka IKM harus mampu bersaing. Berbagai jenis produk yang dihasilkan para pelaku bisnis IKM memiliki kualitas. Hal ini dikarenakan keinginan mereka untuk mampu bersaing di pasar. Sekalipun para pelaku bisnis tersebut bertaraf IKM tetapi mereka mempertimbangkan aspek mutu dan kualitas sebelum barang yang mereka hasilkan akan dipasarkan. Kondisi persaingan pasar yang kompetitif menjadi aspek yang tidak lepas dari perhatian, mereka harus saling bersaing untuk mampu menjadi yang diminati pasar, belum lagi harus bersaing dengan perusahaan besar. Agar mampu bertahan dipasaran IKM harus melakukan inovasi terkait produknya dengan memandang keunggulan bersaing dan orientasi pembelajaran yang berdampak pada kinerja perusahaan. Dengan menerapkan hal tersebut diharapkan IKM batik sasirangan mampu bersaing dan memiliki produk yang unggul dibandingkan pesaingnya.

Hurley dan Hult (2008) menyatakan bahwa inovasi adalah budaya organisasi yang mencerminkan sejauhmana perusahaan terbuka terhadap ide-ide baru, menerima dan merespon penemuan baru untuk mendorong ide-ide yang menantang, berani mengambil risiko, dan bersikap proaktif. Maka inovasi dianggap sebagai kebutuhan bagi perusahaan untuk menerapkan persaingan pasar yang cepat sebagai akibat dari dampak globalisasi dan kemajuan teknologi (Tajeddini, 2010). Perkembangan inovasi yang berhasilkan menjadi strategi yang tepat untuk mempertahankan kedudukan produk di pasar, karena sebagian besar dari produk pesaing akan tampil statis dari tahun ke tahun. Suatu produk dapat

mampu bersaing jika produk yang ditawarkan memiliki keunggulan dibandingkan produk yang lainnya. Untuk mendapatkan produk yang unggul dan berbeda diantara pesaing salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan melakukan inovasi produk. Inovasi produk dapat gagal hanya karena alasannya yang tidak menawarkan desain yang unik atau salah memperkirakan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Inovasi produk seharusnya mampu memberikan nilai tambah dibanding produk sejenis (keunggulan produk) sehingga dapat menjadikan perusahaan tersebut memiliki keunggulan dibanding pesaingnya.

Porter(1990) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing(*competitive advantage*) adalah kunci utama dari kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Strategi tersebut harus dirancang untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus sehingga perusahaan dapat

mendominasi baik di pasar lama maupun pasar baru. Keunggulan bersaing padadasarnya tumbuh dari nilai-nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagi para pembelinya. Para konsumen umumnya lebih memilih membeli suatu produk yang mempunyai nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkannya. Namun demikian nilai tersebut juga akan tetap dibandingkan dengan harga yang ditawarkan oleh produsen. Pembelian produk akan terjadi jika konsumen menganggap harga produk sesuai dengan nilai yang ditawarkannya. Suatu perusahaan mampu bersaing dipasaran jika perusahaan memiliki orientasi pasar yang tepat. Suatu perusahaan harus memperhatikan faktor orientasi pasar ketika ingin melakukan inovasi produk. Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa orientasi pasar mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengetahui tentang perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Selanjutnya, orientasi pasar adalah proses menciptakan nilai unggul dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Keberhasilan tujuan suatu organisasi atau perusahaan bisa dilihat dari berhasil atau tidaknya kinerja operasi yang dijalankan oleh organisasi atau perusahaan tersebut. Pembelajaran organisasi juga dapat dianggap sebagai aspek kunci dari organisasi kinerja (Alipour et al., 2011). Orientasi pembelajaran merupakan suatu proses dimana organisasi atau perusahaan belajar untuk memiliki keahlian dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan serta sikap dari perusahaan untuk merefleksikan hasil belajar dari perusahaan. Pembelajaran organisasi adalah berbagi pengetahuan dalam perusahaan, meningkatkan keterampilan, dan pengalaman kepada manajer perusahaan (Ipe, 2003). Berbagi pengetahuan dan pengalaman secara teratur adalah cara diskusi secara internal (Calatone et al., 2002). Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli yang telah

Dibahas mengenai pengertian orientasi pembelajaran maka dapat diambil kesimpulan bahwa orientasi pembelajaran adalah proses dimana setiap individu mendapatkan sesuatu pengetahuan yang baru.

Dengan demikian berdasarkan penjelasan di atas maka penting untuk dilakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Inovasi dan Orientasi Pembelajaran terhadap Keunggulan Bersaing Pada IKM Sasirangan di Kota Banjarmasin”**.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah inovasi berpengaruh terhadap orientasi pembelajaran?
2. Apakah inovasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing?
3. Apakah pembelajarab berpengaruh terhadap keunggulan bersaing?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh inovasi terhadap keunggulan bersaing.
2. Untuk mengetahui pengaruh pembelajaran terhadap keunggulan bersaing.
3. Untuk mengetahui pengaruh orientasi pembelajaran terhadap keunggulan bersaing.

1.4 Manfaat dan Luaran Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sebagai bahan penerapan pembelajaran terkait inovasi, orientasi pembelajaran, dan keunggulan bersaing.
2. Sebagai bahan pertimbangan untuk perusahaan agar mampu bersaing dipasar dengan memandang faktor orientasi pembelajaran, inovasi, dan keunggulan bersaing.
3. Luaran penelitian adalah artikel yang dipublikasikan pada jurnal nasional dan prosiding seminar nasional.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian Setiawan (2012) dengan judul “pengaruh orientasi pasar, orientasi teknologi dan inovasi produk terhadap keunggulan bersaing usaha songket skala kecil di kota Palembang” dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar, orientasi teknologi dan inovasi produk memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Hasilnya menunjukkan bahwa orientasi pasar secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif, orientasi teknologi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif, inovasi produk memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

Penelitian Zainul et al., (2016) dengan judul “ *The Effect of Market Orientation toward Organizational Learning, Innovation, Competitive Advantage, and Corporate Performance. (A Study at SME Sasirangan in South Kalimantan)* ” dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa orientasi pasar telah berpengaruh langsung dan signifikan pada pembelajaran organisasi, inovasi, kinerja perusahaan, dan orientasi pasar memiliki pengaruh yang tidak signifikan namun langsung pada keunggulan kompetitif. Batasan penelitian ini yaitu pada pemilik UKM Sasirangan menjelaskan laporan keuangan perusahaan bahwa data keuangan hanya dapat diperoleh melalui jawaban langsung pada kuesioner yang disediakan. Keterbatasan lainnya adalah sebagian besar pemilik UKM di tingkat pendidikan Sasirangan sedang, dan bisnis lama cenderung didominasi oleh pemilik yang relatif baru menghasilkan bias dalam memberikan jawaban atau pernyataan, sehingga pendekatan dalam penelitian ini kurang luas.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Inovasi Produk

(Hurley dan Hult, 1998) mengatakan bahwa inovasi atau produk inovasi akan

menjadi salah satu keunggulan kompetitif terhadap kinerja pemasaran. Inovasi produk merupakan sesuatu yang dapat dilihat sebagai kemajuan fungsional produk yang dapat membawaproduk tersebut selangkah lebih maju dibandingkan dengan produk pesaing. Dengan kata lain inovasi adalah modifikasi atau penemuan ide-ide baru untuk perbaikan secara terus-menerus serta pengembangan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Inovasi merupakan suatu bentuk cara kerja perusahaan untuk sebuah proses penyesuaian dengan lingkungan yang dinamis. Maka dari itu produsen dituntut untuk dapat menciptakan ide-ide baru, kreasi-kreasi baru dengan menciptakan produk yang inovatif serta dapat meningkatkan pelayanannya sehingga kepuasan pelanggan terpenuhi (Hurley dan Hult, 1998). Lebih lanjut lagi Stata (1989),

mengungkapkan bahwa inovasi saling berhubungan erat dengan teknologi yang berguna untuk membuka pengetahuan perusahaan terhadap produk-produk baru yang sedang diminati oleh konsumen luas dan juga dapat meningkatkan semua desain yang sudah dimiliki perusahaan terhadap produknya. Menurut Thompson (dalam Hurley dan Hult, 1998) memberikan definisi bahwa inovasi secara klasiknya merupakan konsep yang luas antara lain adalah implementasi dari ide-ide baru, produk ataupun proses.

Han et al., (1998) menyatakan bahwa inovasi dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan selama inovasi tersebut tetap positif dan membawa perubahan yang signifikan. Selain hal tersebut inovasi juga dapat berperan sebagai media penghubung yang menguatkan hubungan antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Menurut Gatignondan Xuereb (1997) menjelaskan adanya tiga karakteristik inovasi yaitu keunggulan produk, biaya produk dan kredibilitas produk. Sedangkan Hurley dan Hult (1998) mendefinisikan inovasi sebagai suatu mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis, oleh karena itu perusahaan diharuskan untuk dapat menciptakan ide-ide baru, gagasan-gagasan baru dan menawarkan produk yang inovatif serta dapat meningkatkan pelayanan yang memuaskan untuk semua pelanggan.

Menurut penjelasan dari beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa inovasi produk merupakan salah satu faktor penting dalam kesuksesan suatu perusahaan melalui produk inovatif yang mereka ciptakan untuk memuaskan pelanggan. Karena, kunci dari keberhasilan produk adalah produk tersebut mampu beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi secara terus menerus.

2.2.2.1 Indikator Inovasi Produk

Menurut Lukas dan Ferrell (2000) menjelaskan adanya beberapa indikator dari inovasi produk, yaitu:

1. Perluasan lini (*line extensions*) yaitu produk yang dihasilkan perusahaan tidak la-
h benar-benar baru tetapi relatif baru untuk sebuah pasar.
2. Produk baru (*metooproduct*) yaitu produk baru bagi perusahaan tetapi tidak baru
bagi pasar.
3. Produk benar-
benar baru (*new to the world product*) adalah produk yang termasuk baru
baik bagi perusahaan maupun pasar.

Selanjutnya Hurley dan Hult (1998) mengajukan dua konsep inovasi yaitu:

1. Keinovativan

Keinovativan adalah pikiran tentang keterbukaan untuk gagasan baru sebagai sebuah aspek kultur perusahaan. Keinovativan dapat juga diterjemahkan sebagai kultur suatu perusahaan. Keinovativan ini dapat dilihat dari bagaimana sikap suatu perusahaan terhadap adanya suatu inovasi.

2. Kapasitas untuk berinovasi.

Sedangkan kapasitas untuk berinovasi adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan atau menerapkan gagasan, proses, atau produk baru secara berhasil.

2.2.2 Orientasi Pembelajaran

Menurut Garvin (1993), mengatakan bahwa *organizational learning* atau orientasi pembelajaran merupakan sebuah proses dimana perusahaan akan belajar untuk mempunyai keahlian dan ketrampilan dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan serta sikap dari perusahaan untuk dapat mencerminkan hasil belajar dari perusahaan. Selain itu Stata (1989) mendefinisikan bahwa orientasi pembelajaran merupakan proses dimana individu-individu akan mendapatkan wawasan serta pengetahuan yang baru yang selanjutnya akan memodifikasi perilaku dan tindakan mereka.

Senge(1990)berpendapatbahwakomitmenterhadap pembelajaran saling berkaitan dengan pembahasan mengenai prinsip-prinsip pembelajaran (contohnya:apakah nilai yang diberikan terhadap aktivitas pembelajaran dapat dipandang sebagai suatu bukti yang nyata),selain itu Tobin(1993)mengatakan bahwa berfikir itu sesuai dengan fakta (seperti contoh: apakah kemampuan untuk berfikir dan berpendapat merupakan bukti yang dapat digunakan oleh organisasi, selain itu Galer dan van der Heijden (1992) mendefinisikan bahwa budaya yang sejalan dengan proses pembelajaran merupakan suatu hal yang penting bagi kemampuan untuk mengembangkan pemahaman terhadap lingkungan dari waktu ke waktu.

Dalam penelitian Setiawan(2003)mengembangkan program pelatihan(training) untuk membangun orientasi pembelajaran yang baik pada karyawan terbagi atas 4 teknik yaitu:

1. *Modeling*,dimana program training harus dapat memposisikan organisasi atau seorang figur tokoh dalam organisasi, sebagai sebuah model percontohan bagi karyawan, dimana hal tersebut berfungsi memberikan petunjuk atau pedoman yang efektif dalam menghadapi sebuah permasalahan.
2. *Role Playing*,dimana program training mengharuskan seorang karyawan untuk mempraktekkan dan terus melatih kemampuannya, agar lebih memahami berbagai perilaku dalam organisasi, melalui pendekatan dan teknik yang berbeda.
3. *Social Reinforcement*,dimana program training organisasi mengajarkan kepada karyawan, bahwa karyawan harus dapat memahami,serta menciptakan hubungan baik dalam bentuk saling menghargai dan memberikan umpan balik yang positif terhadap pihak lain.
4. *Transfer of Training*,dimana karyawanan membutuhkan suatu kepastian bahwa, program training yang diberikan organisasi dapat membuat karyawan lebih efektif dalam pekerjaannya.

Menurut Narver dan Slater (1995) pembelajaran organisasi dapat di bagi menjadiduayaitu:

1. *Adaptive Learning* adalah bentuk paling dasar dari pembelajaran organisasi yang timbul dalam suatu kumpulan dari pengakuan dan tidak mengakuip embatas (batas pembelajaran) yang mencerminkan orang tentang lingkungan dan diri sendiri.
2. *Generative* adalah yang timbul ketika organisasi mempunyai kemampuan untuk mempertanyakan asumsi-asumsi yang telah lama dipegang tentang misikonsumen, kemampuan atas strategi.

Pembelajaran organisasi mempunyai empat tahapan proses antaralain :

1. Penyerapan informasi (*information Ecquisition*) adalah proses informasi manayang berlaku.
2. Distribusi adalah proses informasi manayang dibagi
3. Implentasi adalah proses informasi manayang diberikan makna dan transformasi ke dalam pengetahuan
4. Memori adalah proses informasi atau pengetahuan mana yang disimpan untuk penggunaan lebih lanjut.

2.2.3 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan alat ukur tingkat keberhasilan suatu perusahaan dalam membuat produk yang dilihat selama waktu yang telah ditentukan sebelumnya untuk bahanevaluasi nantinya. Selanjutnya hasil dari evaluasi tersebut digunakan sebagai alat ukur penilaian dari setiap kegiatan yang telah dirancang dan selanjutnya dikerjakan untuk dapat menilai apakah strategi yang dibuat telah tepat atau malah butuh perbaikan lagi.

Menurut Hafeez et al., (2011) menjelaskan bahwa kinerja perusahaan pada dasarnya merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari proses keseluruhan aktivitas pemasaran suatu perusahaan atau organisasi. Sebagai tambahan, kinerja perusahaan juga dapat dilihat sebagai konsep yang digunakan untuk mengukur

sejauh mana kinerja pasar yang telah dicapai dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Prawirosentono (1999) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja:

a. Efektifitas dan Efisiensi

Jika suatu tujuan tertentu yang akan direncanakan akhirnya dapat tercapai, maka dapat dikatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat yang tidak dicari dalam suatu kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan, walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, jika akibat yang dicari tidak penting maka kegiatan tersebut efisien.

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusi yang ada. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan dalam suatu organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian dalam suatu pekerjaan dengan organisasi di mana dia bekerja.

Menurut pendapat Pelham dan Wilson (1996) menjelaskan bahwa kinerja perusahaan sebagai suksesnya suatu produk baru dan pengembangan pasar, dimana kinerja perusahaan dapat diukur melalui porsi pasar dan pertumbuhan penjualan. Para peneliti menyarankan pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan tenaga kerja dan pertumbuhan pangsa pasar sebagai pengukuran kinerja yang paling penting (Hadjimanolis 2000). Kinerja perusahaan merupakan ukuran keberhasilan dari suatu perusahaan yang diukur untuk setiap jangka waktu yang telah ditentukan. Hasil tersebut dapat dikatakan sebagai nilai dari setiap aktivitas yang telah dirancang dan dilaksanakan untuk dapat

mengidentifikasi apakah strategi yang dibuat dan pelaksanaannya sudah tepat atau malah sebaliknya.

Birley dan Westhead (1990) mengungkapkan bahwa suatu perusahaan bisa mendapatkan tambahan informasi yang penting melalui penilaian kinerja dengan cara membandingkan perusahaan dengan pesaing dalam pasar, dengan adanya pengukuran seperti itu maka dapat memberikan informasi apakah perusahaan tersebut dapat diterima produknya oleh kecenderungan minat pasar atau malah menyimpang dibandingkan perusahaan lain secara umum. Kinerja perusahaan merupakan suatu ukuran keberhasilan dari suatu perusahaan yang dapat ditentukan setiap jangka waktu yang telah ditetapkan.

2.2.4 Keunggulan Bersaing

Salah satu faktor penentu dari kesuksesan suatu produk baru hingga mencapai suatu produk yang memiliki inovasi harus memiliki keunggulan dibandingkan dengan produk lainnya yaitu merupakan definisi dari keunggulan bersaing suatu produk (Song dan Parry 1997). Menurut pendapat Porter (1993) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai strategi *benefit* dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk bersaing lebih efektif dalam *market place*. Strategi harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang berjalan terus menerus, sehingga perusahaan dapat memenangkan kedudukannya dipasar lama maupun pasar baru.

Menurut Pitts dan Lei (2003) mengungkapkan bahwa keunggulan bersaing (*competitive advantage*) memungkinkan perusahaan memperoleh kinerja unggul pada jangka waktu tertentu. Sedangkan menurut pendapat Styagraha (1994) yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu perusahaan untuk memberi nilai lebih terhadap produknya dibandingkan para pesaingnya dan nilai tersebut memang mendatangkan manfaat bagi para pelanggan. Sedangkan menurut hasil penelitian Droge et al (1995) menunjukkan bahwa suatu perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan yang diukur melalui pertumbuhan pelanggan.

Porter (1993) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan strategi yang sangat bermanfaat bagi perusahaan yang melakukan kerjasama untuk kompetisi yang dapat membawakan hasil dalam marketplace. Sedangkan Menurut Porter (1993) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing adalah pusat dari kinerja pemasaran untuk menghadapi pesaing. Keunggulan bersaing sendiri diartikan sebagai strategi yang menguntungkan dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih tepat dalam asarnya.

Dimensi keunggulan bersaing dibagi menjadi waktu, kualitas, biaya, dan fleksibilitas. Menurut Zainu et al., (2016) waktu dalam dimensi keunggulan bersaing mencakup waktu pengiriman. Waktu pengiriman dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif ketika perusahaan mencoba untuk mengurangi periode waktu antara menerima dan menyetujui pesanan pelanggan dan ketentuan produk atau layanan kepada pelanggan. Ini juga merupakan ukuran kepatuhan perusahaan mengenai jadwal pengiriman yang disepakati dengan pelanggan. Kecepatan pengembangan produk juga mengacu ke faktor waktu, yaitu periode waktu antar generasi ide produk hingga tercapainya desain akhir atau produksi (Evans, 1993).

Kualitas dapat dicapai dengan menambahkan unit atribut pada produk untuk meningkatkan daya tarik kompetitif merek sehingga bermanfaat bagi pelanggan di tahap terakhir (Best, 1997: dikutip oleh Al-Rousan dan Qawasmeh, 2009). Selain itu kualitas bisa dicapai melalui beberapa dimensi seperti kualitas desain yang berarti beradaptasi desain produk untuk fungsinya (Adam dan Ebert, 1996), dan kualitas kesesuaian yang kependekan dari kapabilitas organisasi untuk mengubah input menjadi output yang bisa disesuaikan (Hill, 1993) atau output sesuai dengan karakteristik desain khusus, dan fokus pada kualitas akan tercermin dalam keunggulan kompetitif dan profitabilitas organisasi.

Biaya dapat langsung atau tidak langsung, tetap atau variabel, dan jangkanya pendek atau jangka panjang. Pada umumnya, sebagian besar organisasi memilih untuk memotong biaya total dengan mengupayakan biaya tetap dan menerapkan

control terus menerus pada bahan baku, mengurangi tingkat kompensasi karyawan dan dengan mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi.

Forster (2006), mendefinisikan fleksibilitas sebagai kemampuan untuk bereaksi terhadap perubahan. Fleksibilitas dapat dilihat sebagai kemampuan proses untuk beralih dari satu produk ke produk lainnya atau dari satu pelanggan ke pelanggan lainnya dengan biaya atau dampak yang kecil. Fleksibilitas juga mencakup fleksibilitas produk di tempat pertama yang didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk melacak perubahan dalam kebutuhan konsumen, selera dan harapan konsumen untuk melakukan perubahan pada desain produk. Fleksibilitas kedua harus dilakukan dengan volume yang mewakili kemampuan organisasi untuk menanggapi perubahan permintaan konsumen.

2.2.5.1 Elemen-Elemen Pembentuk Keunggulan Bersaing

Berikut ini yang merupakan elemen dari pembentukan keunggulan bersaing untuk tiap-tiap usaha atau bisnis adalah sebagai berikut:

1. Potensi Keunggulan Bersaing

Potensi keunggulan bersaing ini terdiri dari tiga kajian yaitu : keahlian yang dimiliki, sumber daya yang dimiliki, dan sistem pengendaliannya. Keahlian menja disuatu keunggulan dalam sebuah bisnis.

2. Posisi Keunggulan Bersaing

Untuk singkatnya posisi keunggulan ini yang paling mudah dinilai dari sisi konsumen. Jika pelanggan mengeluarkan uang sesuai dengan harga yang dibayarkan maka pastikan kualitas barang sesuai dengan produk yang diperoleh.

3. Kinerja Yang Dihasilkan Atau *Performance Outcomes*

Bagian ini pada intinya adalah perolehan yang di dapat dari sebuah bisnis jika memiliki sebuah keunggulan bersaing, kesetiaan pelanggan, kepuasan pelanggan, *market share* bertambah besar, tentunya akan diiring dengan keuntungan yang bertambah untuk perusahaan.

2.2.5.2 Strategi Dalam Keunggulan Bersaing

Menurut David Craven (2009) menjelaskan bahwa terdapat beberapa strategi yang sering dianggap populer dan cukup memadai dalam menciptakan keunggulan bersaing yaitu:

1. *Differentiation*: berkinerja tinggi, kualitas, prestise, memiliki keistimewahan yang unik, pelayanan termasuk layanan purna jual baik, dan terandalkan.
2. *Overall cost leadership*: market share tinggi, unggul dalam akses raw materials, kelengkapan pabrikasi yang bagus, tidak selaluberasosiasi dengan harga yang rendah.
3. *Focus strategi*: memiliki target market yang khusus, product line terbatas.
4. *Preemptive move*: saluran distribusi intensif, promosi tinggi.
5. *Sinergi competitive advantage*: sistem distribusi, brand name, pengukuran biaya dan investasi.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Orientasi Pembelajaran Terhadap Keunggulan Bersaing

Menurut Raju et al., (2011) menyatakan fakta tidak dapat dipungkiri bahwa pasar memiliki struktur yang sangat dinamis dan sulit untuk diprediksi, selain itu juga menuntut perusahaan untuk mengidentifikasi dan menentukan setiap perubahan yang terjadi serta perubahan yang terus menerus sehingga memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Untuk dapat melakukan perbaikan terus menerus, maka pengetahuan seorang manajerial sangat dibutuhkan. Orientasi pembelajaran merupakan filosofi yang dianut oleh perusahaan yang menekankan pembelajaran dalam organisasi. Orientasi pembelajaran akan berkembang baik di dalam suatu organisasi yang melakukan pembelajaran.

Perusahaan yang berorientasi pembelajaran memiliki seperangkat nilai yang mempengaruhi keinginannya untuk menciptakan dan menggunakan pengetahuan (Sinkula, Baker dan Noordewier, 1997). Ada tiga nilai penting yang membentuk orientasi pembelajaran, yaitu komitmen untuk pembelajaran, terbuka

terhadap pemikiran baru dan kebersamaan visi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Komitmen untuk pembelajaran nilai-nilai fundamental yang dianut dalam pembelajaran melalui organisasi akan mempengaruhi apakah organisasi mempertahankan budaya belajar atau tidak. Komitmen terwujud apabila ada dukungan yang kuat dari semua anggota organisasi termasuk pihak manajemen.
2. Terbuka terhadap pemikiran baru. Organisasi yang berorientasi pembelajaran terbuka untuk mendapatkan pengetahuan baru, selalu mempertanyakan apa yang dipelajari dan diketahui serta mau belajar dari pengalaman masalah.
3. Visi bersama. Berbeda dengan komitmen terhadap pemikiran baru yang mempengaruhi pada intensitas belajar, visi bersama memiliki peran penting dalam belajar proaktif.

Sesuai dengan jurnal Zainul et al., (2016) Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran telah berpengaruh langsung dan signifikan terhadap orientasi pembelajaran. Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat pengaruh antara orientasi pasar terhadap orientasi pembelajaran, sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut:

H2 : terdapat pengaruh orientasi pasar terhadap orientasi pembelajaran.

2.3.2 Orientasi Pasar Berpengaruh Terhadap Keunggulan Bersaing

Orientasi pasar (*market orientation*) merupakan ukuran perilaku dan aktivitas yang mencerminkan implementasi konsep pemasaran. Implementasi orientasi pasar akan membawa pengaruh untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Penelitian yang dilakukan oleh Juanda dan Zhou (2010) membuktikan bahwa orientasi pasar memiliki dampak yang positif pada keunggulan bersaing. Perusahaan yang menerapkan orientasi pasar memiliki kelebihan dalam hal pengetahuan pelanggan sehingga dapat digunakan sebagai sumber untuk menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Penekanan orientasi pasar terhadap daya saing adalah berdasarkan identifikasi kebutuhan pelanggan sehingga setiap perusahaan diharapkan untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan melalui penciptaan produk baru atau pengembangan produk yang sudah ada untuk menciptakan nilai superior bagi pelanggan secara

berkelanjutan dan dapat menjadi aset bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan.

Sesuai dengan jurnal Zainul et al., (2016) Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa orientasi pasar telah berpengaruh langsung dan signifikan terhadap orientasi pembelajaran. Selain itu jurnal Setiawan (2012), yang menyatakan bahwa orientasi pasar terdapat pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Perusahaannya menerapkan orientasi pasar memiliki lebih dalam

hal pengetahuan pelanggan sehingga kelebihan tersebut dapat dijadikan sebagai sumber untuk menciptakan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan di pasaran.

Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing, sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut:

H3 : terdapat pengaruh orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing.

2.3.3 Inovasi Berpengaruh Terhadap Keunggulan Bersaing.

Menurut Alipour et al., (2011) menyatakan bahwa semakin inovatif suatu perusahaan dalam menghasilkan suatu produk baru, maka lebih banyak pengaruh positif pada pengembangan kinerja keuangan. Semakin pendek waktu siklus untuk menghasilkan produk baru, maka semakin besar penjualan, laba, dan laba atas ekuitas untuk perusahaan adalah (Gupta et al., 2006).

Munculnya inovasi atau produk inovasi pada dasarnya adalah untuk memenuhi permintaan pasar sehingga inovasi produk merupakan salah satu yang dapat digunakan sebagai keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Selain itu berdasarkan dengan jurnal Zainul et al., (2016) Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa inovasi telah berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan, sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut:

H5: terdapat pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kinerja perusahaan.

2.3.4 Orientasi Pembelajaran Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan

Lee et al., (2006) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan Baker dan Sinkula (1999) menyebutkan bahwa orientasi pembelajaran dan orientasi pasar secara sendiri-sendiri berpengaruh pada kinerja perusahaan serta secara sinergis berpengaruh pada kinerja organisasi yang dapat dilihat dari adanya pertumbuhan pangsa pasar, keberhasilan produk baru dan kinerja keseluruhan lainnya. Selain itu

Baker dan Sinkula (1999) menyatakan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara orientasi pembelajaran dan kinerja perusahaan. Sehingga dalam penelitian Baker dan Sinkula (1999) menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran secara signifikan berhubungan positif dengan kinerja perusahaan. Hal yang sama juga diungkapkan dalam penelitian Farrel (2000), Day (1994), Dickson (1996) dan Stata (1992) dalam Baker dan Sinkula (1999).

Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat pengaruh antara orientasi pembelajaran terhadap kinerja perusahaan, sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut:

H6: terdapat pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.

2.3.5 Keunggulan Bersaing Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan.

Nelson (1991) menjelaskan ketika sebuah perusahaan hanya menghasilkan satu set produk dengan serangkaian proses, itu tidak akan menjamin keunggulan kompetitif jangka panjang. Keunggulan bersaing tercermin dalam kemampuan perusahaan untuk selalu berinovasi dan berusaha tetap unggul untuk memicu terciptanya kinerja perusahaan. Selain itu Juanda dan Zhou (2010) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja yang diukur berdasarkan volume penjualan, tingkat laba, pangsa pasar, dan laba atas investasi. Keunggulan kompetitif dapat diperoleh dari kemampuan perusahaan untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya dan modal yang dimilikinya. Chapman et al. (2003) menyatakan bahwa pada gilirannya, keunggulan kompetitif merupakan faktor penting untuk menghasilkan kinerja yang baik. Selain itu berdasarkan jurnal Zainu et al. (2016) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keunggulan bersaing telah berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Menurut Ferdinand (2000) kinerja pemasaran yang diperoleh pada suatu saat dapat dipandang sebagai prestasi jangka pendek perusahaan. Tinggi rendahnya tingkat kinerja jangka pendek perusahaan merupakan instrumen untuk mengembangkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Berdasarkan penelitian Day dan Wensley (1988) serta Ferdinand (2000) yang mengatakan adanya pengaruh positif antara kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing. Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat pengaruh antara keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan, sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut:

H7: terdapat pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.

2.3.6 Inovasi Berpengaruh Terhadap Keunggulan Bersaing.

Menurut Gatignon dan ve Xuereb (1997), dalam inovasi produk ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan, yaitu keunggulan produk, keunikan dari produk, serta biaya produk. Inovasi produk dapat gagal karena berbagai alasan. Kesalahan dalam mengimplementasikan strategi sering terjadi, penyebab lainnya termasuk desain produk yang tidak inovatif, salah menilai persaingan, dan desain tinggi atau biaya produksi. Tidak adaptif juga dapat menyebabkan masalah karena laju pertumbuhan yang cepat dalam produk dipasar.

Penelitian yang dilakukan oleh Droge dan Vickrey (1994) mengemukakan bahwa suatu produk dapat digunakan sebagai sumber keunggulan bersaing. Perusahaan yang mampu merancang produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan dapat bertahan di tengah persaingan untuk produk tetap diminati oleh pelanggan. Dengan demikian, inovasi dapat digunakan sebagai sumber keunggulan bersaing perusahaan. Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menilai inovasi adalah kekuatan dan isi buah kreativitas, inovasi teknik, perubahan desain, distribusi perubahan sistem, dan sistem administrasi pembayaran. Inovasi teknis adalah proses inovasi dalam produk perusahaan.

Selain itu berdasarkan dengan jurnal Zainul et al., (2016) Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa inovasi telah berpengaruh langsung dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa inovasi produk berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Colgate (1998), Homburg dan Pflesser (2000). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi produk yang dilakukan oleh perusahaan di Kota Palembang merupakan cara yang digunakan oleh perusahaan untuk menciptakan pemikiran baru, produk baru yang inovatif bertujuan untuk menciptakan keunggulan bagi perusahaan di dalam persaingan.

Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat pengaruh inovasi terhadap keunggulan bersaing, sehingga ter bentuk hipotesis sebagai berikut:

H8:terdapatpengaruhinovasiterhadapkeunggulanbersaing.

2.4 Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di IKM Pengrajin Sasirangan di Kota Banjarmasin. Di Kelurahan Sungai Mesa dan Kelurahan Sungai Jingah.

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2010) yang dimaksud dengan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek atau obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *convenience simple random sampling* yaitu pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut (Sugiyono, 2010). Adapun jumlah sampelnya adalah 46 pemilik atau manajer IKM pengrajin sasirangan di Kota Banjarmasin.

3.3 Penentuan Jumlah Sampel

Dalam menentukan jumlah sampel menurut Djarwanto et al. (2000) parameter yang diukur adalah nilai proporsi. Sampel yang diperlukan dengan tingkat keyakinan menaksir yaitu 95 % dalam tabel distribusi normal yaitu 1.96 dan kesalahan menaksir yang dilakukan peneliti tidak lebih dari 10% atau 0.1. sehingga diperoleh :

$$\text{Rumus } n = 0.25 \left(\frac{Z}{E} \right)^2$$

Diketahui: Jumlah sampel

Z : Angka normal

standart E : Tingkat

eror menaksir

$$\text{TotalSampel}=0.25 \left(\frac{1.46^2}{0.1} \right)$$

=**46.04**dibulatkanmenjadi**46**

Sehingga jumlah sampel minimum dalam penelitian ini sebesar 46 UKM Pengrajin sasirangan di Kota Banjarmasin.

3.4 Variabel dan Definisi Operasional Variabel

3.4.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah hal-hal yang menjadi obyek penelitian atau apa yang menjadi pusat perhatian suatu penelitian (Arikunto,2010). Variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel independen adalah Inovasi (X)
2. Variabel dependen adalah Keunggulan Bersaing(Y)
3. Variabel mediasi/intervening adalah sebagai berikut:
 - a. Pembelajaran (Z1)

3.4.1.1 Variabel Inovasi Produk

Menurut Avanti Fontana (2011) mendefinisikan inovasi produk sebagai proses pengenalan produk baru atau sistem baru yang membawa kesuksesan ekonomi bagi suatu perusahaan dan kesuksesan sosial bagi konsumen serta komunitas atau lingkungan yang lebih luas. Inovasi produk merupakan salah satu faktor penting dalam kesuksesan suatu perusahaan melalui produk inovatif yang mereka

ciptakan untuk memuaskan pelanggan. Karena, kunci dari keberhasilan produk adalah produk tersebut mampu beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi secara terus menerus.

Menurut Lukas dan Ferrell (2000) menjelaskan adanya beberapa indikator dari inovasi produk, yaitu:

1. Perluasan lini (*line extensions*) yaitu produk yang dihasilkan perusahaan tidaklah benar-benar baru tetapi relatif baru untuk sebuah pasar.
2. Produk baru (*metooproduct*) yaitu produk baru bagi perusahaan tetapi tidak baru bagi pasar.
3. Produk benar-benar baru (*new to the world product*) adalah produk yang termasuk baru baik bagi perusahaan maupun pasar.

3.4.1.2 Variabel Orientasi Pembelajaran

Menurut Garvin (1993), mengatakan bahwa *organizational learning* atau orientasi pembelajaran merupakan sebuah proses dimana perusahaan akan belajar untuk mempunyai keahlian dan ketrampilan dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan serta sikap dari perusahaan untuk dapat mencerminkan hasil belajar dari perusahaan. Pengaturan secara jelas dan tegas dibutuhkan untuk meningkatkan *sense of control* dalam diri setiap karyawan secara objektif.

Hal tersebut dapat dikembangkan melalui orientasi pembelajaran, dimana pada penelitian memberikan kontribusi paling dominan terhadap penerapan sistem pelatihan karyawan untuk menjadi lebih efektif dan efisien. Kreativitas merupakan salah satu hal yang patut dipertimbangkan. Karena seringkali

kemampuan dan keahlian menjadi faktor penentu bagi perusahaan sebagai sumberkekuatanbersaing.

Dalam penelitian Setiawan (2003) mengembangkan program pelatihan (training) untuk membangun orientasi pembelajaran yang baik pada karyawan terbagi atas 4 tehnik yaitu:

1. Modeling
2. Role Playing
3. Social Reinforcement
4. Transfer of Training

3.4.1.3 Variabel Keunggulan Bersaing

Menurut Porter (1993) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan strategi yang sangat bermanfaat bagi perusahaan yang melakukan kerjasama untuk kompetisi yang dapat membawa hasil dalam marketplace. Porter (1996), keunggulan bersaing merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk mendapatkan keuntungan di atas laba yang dapat diraih juga oleh pesaing di pasar dalam penciptaan produk yang sama akan mempengaruhi kinerja pasar perusahaan yang dapat diukur melalui pertumbuhan pelanggan. Porter (1990) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing adalah pusat dari kinerja pemasaran untuk menghadapi pesaing. Keunggulan bersaing sendiri diartikan sebagai strategi yang menguntungkan dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih tepat dalam pasarnya. Adapun indikator dalam keunggulan bersaing (Zainu et al., 2016) adalah sebagai berikut:

1. Waktu
2. Kualitas
3. Biaya
4. Fleksibilitas

3.4.1.4 Variabel Kinerja Perusahaan

Menurut Hafeez et al., (2011) menjelaskan bahwa kinerja perusahaan pada dasarnya merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari proses keseluruhan aktivitas pemasaran suatu perusahaan atau organisasi. Sebagai tambahan, kinerja perusahaan juga dapat dilihat sebagai konsep yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja pasar yang telah dicapai dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan

dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan adalah sebagai berikut (Prawirosentono, 1999):

1. Efektifitas dan efisiensi
2. Otoritas (wewenang)
3. Disiplin

3.5 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis dan teknik pengumpulan data yang diperoleh dalam penelitian ini ada dua macam. Data itu adalah sebagai berikut:

3.5.1 Data Primer

Data primer adalah data-data asli yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian dan perlu diolah terlebih dahulu untuk menjawab masalah penelitiannya secara khusus. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil responden melalui pertanyaan-pertanyaan dalam kuisisioner dan wawancara. Data primer yang digunakan penulis meliputi dua hal yaitu:

- a. Metode Angket (kuisisioner)

Menurut Suharsimi Arikunto (2006) Angket adalah suatu daftar isi pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab atau dikerjakan oleh orang yang ingin diselidiki atau responden. Dalam penelitian ini metode angket digunakan untuk memperoleh informasi orientasi pasar, orientasi pembelajaran, inovasi, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan dari UKM Pengrajin Perak di Kotagede Yogyakarta.

b. Wawancara

Menurut Suharsimi Arikunto (2006) wawancara adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (interviewer) untuk memperoleh informasi dari terwawancara. Metode wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya kecil (Sugiyono, 2004).

3.5.2 Data Sekunder

Data yang sudah tersedia pada perusahaan atau data yang sudah diolah pihak lain. Data sekunder juga dapat diperoleh dari studi kepustakaan yaitu mengumpulkan data dari berbagai sumber yang terdiri dari literatur-literatur dan buku-buku yang mendukung penelitian.

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Structural Equation Modeling (SEM) merupakan suatu teknik statistik yang mampu menganalisis pola hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, konstruk laten yang satu dengan yang lainnya, serta kesalahan pengukuran secara langsung. Pada penelitian ini untuk menganalisis atau menguji pengaruh langsung kerjasama antar perusahaan, kerjasama dengan pemerintah dan kerjasama dengan lembaga penelitian terhadap inovasi dan untuk menganalisis atau menguji pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan, pengaruh tidak langsung kerjasama antar perusahaan, kerjasama dengan pemerintah dan kerjasama dengan lembaga penelitian terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi sebagai variabel intervening menggunakan alat analisis *smart-pls*.

SEM merupakan gabungan antar dua metode statistik, yaitu analisis faktordan model persamaan simultan yang dikembangkan dalam ekonometri (YamindanKurniawan2009).Ada duaalasan yang mendasaridigunakannya SEM:

1. SEM mempunyai kemampuan untuk mengestimasi hubungan antar variabel yang bersifat *multiplerelationship*. Hubungan ini dibentuk dalam model struktural atau hubungan antar konstruk dependend dan independen.
2. SEM mempunyai kemampuan untuk menggambarkan pola hubungan antara konstruk laten (*unobserved*) dan variabel manifest (indikator).

Ada dua pendekatan dalam SEM, yaitu SEM dengan dasar kovarians (*Covariance Based Sturctural Equation Modeling - CBSEM*) dan SEM dengan dasar varians (*Partial Least Square Path Modeling - PLS-PM*). Keduanya didasarkan pada asumsi peneliti, yaitu tujuan penggunaan model tersebut akan digunakan untuk pengujian teori atau pengembangan teori untuk tujuan prediksi. Sedangkan untuk penelitian ini akan digunakan PLS-PM, dimana asumsi dasar peneliti untuk tujuan prediksi (YamindanKurniawan2011). PLS-PM telah menjadi analisis populer karena didukung oleh praktisnya penggunaan software pendukung yang membantu pengolahan data menggunakan bantuan program *Smart-PLS*.

3.6.2 Metode *Partial Least Square* (PLS)

Menurut Yamin dan Kurniawan (2009), PLS adalah salah satu metode alternatif SEM yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan pada hubungan di antara variabel yang sangat kompleks tetapi ukuran sampel data kecil (30-100 sampel) dan memiliki asumsi nonparametrik, artinya bahwa data penelitian tidak mengacu pada salah satu distribusi tertentu. PLS dapat juga dikatakan sebagai pendekatan untuk pemodelan struktural yang menunjukkan hubungan antar konstruk yang dihipotesiskan.

Pengujian dalam metode PLS meliputi dua tahap, yaitu *outer model* (model pengukuran) dan *inner model* (model struktural). *Outer model* (model pengukuran) menentukan spesifikasi hubungan antar konstruk laten dan indikatornya, sedangkan *inner model* (model struktural) menentukan spesifikasi hubungan antar konstruk laten dan konstruk laten lainnya (Yamin dan Kurniawan, 2009).

3.6.3 Pengujian Outer Model atau Model Pengukuran

Pengujian outer model mencakup uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Validitas didefinisikan sebagai nilai korelasi variabel antara pengukuran dan nilai sebenarnya (Saleh dan Purnomo 2013). Validitas dalam penelitian kuantitatif memberikan pengertian bahwa definisi dari konsep dalam tahap konseptual dan operasional harus konsisten satu sama lain. Dengan kata lain pengukuran pada konsep dilakukan selama tahap operasi harus akurat dan mewakili konsep yang ditentukan dalam fase konseptual (Saleh dan Purnomo 2013). Suatu indikator dikatakan *valid* apabila indikator tersebut mampu mencapai tujuan pengukuran dari konstruk laten dengan tepat (Yamin dan Kurniawan 2009). Uji validitas pada metode PLS, meliputi:

a. *Convergent Validity*

Evaluasi *convergent validity* dimulai dengan melihat *item reliability* (indikator validitas) yang ditunjukkan oleh nilai *loading factor*. *Loading factor* adalah angka yang menunjukkan korelasi antara skor suatu item pertanyaan dengan skor indikator konstruk indikator yang mengukur konstruk tersebut. Nilai *loading factor* > 0,7 dikatakan valid. Namun, menurut Hair *et al.* (1998), *rules of thumb* yang biasanya digunakan untuk pemeriksaan awal dari matriks faktor adalah $\pm 0,3$ dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, dan untuk *loading factor* $\pm 0,4$ dianggap lebih baik, dan untuk *loading factor* > 0,5 secara umum dianggap signifikan. Secara ringkas, parameter yang digunakan pada penelitian ini untuk *convergent validity* dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 3.1 Parameter Convergent Validity

Parameter	Rules of Thumb
<i>loading factor</i>	lebih dari 0,5
<i>communality</i>	lebih dari 0,5
<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	lebih dari 0,5

b. Discriminant Validity

Evaluasi *discriminant validity* dilakukan dengan cara melihat nilai *crossloading* pengukuran konstruk. Nilai *cross loading* menunjukkan besarnya korelasi antar setiap konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk blok lainnya. Suatu model pengukuran memiliki *discriminant validity* yang baik apabila korelasi antar konstruk dengan indikatornya lebih tinggi daripada korelasi dengan indikator dari konstruk blok lainnya. Evaluasi selanjutnya, yaitu dengan membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk. Hasil yang direkomendasikan adalah nilai akar AVE harus lebih tinggi dari korelasi antar konstruk (Yamin dan Kurniawan 2011).

Tabel 3.2 Parameter Discriminant Validity

Parameter	Rules of Thumb
<i>crossloading</i>	lebih dari 0,7 dalam satu variabel
akar AVE dan korelasi antar konstruk	akar AVE > korelasi antar konstruk

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas dapat diukur dengan melihat *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* (Hair et al. 1998). *Cronbach's alpha* adalah koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain (Sekaran 2006), sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk (Chindan Gopal, 1995). Nilai dari *Cronbach's alpha* maupun *composite reliability* untuk semua konstruk, yaitu di atas 0,7 (Yamin dan Kurniawan 2011).

3.6.4 Pengujian Inner Model atau Model Struktural

Pengujian ini dilakukan untuk uji hipotesis. Model struktural dapat dievaluasi dengan melihat R^2 (reliabilitas indikator) untuk konstruk dependen dan nilai t-statistik dari pengujian koefisien jalur. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai *path coefficients* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Nilai *path coefficients* yang ditunjukkan oleh nilai t-statistik harus di atas 1,96 (Hair *et al.* 1998).

BABIV
ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil penyebaran kuisisioner secara langsung kepada pemilik UKM perak di Kota Gede Yogyakarta. Kuisisioner yang di isi secara lengkap sebanyak 96 buah.

4.1 Analisis Deskriptif

Pada bagian berikut akan mendeskripsikan data-data yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
Umur UKM		
< 5 tahun	2	2,1%
5 – 10 tahun	21	21,9%
10 – 15 tahun	19	19,8%
>15 tahun	54	56,3%
Jumlah karyawan		
<25 responden	91	94,8%
25 –35 responden	3	3,1%
>45 responden	2	2,1%
Usia Responden		
21 tahun– 30 tahun	9	9,4%
31 tahun– 40 tahun	32	33,3%
41 tahun– 50 tahun	34	35,4%
>50 tahun	21	21,9%
Pendidikan Terakhir		
SMA	38	39,6%
D3S	7	7,3%
1	49	51,0%
S2	2	2,1%

Jumlah modal		
<Rp50.000.000	50	52,1%
Rp 50.000.000 – Rp100.000.000	30	31,3%
>Rp 100.000.000	16	16,7%
TOTAL	50	100%

Sumber:Data primerdiolah,2018

Berdasarkan Tabel 4.1, diketahui bahwa umur UKM mayoritas > 15 tahun sebanyak 54 UKM (56,3%), 5–10 tahun sebanyak 21 UKM (21,9%), 10–15 tahun 19 UKM (19,8%), dan <5 tahun sebanyak 2 UKM (2,1%). Responden berdasarkan jumlah karyawan < 25 orang sebanyak 91 UKM (94,8%), 25 – 35 orang sebanyak 3 UKM (3,1%) dan UKM yang memiliki karyawan > 45 orang sebanyak 2 UKM (2,1%). Kemudian responden berdasarkan usia responden mayoritas berusia 41 tahun–50 tahun sebanyak 34 responden (35,4%), 31 tahun – 40 tahun sebanyak 32 responden (33,3%), > 50 tahun sebanyak 21 responden (21,9%) dan 21 tahun– 30 tahun sebanyak 9 responden (9,4%). Selanjutnya responden berdasarkan pendidikan terakhir, S1 sebanyak 49 responden (51,0%), pendidikan terakhir SMA sebanyak 38 responden (39,6%), pendidikan terakhir D3 sebanyak 7 responden (7,3%) dan S2 sebanyak 2 responden (2,1%). Terakhir responden berdasarkan jumlah modal usaha, yaitu < Rp 50.000.000 sebanyak 50 UKM (52,1%), Rp50.000.000–Rp100.000.000 sebanyak 30 UKM (31,3%) dan >Rp 100.000.000 sebanyak 16 UKM (16,7%).

4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Penilaian responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

Skor penilaian terendah adalah: 1

Skor penilaian tertinggi adalah: 6

$$\text{Interval} = \frac{6-1}{6} = 0.83$$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1,00 – 1,83 = Amat Sangat Tidak

Setuju 1,84 – 2,66 = Sangat Tidak Setuju

2,67 – 3,50 = Tidak Setuju

3,51 – 4,33 = Setuju

4,35 – 5,16 = Sangat Setuju

5,17 – 6,00 = Amat Sangat Setuju

4.2.1 Hasil Analisis Variabel Eksogen

4.2.2 Variabel Inovasi

Variabel Inovasi (IN), Orientasi Pembelajaran (OPM) dan Keunggulan Bersaing (KB). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel endogen ditunjukkan dalam Tabel 4.3, 4.4 dan 4.5.

a. Inovasi

Tabel 4.3 Inovasi

Kode	Item	Mean	Kriteria
IN1	Perusahaan berusaha memperbaiki kemas produk sehingga lebih inovatif.	4,09	Setuju
IN2	Perusahaan membuat ukuran produk, dengan keragaman ukuran yang berbeda-beda.	3,59	Setuju

IN3	Perusahaan membuat inovasi untuk mengubah maupun membangun proses produksi agar lebih efisien.	4,44	Sangat Setuju
IN4	Perusahaan membuat sistem saluran distribusinya menjadi lebih sederhana	4,40	Sangat Setuju
IN5	Perusahaan membuat inovasi manajemen organisasi yang lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan kondisi lingkungan organisasi	4,00	Setuju
Rata-Rata Total		4,10	Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden menilai variabel inovasi memiliki nilai rata-rata sebesar 4,10 dengan kriteria setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode IN3 sebesar 4,44 yaitu “Perusahaan membuat inovasi untuk mengubah maupun membangun proses produksi agar lebih efisien”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode IN2 sebesar 3,59 yaitu “Perusahaan membuat ukuran produk dengan keragaman ukuran yang berbeda-beda”. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa responden atau pemilik usaha harus selalu melakukan inovasi. Inovasi yang dilakukan perusahaan diharapkan dapat memberikan efisiensi dalam mengubah dan membangun proses produksi.

b. Orientasi Pembelajaran

Tabel 4.4 Orientasi Pembelajaran

Kode	Item	Mean	Kriteria
OPM1	Perusahaan memberikan pelatihan dengan seorang tokoh figur dalam organisasi sebagai contoh untuk memberikan petunjuk yang efektif dalam menghadapi masalah.	3,89	Setuju
OPM2	Perusahaan mengharuskan karyawan untuk mempraktekkan pelatihan yang diterima, sehingga karyawan dapat berkinerja optimal	4,18	Setuju
OPM3	Perusahaan mengharuskan karyawan untuk terus melatih kemampuannya agar lebih memahami berbagai perilaku dalam organisasi.	4,36	Sangat Setuju
OPM4	Perusahaan mengajarkan kepada karyawan, untuk menciptakan hubungan yang baik dan saling menghargai terhadap pihak lain.	4,83	Sangat Setuju
OPM5	Karyawan membutuhkan suatu kepastian yang berkaitan dengan program training yang diberikan organisasi	4,22	Setuju
Rata-Rata Total		4,30	Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden menilai variabel orientasi pembelajaran memiliki nilai rata-rata sebesar 4,30 dengan kriteria setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode OPM4 sebesar 4,83 yaitu “Perusahaan mengajarkan kepada karyawan, untuk menciptakan hubungan yang baik dan saling menghargai terhadap pihak lain”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode OPM1 sebesar 3,89 yaitu “Perusahaan memberikan pelatihan dengan seorang tokoh figur dalam organisasi sebagai contoh untuk memberikan petunjuk yang efektif dalam menghadapi masalah”. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa responden setuju bahwa setiap karyawan harus selalu menerapkan sikap menghargai terhadap pihak lain, seperti pesaing ataupun rekan kerja perusahaan.

c. Keunggulan bersaing

Tabel 4.5 Keunggulan Bersaing

Kode	Item	Mean	Kriteria
KB1	Perusahaan mempertimbangkan faktor waktu pengiriman menjadi sumber keunggulan kompetitif	4,40	Sangat Setuju
KB2	Perusahaan memberikan kualitas terbaik untuk konsumen	5,09	Sangat Setuju
KB3	Perusahaan selalu memperhitungkan biaya yang digunakan.	4,72	Sangat Setuju
KB4	Perusahaan menyesuaikan kapasitas produksi terhadap perubahan lingkungan atau permintaan pasar.	4,46	Sangat Setuju
Rata-Rata Total		4,67	Sangat Setuju

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden menilai variabel orientasi pembelajaran memiliki nilai rata-rata sebesar 4,67 dengan kriteria setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode KB2 sebesar 5,09 yaitu "Perusahaan memberikan kualitas terbaik untuk konsumen". Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode KB1 sebesar 4,40 yaitu "Perusahaan mempertimbangkan faktor waktu pengiriman menjadi sumber keunggulan kompetitif". Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa responden setuju bahwa produk yang ditawarkan kepada konsumen harus memiliki kualitas terbaik sehingga dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa responden menilai variabel Kinerja Karyawan terhadap perusahaan memiliki nilai rata-rata sebesar 4,65 dengan kriteria sangat setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode KP4 sebesar 4,84 yaitu "Perusahaan melakukan efektifitas waktu dalam setiap produksi". Sedangkan nilai terendah terdapat pada item dengan kode KP3 sebesar 4,45 yaitu "Perusahaan memiliki otoritas (wewenang) yang harus dipatuhi seluruh anggota organisasi". Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa perusahaan sangat setuju untuk selalu melakukan efektifitas waktu dalam setiap produksi, hal tersebut dilakukan untuk dapat mempercepat proses produksi, mempercepat distribusi dan proses-proses lain yang dilakukan setelah produksi.

4.3 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian model pengukuran akan dilakukan untuk menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah konstruk sudah memenuhi syarat untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak. Pada uji validitas ini, ada dua macam evaluasi yang akan dilakukan, yaitu:

4.3.1 Convergent Validity

Convergent Validity model pengukuran dengan item yang memiliki nilai berdasarkan korelasi antar skor item dan nilai konstruk. *Indeks Convergent Validity* adalah diukur dengan faktor AVE, *composite reliability*, *R square*, *cronbachs alpha*. Hasil *indeks*

AVE, composite reliability, R square, cronbachs alpha dapat dilihat pada tabel 4.7.

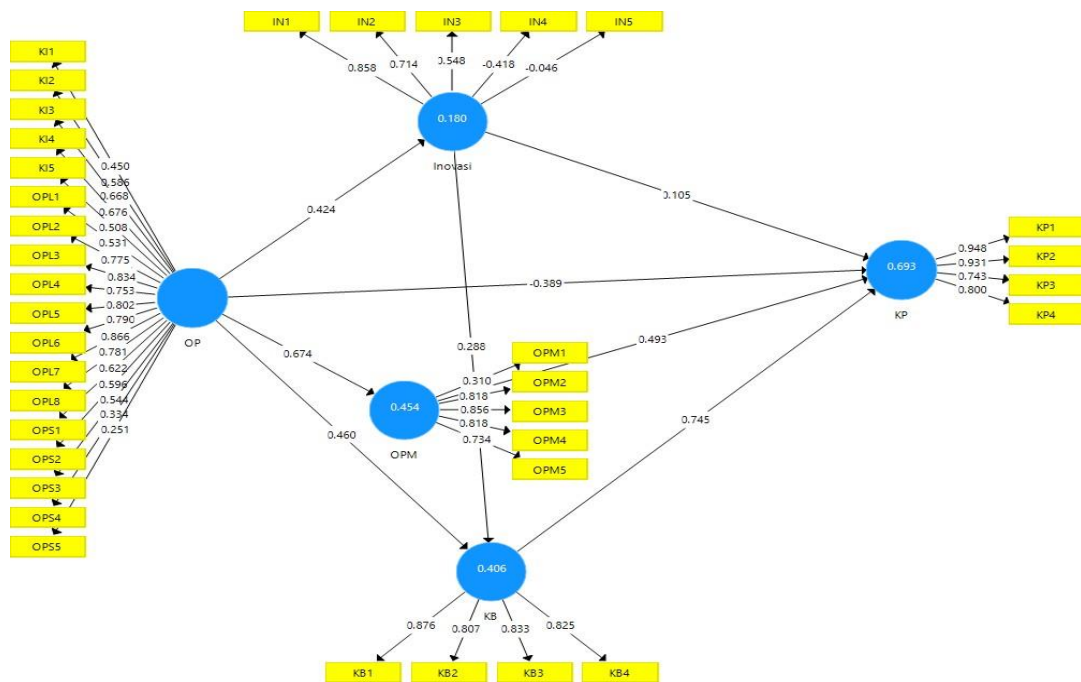
Tabel 4.7 Convergent Validity

	<i>AVE</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbachs Alpha</i>
Inovasi	0,562	0,787	0,619
Keunggulan Bersaing	0,699	0,903	0,856
Kinerja Perusahaan	0,740	0,918	0,881
Orientasi Pasar	0,509	0,934	0,923
Orientasi Pembelajaran	0,652	0,882	0,825

Sumber: Data primer diolah, 2017

Kriteria *validity* dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu variabel dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari masing-masing variabel. Variabel dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai *composite reliability* di atas 0,7, *AVE* berada di atas 0,5 dan *cronbach alpha* berada di atas 0,6. Berdasarkan tabel 4.7 dinyatakan bahwa seluruh variabel memenuhi *composite reliability* karena nilainya di atas angka yang direkomendasikan, yaitu di atas 0,7 yang sudah memenuhi kriteria reliabel.

Berikut adalah hasil uji *outer model* yang menunjukkan nilai *outer loading* dengan menggunakan analisis *SmartPLS v3.2.7*.



Sumber: Dataprimerdiolah, 2017

Gambar 4.1 Hasil Uji Outer Model

Dari hasil analisis yang ditunjukkan oleh gambar 4.1 menunjukkan bahwasebanyak 36 dari keseluruhan variabel, ada sebanyak 29 memiliki nilai lebih besardari 0.5, dan sebanyak 9 variabel memiliki nilai dibawah 0.5. Untuk melihat nilai *loading factor*, data konstruk orientasi pasar dapat dilihat dalam tabel 4.8.

Tabel 4.9 Nilai Loading Factor Kontruk Eksogen Inovasi

Konstruk	Kode Item	Loading Factor
Inovasi	IN1	0,858
	IN2	0,714
	IN3	0,548
	IN4	-0,418
	IN5	-0,046

Sumber: Data primer diolah, 2017

Dari hasil analisis seperti yang tercantum dalam Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai *loading factor* yang memiliki di atas 0.5 sebanyak 3 variabel, dan terdapat variabel di bawah 0.5 sebanyak 2 variabel. Untuk nilai *loading factor* konstruk eksogen orientasi pembelajaran dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Nilai Loading Factor Kontruk Eksogen Orientasi Pembelajaran

Konstruk	Kode Item	Loading Factor
Orientasi Pembelajaran	OPM1	0,310
	OPM2	0,818
	OPM3	0,856
	OPM4	0,818
	OPM5	0,734

Sumber: Data primer diolah, 2017

Dari hasil analisis seperti yang tercantum dalam Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai *loading factor* yang memiliki di atas 0.5 sebanyak 4 variabel dan terdapat variabel di bawah 0.5 sebanyak 1 variabel.

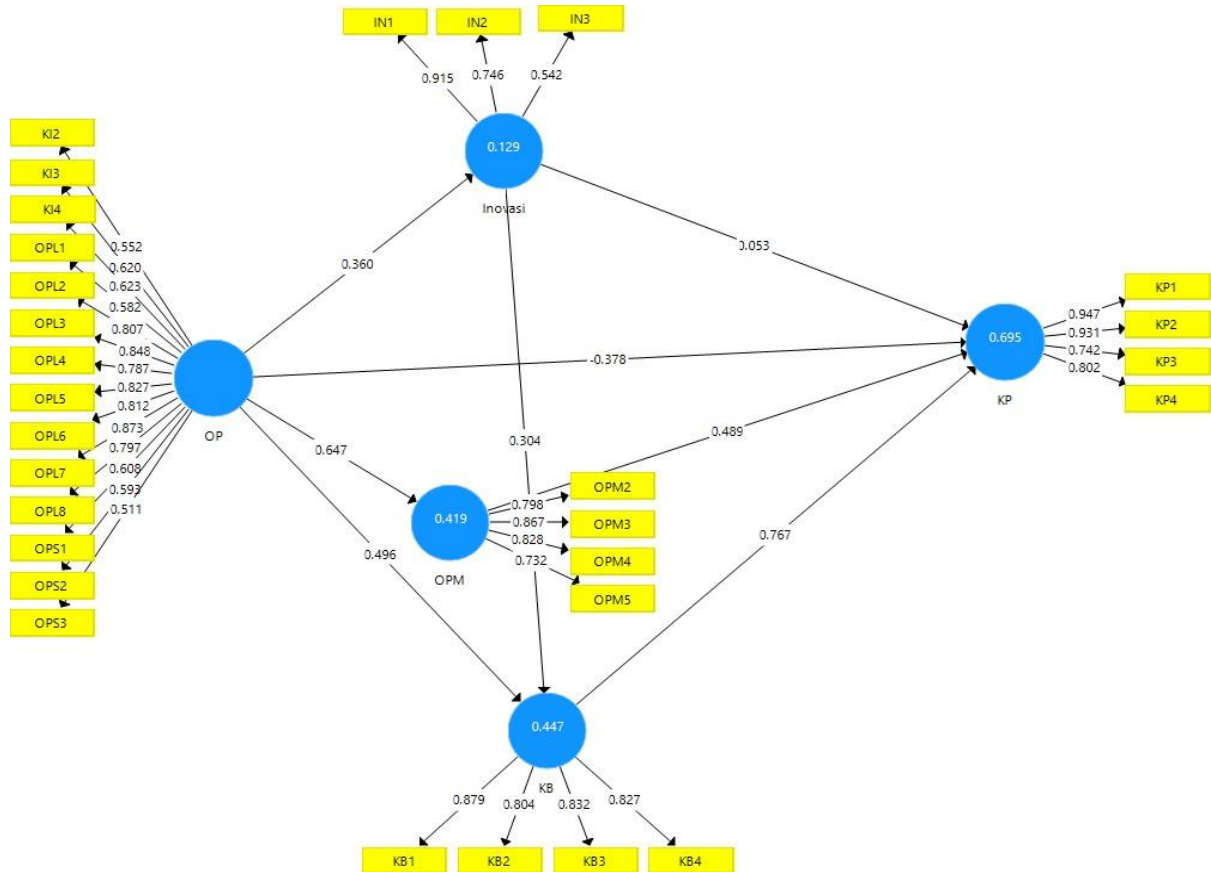
Untuk nilai *loading factor* konstruk eksogen keunggulan pembelajaran dapat dilihat pada Tabel 4.11

Tabel 4.11 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Keunggulan Bersaing

Konstruk	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Keunggulan Pembelajaran	KB1	0,876
	KB2	0,807
	KB3	0,833
	KB4	0,825

Sumber: Data primer diolah, 2017

Dari hasil analisis seperti yang tercantum dalam Tabel 4.11 menunjukkan bahwa semua nilai *loading factor* memiliki nilai di atas 0.5.



Gambar 4.2 Hasil Uji Outer Model setelah estimasi ulang

Berikut hasil dari estimasi ulang terhadap seluruh konstruk orientasi pasar, inovasi, orientasi pembelajaran, keunggulan pembelajaran dan kinerja perusahaan.

Tabel 4.13 Nilai Loading Factor Sesudah Diestimasi Ulang

Konstruk	Indikator	Kode Item	Loading Factor
Inovasi	Inovasi	IN1	0,858
		IN2	0,714
		IN3	0,548
Orientasi Pembelajaran	Orientasi Pembelajaran	OPM2	0,818
		OPM3	0,856
		OPM4	0,818
		OPM5	0,734

Konstruk	Indikator	Kode Item	Loading Factor
Keunggulan Bersaing	Keunggulan Bersaing	KB1	0,876
		KB2	0,807
		KB3	0,833
		KB4	0,825
Kinerja Perusahaan	Kinerja Perusahaan	KP1	0,947
		KP2	0,931
		KP3	0,742
		KP4	0,802

Berdasarkan hasil estimasi ulang *loading factor* pada tabel 4.13, nilai item yang dihasilkan oleh konstruk orientasi pasar, inovasi, orientasi pembelajaran, keunggulan pembelajaran dan kinerja perusahaan telah memenuhi nilai standar *convergent validity* karena semua faktor bernilai lebih dari 0.5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk adalah valid.

4.3.2 Discriminant Validity

Merupakan nilai *cross loading* faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai *loading* pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan

dengan nilai yang lain. Dengan standar nilai untuk setiap konstruk harus lebih besar dari 0.5. berdasarkan Tabel 4.14 nilai *cross loading* pada setiap konstruk memiliki nilai lebih dari 0.5. hal ini menunjukkan bahwa variabel *manifest* dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel laten dan membuktikan bahwa seluruh item tersebut valid.

Tabel 4.14 Nilai Cross Loading

Kode Item	Inovasi	Keunggulan Bersaing	Kinerja Perusahaan	Orientasi Pasar	Orientasi Pembelajaran
IN1	0,915	0,573	0,357	0,371	0,175
IN2	0,746	0,203	0,286	0,090	-0,034
IN3	0,542	0,119	0,220	0,278	0,349
KB1	0,636	0,879	0,660	0,407	0,220
KB2	0,261	0,804	0,700	0,568	0,434
KB3	0,362	0,832	0,595	0,539	0,230
KB4	0,339	0,827	0,513	0,513	0,346
KI2	0,278	0,209	0,272	0,552	0,477
KI3	0,039	0,204	0,189	0,620	0,518
KI4	0,005	0,189	0,198	0,623	0,588
KP1	0,391	0,755	0,947	0,397	0,470
KP2	0,344	0,648	0,931	0,328	0,474
KP3	0,365	0,418	0,742	0,147	0,231
KP4	0,264	0,671	0,802	0,509	0,605
OPL1	0,089	0,586	0,468	0,582	0,326
OPL2	0,316	0,653	0,398	0,807	0,371
OPL3	0,381	0,621	0,411	0,848	0,438
OPL4	0,166	0,515	0,302	0,787	0,449
OPL5	0,182	0,504	0,337	0,827	0,474
OPL6	0,355	0,438	0,310	0,812	0,522
OPL7	0,324	0,525	0,377	0,873	0,540
OPL8	0,331	0,404	0,248	0,797	0,462
OPM2	0,296	0,156	0,283	0,489	0,798
OPM3	0,137	0,380	0,475	0,559	0,867
OPM4	0,160	0,465	0,627	0,568	0,828
OPM5	0,110	0,064	0,241	0,453	0,732
OPS1	0,479	0,437	0,261	0,608	0,578
OPS2	0,231	0,214	0,151	0,593	0,418
OPS3	0,217	0,152	0,076	0,511	0,360

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Selain melihat hasil analisis *cross loading*, *discriminant validity* juga perludinilaidengancaramembandingkannilaiakarAVE dengankorelasiantarkonstrak . Rekomendasi untuk *discriminant validity* yang terbaik adalah nilai akarAVE haruslebih besar dari korelasi antarkonstrak.

Tabel4.15KorelasiantarKonstrak(AkarAVE)

	Inovasi	Keunggulan Bersaing	Orientasi Pembelajaran	AVE
Inovasi	0,750			0,562
Keunggulan Pembelajaran	0,482	0,836		0,699
Orientasi Pembelajaran	0,212	0,367	0,808	0,652

Sumber: DataPrimerDiolah, 2017

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dikatakan bahwa akar AVE pada semua konstruk lebih tinggi dari pada korelasi antar variabel. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki *discriminant validity* yang baik.

4.3.3 Composite Reliability

Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dalam PLS-SEM dengan aplikasi SmartPLS, digunakan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability*. Namun, penilaian menggunakan *Cronbach's Alpha* memberikan nilai yang lebih rendah sehingga disarankan untuk menggunakan *composite reliability* dan nilainya harus lebih dari 0.7.

Padatabel4.16dibawahinidapatdilihatbahwasemuanaivariabeldalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *Cronbach's Alpha* memiliki nilai diatas 0.6, *composite reliability* memiliki nilai diatas 0.7, dan pengujian validitas menggunakan AVE dengan nilai lebih dari 0.5. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel yang diujikan valid dan reliabel, sehingga dapat dilakukan pengujian model struktural.

Tabel 4.16 Konstruksi Reliabilitas dan Validitas Convergent Validity

	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
Inovasi	0,562	0,787	0,619
Keunggulan Bersaing	0,699	0,903	0,856
Orientasi Pembelajaran	0,652	0,882	0,825

Sumber: Data primer diolah, 2017

4.3.4 Pengujian Inner Model (Model Struktural)

Pengujian ini dilakukan untuk menguji hipotesis. Model struktural dapat dievaluasi dengan melihat R^2 (reliabilitas indikator) untuk konstruk dependennilai statistik dari pengujian pengaruh total (*total effect*). Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian.

4.3.4.1 Uji Determinasi atau Analisis Varians (R^2)

Tabel 4.17 Nilai R^2

Variabel	R Square	Adjust R Square
Inovasi	0,129	0,120
Keunggulan Bersaing	0,447	0,435
Orientasi Pembelajaran	0,419	0,413

Dari hasil adjust R-Squares pada Tabel 4.17 menunjukkan bahwa nilai R-Squares inovasi adalah 0,120, Keunggulan bersaing adalah 0,435, kinerja perusahaan adalah 0,682 dan orientasi pembelajaran adalah 0,413. Nilai tersebut menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap inovasi sebesar 12%. Nilai tersebut juga menunjukkan bahwa variabel orientasi pasar dan inovasi berpengaruh terhadap variabel keunggulan bersaing sebesar 43,5%, variabel inovasi, orientasi pasar, orientasi pembelajaran dan keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan sebesar 68,2%, dan variabel orientasi pasar berpengaruh terhadap orientasi pembelajaran sebesar 41,3%. Dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel dalam penelitian ini.

4.3.4.2 Uji Signifikansi (*Bootstrapping*)

Untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik dan p-values. Dengan teknik tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar error tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tetapi didasarkan kepada observasi empiris. Dalam metode *resampling bootstrap* pada penelitian ini, nilai signifikansi yang digunakan (*two-tailed*) t-value adalah 1,96 (*significance level* = 5%) dengan ketentuan nilai t-statistik harus lebih besar dari 1,96.

Tabel 4.18 Hasil-Statistik

	Item	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
H1	Inovasi- >Keunggulan bersaing	0,605	0,607	0,082	7,423	0,000
H2	Inovasi- >Pembelaj aran	0,422	0,428	0,084	5,006	0,000
H3	Orientasipemb elajaran- >Keunggulan Bersaing	0,489	0,502	0,083	5,862	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan pada Tabel 4.18, penentuan hipotesis diterima atau ditolak dijelaskan sebagai berikut.

a. Hipotesis1: Pengaruh Inovasi terhadap Orientasi Pembelajaran

1. Hipotesis2: Terdapat pengaruh signifikan orientasi pasar terhadap orientasi pembelajaran

Ho : Tidak terdapat pengaruh signifikan orientasi pasar terhadap orientasi pembelajaran

Ha: Terdapat pengaruh signifikan orientasi pasar terhadap orientasi pembelajaran

2. Kriteria

Jika $P\text{value} > 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_2 diterima.

3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai t-statistik sebesar 0,0000.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh yang signifikan orientasi pasar terhadap orientasi pembelajaran

b. Hipotesis2:Pengaruh Pembelajaran Terhadap Keunggulan Bersaing

1. Hipotesis2:Terdapat pengaruh signifikan pembelajaran terhadap keunggulan bersaing

Ho:Tidak terdapat pengaruh pembelajaran terhadap keunggulan bersaing.

Ha:Terdapat pengaruh signifikan pembelajaran terhadap keunggulan bersaing

2. Kriteria

Jika $P\text{values} > 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_2 diterima.

3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai P values sebesar 0,006.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh signifikan inovasi terhadap kinerja perusahaan.

c. Hipotesis3 : Pengaruh Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing

1. Hipotesis 3 : Terdapat pengaruh signifikan inovasi terhadap keunggulan bersaing.

Ho : Tidak terdapat pengaruh inovasi terhadap keunggulanbersaing.

Ha : Terdapat pengaruh signifikan inovasi terhadap keunggulan bersaing.

2. Kriteria

Jika Pvalues>0,05 maka Ho ditolak dan H8 diterima.

3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai Pvalues sebesar 0,000.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima dan dinyatakan terdapat pengaruh signifikan inovasi terhadap keunggulan bersaing.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Inovasi terhadap Pembelajaran

Berdasarkan hasil uji statistik orientasi pasar terhadap inovasi mendapatkan hasil sebesar $0,000 < 0,05$ dapat disimpulkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi pasar, maka semakin tinggi inovasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Haba (2012), yang menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara orientasi pasar dan inovasi. Selain itu penelitian Zainul et al., (2016) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa orientasi pasar telah berpengaruh langsung dan signifikan terhadap inovasi.

Orientasi

pasar sangat bergantung pada kemauan organisasi untuk berinovasi. Inovasi adalah suatu budaya organisasi yang mencerminkan sejauh mana perusahaan dapat terbuka terhadap ide-ide baru, menerima dan merespon penemuan baru untuk mendorong ide-ide yang menantang, siap mengambil risiko, dan bersikap proaktif. Baker dan Sinkula (2009) orientasi pasar dapat didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan yang berbeda dari organisasi dan kemampuan untuk menciptakan inovasi untuk merespon lingkungan eksternal dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Berdasarkan hal tersebut maka terdapat pengaruh positif dan signifikan orientasi pasar terhadap inovasi.

4.4.2 Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil uji statistik inovasi terhadap keunggulan bersaing mendapatkan hasil sebesar $0,000 < 0,05$ dapat disimpulkan bahwa inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi inovasi, maka semakin tinggi keunggulan bersaing.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zainul et al., (2016) yang menunjukkan bahwa inovasi telah berpengaruh langsung dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Droge dan Vickrey (1994)

mengemukakan bahwa suatu produk dapat digunakan sebagai sumber keunggulan bersaing. Inovasi dapat berkontribusi menciptakan keunggulan bersaing perusahaan. Gatignon dan ve Xuereb (1997), dalam inovasi produk ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan, yaitu keunggulan produk, keunikan dari produk, serta biaya produk. Perusahaan yang mampu merancang produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan dapat bertahan di tengah persaingan untuk produk tetap diminati oleh pelanggan. Dengan demikian, inovasi dapat digunakan sebagai sumber keunggulan bersaing perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

4.4.3 Pembelajaran terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil uji statistik pembelajaran terhadap keunggulan bersaing mendapatkan hasil sebesar $0,000 < 0,05$ dapat disimpulkan bahwa pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi inovasi, maka semakin tinggi keunggulan bersaing.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zainul et al., (2016) yang menunjukkan bahwa inovasi telah berpengaruh langsung dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Droge dan Vickrey (1994) mengemukakan bahwa suatu produk dapat digunakan sebagai sumber keunggulan bersaing. Pembelajaran dapat berkontribusi menciptakan keunggulan bersaing perusahaan. Gatignon dan ve Xuereb (1997), dalam inovasi produk ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan, yaitu keunggulan produk, keunikan dari produk, serta biaya produk. Perusahaan yang mampu merancang produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan dapat bertahan di tengah persaingan untuk produk tetap diminati oleh pelanggan. Dengan demikian, pembelajaran dapat digunakan sebagai sumber keunggulan bersaing perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, sesuai dengan hasil $p\text{-value } 0,006 < 0,05$. Berdasarkan hal tersebut maka Inovasi merupakan sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis dan mudahnya terjadi perubahan. Sehingga dapat bersaing dengan keadaan pasar yang berubah-ubah. Orientasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, sesuai dengan hasil $p\text{-value } 0,000 < 0,05$. Orientasi pembelajaran mempengaruhi kinerja dalam jangka panjang dengan mendorong karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang menguntungkan bagi organisasi.

Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, dengan hasil $p\text{-value } 0,000 < 0,05$. Perusahaan yang mampu merancang produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan dapat bertahan di tengah persaingan untuk produk tetap diminati oleh pelanggan. Dengan demikian, inovasi dapat digunakan sebagai sumber keunggulan bersaing perusahaan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan, maka dapat diusulkan saran sebagai berikut:

1. Bagi pelaku usaha diharapkan dapat selalu melakukan inovasi, baik inovasi produk maupun proses, sehingga pelaku usaha dapat memberikan produk yang sesuai dengan perkembangan zaman, sesuai dengan keinginan konsumen dan trend yang ada.
2. Bagi konsumen, diharapkan dapat mencari informasi detail mengenai produk yang akan mereka gunakan.
3. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel lain, seperti inovasi produk atau inovasi proses sehingga penelitian yang dilakukan lebih menarik dan variatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abou-Moghli, A. A., Al Abdallah, G. M., & Al Muala, A. (2012). *Impact of innovation on realizing competitive advantage in banking sector in Jordan. American Academic & Scholarly Research Journal*, 4(5), 1.
- Adam, E. & Ebert, R. (1996). *Productions and Operations Management: Concept, Models, and Behavior (5th ed)*. Eaglewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall
- Al-Rousan, Mahmoud., and Qawasmeh, Farid. (2009). The Impact of SWOT Analysis on Achieving a Competitive Advantage: Evidence from Jordanian Banking Industry. *International Bulletin of Business Administration*. 6.
- Alipour, F., Idris, K., Ismail, I. A., Anak Uli, J., & Karimi, R. (2011). Learning organization and organizational performance: mediation role of intrapreneurship. *European Journal of Social Sciences*, 21(4).
- Amabile, T.M. (1996). Recent research has highlighted the importance of employee creativity in contributing to organizational innovation, effectiveness, and survival. Boulder, Colorado: Westview Press.
- Arikunto, S. (2010). *Penelitian tindakan 2010*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Augusto, M., & Coelho, F. (2009). Market orientation and new-to-the-world products: exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. *Industrial Marketing Management*.
- Baker., Sinkula., 1999. "The Synergistic Effect of market oriented and learning organization on organization performance". *Journal of The Academy of Marketing Science*. Vol. 27.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of small business management*.

- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Birley, S., & Westhead, P. (1990). Growth and performance contrasts between 'types' of small firms. *Strategic management journal*, 11(7).
- Boso, N., Cadogan, J. W., & Story, V. M. (2012). Complementary effect of entrepreneurial and market orientations on export new products success under differing levels of competitive intensity and financial capital. *International Business Review*, 21.
- Chapman, R. L., Soosay, C., & Kandampully, J. (2003). Innovation in logistics services and the new business model: a conceptual framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(7).
- Chin, W. W., & Gopal, A. (1995). Adoption intention in GSS: relative importance of beliefs. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 26(2-3).
- Clark, K. B., Hayes, R. H., and Wheelwright, S. C. (1988). *Dynamic Manufacturing*. New York, NY: The Free Press.
- Colgate, Mark. 1998. Creating Sustainable Competitive Advantage Through Marketing Information System Technology: A Triangulation Methodology Within The Banking Industry, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16/2.
- Crosby, P. B. (1995). *Philip Crosby's Reflections on Quality: 295 Inspirations from the World's Foremost Quality Guru*. New York: McGraw-Hill.
- Day, George. S and Robin, Wensley, 1988, "Assesing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, Vol. 52, April.

- Day, George S, 1994, "The Capabilities of Market Driven Organizations", *Journal of Marketing*, vol. 58.
- Dilworth, James B. (1992). *Operations Management: Design, Planning and control for manufacturing and services*. NY: McGraw-Hill.
- Djarwanto, P.S., & Subagyo, P. (2000). *Metode Penelitian. Cetakan pertama edisi pertama, BPFEUGM, Yogyakarta*.
- Droge, C., & Vickrey, S. (1994). *Source and outcomes of competitive advantage: an exploratory study in the furniture industry*. Decision Sciences.
- Evans, James R. (1993). *Applied Production and Operations management*. West Publishing Co. USA.
- Ferdinand, A. (2002). *Struktural equation modeling dalam penelitian manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferdinand, A. (2006). *Struktural Equation Modelling dalam penelitian manajemen: aplikasi model-model dalam penelitian untuk tesis magister dan disertasi doktor*. Semarang: Diponegoro University Press.
- Fontana, A. (2011). *Innovate we can! manajemen inovasi dan penciptaan nilai*.
- Forster, Florian. (2006). *The Idea behind Business Process Improvement: Towards a Business Process Improvement Pattern Framework*. BPTrends. <http://www.bptrends.com>.
- Galer, G., & Van Der Heijden, K. (1992). *The learning organization: How planners create organizational learning*. Marketing Intelligence & Planning.
- Garvin, D. A. (1993). *Building a learning organization* (Vol. 71). July-August: Harvard Business Review.
- Gatignon, H., & VeXue, J. M. (1997). *Strategic orientation of the firm and new product performance*. Journal of Marketing Research, 34(1).

- Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2).
- Gupta, S., Cadeaux, J., & Dubelaar, C. (2006). Uncovering multiple champion roles in implementing new-technology ventures. *Journal of Business Research*.
- Hadjimanolis, Athanasios, 2000, "An Investigation of Innovation Antecedents in Small Firms in the Context of a Small Developing Country, *R&D Management*, vol. 30.
- Hafeez, S., Chaudhry, R. M., Siddiqui, Z. U., & Ur Rehman, K. (2011). The effect of market and entrepreneurial orientation on firm performance. *Information Management and Business Review*.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. 1998. *Upper Saddle River*.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. *The Journal of Marketing*.
- Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing* (Vol. 8). New York, NY: Wiley.
- Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Hill, Terry. (1993). *The Essence of Operations Management*. Prentice-Hall, UK.
- Homburg, Christian dan Pflesser, Christian. 2000. A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, November.

- Hult, G. T. M., Ketchen Jr, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic management journal*.
- Hurley, Robert. F and Hult, G, Tomas. M, 1998, "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Intergration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*.
- Jaworski, B.J., & Kohli, A.K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*.
- Juan, J.L., & Zhou, K.Z. (2010). How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: managerial ties and market orientation. *Journal of Business Research*.
- Juran, J.M. (2004). *Architect of Quality*. New York: McGraw-Hill.
- Kirca, A., Jayachandran, S., & Bearden, W. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*.
- Knoll, K., & Jarvenpaa, S., L. (1994). Information Technology Alignment or "Fit" in Highly Turbulent Environments: the Concept of Flexibility. Paper presented at the Computer Personnel Research Conference on Reinventing. Alexandria, Virginia, USA.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing: A global perspective*.
- Kusumo, A. R. W. (2006). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Inovasi Produk Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Pemasaran (Studi Pada Industri Batik Skala Besar Dan Sedang Di Kota Dan Kabupaten Pekalongan) (Doctoral dissertation, program Pascasarjana Universitas Diponegoro).

- Li, Y., Zhao, Y., Justin, T., & Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkages: evidence from Chinese Small Firms. *Journal of Small Business Management*.
- Lukas, Bryan A., and O.C. Ferrel., 2000. "The Effect of Market Orientation on Product Innovation". *Journal of The Academy Marketing Science*.
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European journal of marketing*, 39(11/12), 1235-1263.
- Mohsein, A. M., Abdul-Halim, H., & Ahmad, N. H. (2012), Delving into the issues of entrepreneurial attitude orientation and market orientation among the SMEs A conceptual paper. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.
- Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*.
- Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter?. *Strategic Management Journal* (12).
- Noble, c.H., Sinha, R.K & Kumar. A, 2002, "Market Orientation & Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications", *Journal of Marketing*, Vol.66.
- Nuryanti, H., & Samsir, P. A. The Influence Of Knowledge Management On Business Performance And Competitive Advantage In Riau Food Products On Small And Medium Enterprises In Pekanbaru.
- Panayides, P. (2006). Enhancing innovation capability through relationship management and implications for performance. *European Journal of Innovation Management*.

- Pedram, A., Craven, D., & Gerstlauer, A. (2009, September). Modeling cache effects at the transaction level. In *International Embedded Systems Symposium*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Pelham, Alfred M & David T Wilson, 1996, "A Longitudinal Study of The Impact of Market Structure; Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small Firm Performance.", *Journal of The Academy of Marketing Science*.
- Pitts, R. A. and D. Lei. 2003 *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*, Ohio: Thompson Learning.
- Potter, Michael E, 1993, *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Erlangga, Jakarta.
- Prakoso, B. (2005). Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur Di Semarang). *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi (JSMO)*, 2 (Nomor 1).
- Prawirosentono, S. (1999). *Manajemen sumberdaya manusia: kebijakan kinerja karyawan: kiat membangun organisasi kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi (BPFE).
- Ps, D., & Subagyo, P. (2000). *Statistik Induktif*. Yogyakarta: BPFE.
- Rahaba. (2012). Innovativeness model of small and medium enterprises based on market orientation and learning orientation: testing moderating effect of business operation mode. *Procedia Economics and Finance*.
- Raju, P., Lonial, S.C., & Crum, M.D. (2011). Market orientation in the context of SMEs: a conceptual framework. *Journal of Business Research*.
- Saleh, C. & Purnomo, M.R.A., 2013. *Metodologi Penelitian: Sebuah Petunjuk Praktis 2nd ed.*, Yogyakarta: Jaya Abadi Press.

- Satyagraha, H. (1994).Keunggulan Bersaing dan Aliansi Strategis: ResefinisiSWOT.*Usahawan. No.4,Th.XXIII.*
- Schein,E.H..1996.ThreeCulturesofManagement:TheKeytoOrganizationalLearning ,Sloan ManagementReview.
- Sekaran,U.(2006).Metodologipenelitianuntukbisnis.
- Senge,PeterM,1990,"TheLeader'sNewWork:BuildingLearningOrganizations",*Sloan Management Review.*
- Setiawan, Andi. (2003), “ Analisis Kinerja Tenaga Penjualan Berdasarkan SistemKontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan “ , Jurnal Sains PemasaranIndonesia,Vol. II,No.1, p. 33-52
- Setiawan, H. (2012). Pengaruh Orientasi Pasar, Orientasi Teknologi dan InovasiProduk Terhadap Keunggulan Bersaing Usaha Songket Skala Kecil di KotaPalembang.*ORASI BISNIS*, 8(2).
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-basedorganizationallearning:Linkingvalues, knowledge, andbehavior. *Journal oftheacademyofMarketing Science.*
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value, andsuperiorperformance. *Businesshorizons*,37(2).
- Slater,StanleyF.,JohnC.Narver,1995,"MarketOrientationandtheLearningOrganizational",*Journal of Marketing.*
- Sugiyono, A. (2004). Pengantar Statistik Pendidikan. *Jakarta: Grafindo Persada.*
- Sugiyono,P.D.(2010).Metodepenelitianpendidikan.*Pendekatan Kuantitatif.*
- SuharsimiArikunto,ProsedurPenelitianSuatuPendekatanPraktik,(Jakarta:Rineka Cipta,2006), 66

- Song, X. M., & Parry, M. E. (1997). A cross-national comparative study of newproduct development processes: Japan and the United States. *The Journal ofMarketing*, 1-18.
- Stata, R., & Almond, P. (1989). Organizational learning: The key to managementinnovation. *The training anddevelopment sourcebook*.
- Stata,R.(1992).Managementinnovation.ExecutiveExcellence.
- Stake,R.(1998).CaseStudiesInStrategiesofQualitativeInquiry.Sage,California.
- Stonebrake,PeterW.,andLeong,G.Keony.(1994).OperationsStrategy:Focusingon CompetitiveExcellence.Boston,MA: AllynandBacon.
- Tajeddini,K.(2010).Effectofcustomerorientationandentrepreneurialorientationoninnovativeness:EvidencefromthehotelindustryinSwitzerlandtourism.*ManagementJournal*.
- Uncles,M.(2000).Marketorientation.
- Voola, R., Casimir, G., Carlson, J., & Agnihotri, M. A. (2012). The effects ofmarket orientation, technological opportunism, and e-business adoption onperformance:amoderatedmediationanalysis.*AustralasianMarketingJournal*
- Weinberg,G.M.(1993).QualitySystemsManagement.NewYork:DorsetHouse.
- Yamin, S., & Kurniawan, H. (2009). Structural equation modeling: Belajar lebihmudah teknik analisis data kuesioner dengan Lisrel-PLS. *Jakarta: SalembaInfotek*.
- Yamin, S., & Kurniawan, H. (2011). Generasi Baru Mengolah Data PenelitiandenganPartialLeastSquarePathModeling:AplikasidenganSoftware XLSTAT,SmartPLS,dan VisualPLS.*Jakarta:Salemba Infotek*.

Zainul, M., Astuti, E. S., Arifin, Z., & Utami, H. N. (2016). The effect of market orientation toward organizational learning, innovation, competitive advantage, and corporate performance. *Journal of Administrative Sciences and Policy Studies*, 4(1).

LAMPIRAN 1

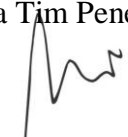
LAMPIRAN : JUSTIFIKASI ALOKASI BIAYA

RINCIAN BIAYA PENELITIAN

No	Keterangan	Jumlah
1	Biaya Penyusunan Proposal	
	- ATK (kertas, flashdisk, tinta printer dll)	Rp. 500.000
	- Biaya penggandaan makalah proposal	Rp. 500.000
	- Observasi awal	Rp.1. 700.000
	Jumlah Biaya (1)	Rp. 2.700.000
2	Biaya Pengumpulan Data Penelitian	
	- Penyusunan instrumen penelitian	Rp. 500.000
	- Penggandaan instrumen penelitian	Rp. 550.000
	- Pengumpulan data ke lapangan di Kota Banjarmasin)	Rp 3.500.000
	- Transport dan konsumsi	Rp. 1.000.000
	Jumlah Biaya (2)	Rp. 6.550.000
3	Biaya Tabulasi dan Analisis Data	Rp. 2.000.000
4	Honorarium :	
	- Ketua Peneliti	Rp. 1. 000.000
	- Anggota Peneliti 2 orang x Rp. 750.000,-	Rp. 1.500.000
	Jumlah Biaya (4)	Rp. 2.500.000
5	Biaya penyusunan dan penggandaan Laporan Akhir Penelitian	
	- ATK	Rp. 500.000
	- Biaya Penggandaan dan penjiilidan	Rp. 750.000
	Submit artikel pada jurnal	Rp. 2.000.000
	Jumlah biaya (5)	Rp. 1.250.000
	TOTAL BIAYA 1 - 5	Rp.17.000 .000

Banjarmasin, 29 Juli 2017

Ketua Tim Peneliti,


 Dr. Hj. Rahmi Widyanti, SE, M.Si
 NIP. 19621221 198910 2 001

JADWAL PELAKSANAAN PENELITIAN
Jadwal Kegiatan Penelitian Hibah Dosen Tahun 2015/2016

Jenis Kegiatan	Waktu Penelitian													
	Minggu ke													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Pembuatan proposal														
Survey pendahuluan														
Seminar proposal														
Pengumpulan data														
Tabulasi data, analisis data, edit dan klasifikasi														
Analisis data														
Penyusunan hasil penelitian														
Seminar hasil														
Revisi dan Penyusunan akhir hasil penelitian														
Penyusunan artikel hasil Penelitian														

Lampiran 3: Biodata Tim Peneliti

A. Identitas Diri

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si
2	Jenis Kelamin	Perempuan
3	Jabatan Fungsional	Lektor Kepala (IV/b)
4	NIP/NIK/Identitas lainnya	19622112 198910 2 001
5	NIDN	0021126201
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Pelaihari, 21 Desember 1962
7	E-mail	rahmiwidyanti@yahoo.com
8	Nomor Telepon/HP	081349589352
9	Alamat Kantor	Jln. Adhyaksa No. 2 Banjarmasin
10	Nomor Telepon/Faks	0511-3304352
11	Lulusan yang Telah Dihasilkan	S-1 = ... orang; S-2 = ... orang; S-3 = ... orang
12	Mata Kuliah yg Diampu	1). Statistik I
		2). Perilaku Organisasi
		3). Penganggaran Perusahaan
		4). Manajemen Keuangan Strategik
		5). MSDM
		6). Teori Ekonomi
		7) TPK

B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	Universitas Udayana	UniBraw	Unibraw
Bidang Ilmu	Ekonomi	Ilmu Adm Niaga	PDIM
Tahun Masuk-Lulus	1982 – 1986	1999 - 2001	2011
Judul Skripsi/Tesis/Disertasi	Bidang Manajemen	Bidang Manajemen	Bidang Manajemen
Nama Pembimbing/Promotor			

C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
	2014	Dimensions of Organizational Structure and Influence on Organizational Effectiveness: Study on Top and Middle Management Bank	APBU UNISKA Banjarmasin	Rp 16.000.000
1	2015	Orientasi Pasar	APBU UNISKA	Rp 16.000.000

		Dimediasi Strategi Keunggulan Bersaing Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran Perusahaan (Studi Pada Indsutri Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Di Kalimantan Selatan)	Banjarmasin	
2	2015	Survey Kepuasan Karyawan (SKK) PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Instansi PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Rp 45.000.000
3	2014	Survey Kepuasan Karyawan (SKK) PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Instansi PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Rp 45.000.000

(Bukan Skripsi, Tesis, maupun Disertasi)

D. Pengalaman Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1	2016	Penyuluhan dan Sosialisasi Penyusunan <i>Format Business Plann</i> bagi Pengusaha kuliner Di Kawasan Cendana Kelurahan Sungai Miai Kota Banjarmasin.	APBU UNISKA Banjarmasin	Rp 8.000.000
2	2015	Penyuluhan Dan Sosialisasi Upaya Pengembangan Kewirausahaan Ibu-Ibu Nelayan Di Desa Angsana Kabupaten Tanag Bumbu	APBU UNISKA Banjarmasin	Rp 8.000.000

E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal alam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/ Nomor/Tahun
1	Pengaruh Persepsi Konsumen Dalam Memilih Rumah Sakit	Dinamika Ekonomi	Vol.1, No. 5, 2012
2	The Perception of Individual and Organizational Career	Ventura	Vol.5, No. 12, Agt 2012
3	Hubungan Kepuasan Karyawan Terhadap Perhatian Terhadap Konsumen dan Kinerja	Dinamika Ekonomi	Vol.6, No.2, Sept 2013

	Organisasi		
Dst			

F. Pemakalah Seminar Ilmiah (*Oral Presentation*) dalam 5 Tahun Terakhir

No	Nama Pertemuan Ilmiah / Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1	GCBME 2016	The Influence of compensation and social insurance on Performance	8 Agustus 2016, UPI Bandung
2	ICBE 2014	Dimensions of Organizational Structure and Influence on Organizational Effectiveness	12 Oktober 2014, Universitas Andalas Padang
3			
Dst.			

G. Karya Buku dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1	Diktat Statistik Ekonomi I	2012	55 halaman	Uniska Bjm
2	Diktat Manajemen Keuangan	2013	60 halaman	Uniska Bjm
3	Manajemen Karir	2018	187 halaman	CV.Artha Rizky
Dst				

H. Perolehan HKI dalam 5-10 Tahun Terakhir

No.	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis
1			
2			
Dst.			

J. Penghargaan dalam 10 tahun Terakhir (dari pemerintah, asosiasi atau institusi lainnya)

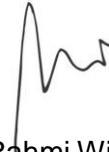
1	Satya Lencana 10 thn	Presiden Susilo Bambang Yudoyono	2015
2	Satya Lencana 20 thn	Presiden Susilo Bambang Yudoyono	2015
Dst			

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidaksesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Proposal Penelitian Dosen UNISKA.

Banjarmasin, 5 September 2016
Pengusul,

Ketua Tim Peneliti,



(Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si)
NIDN. 002112620

Lampiran 2. Biodata Anggota Tim Peneliti Pelaksana (Lanjutan)

A. Identitas Diri Anggota

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Hj. Kurniaty, SE,. MM,
2	Jenis Kelamin	Perempuan
3	Jabatan Fungsional	Lektor
4	NIP/NIK/Identitas lainnya	196007121993012001
5	NIDN	0012076001
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Banjarmasin, 12-07-1960
7	E-mail	Kurniaty60@gmail.com
9	Nomor Telepon/HP	081251222585
10	Alamat Kantor	Jln. Adhyaksa No. 2 Banjarmasin
11	Nomor Telepon/Faks	0511-3304352
12	Lulusan yang Telah Dihasilkan	S-1 = ... orang; S-2 = ... orang; S-3 = ... orang
13	Mata Kuliah yg Diampu	1). Manajemen Keuangan
		2). Studi Kelayakan Bisnis
		3). Statistik Ekonomi
		4).

B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	Unlam	Unlam	-
Bidang Ilmu	Ekonomi	Manajemen	
Tahun Masuk-Lulus	1985-1989	2002-2004	
Judul Skripsi/Tesis/Disertasi			
Nama Pembimbing/Promotor			

C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir
(Bukan Skripsi, Tesis, maupun Disertasi)

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1				,-
2				
3				
Dst.				

* Tuliskan sumber pendanaan baik dari APBU Uniska maupun dari sumber lainnya.

D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1				
2				
3				
Dst.				

E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/ Nomor/Tahun
1			
2			
3			
Dst.			

F. Pemakalah Seminar Ilmiah (*Oral Presentation*) dalam 5 Tahun Terakhir

No	Nama Pertemuan Ilmiah / Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1			
2			
3			
Dst.			

G. Karya Buku dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1				
2				

3			
Dst.			

H. Perolehan HKI dalam 5–10 Tahun Terakhir

No.	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis
1			
2			
3			
Dst.			

I. Pengalaman Merumuskan Kebijakan Publik/Rekayasa Sosial Lainnya dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul/Tema/Jenis Rekayasa Sosial Lainnya yang Telah Diterapkan	Tahun	Tempat Penerapan	Respon Masyarakat
1				
2				
3				
Dst.				

J. Penghargaan dalam 10 tahun Terakhir (dari pemerintah, asosiasi atau institusi lainnya)

No.	Jenis Penghargaan	Institusi Pemberi Penghargaan	Tahun
1			
2			
3			
Dst.			

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidak-sesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Proposal P2M/Penelitian Dosen UNISKA.

Banjarmasin , 5 September 2016
Anggora Pelaksana,

(Hj. Susiladewi, SE, MM,)
NIDN. 1104066401

Lampiran 2: Biodata Anggota Tim Peneliti

A. Identitas Diri

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Dr. H.Basuki, M.Si
2	Jenis Kelamin	Laki-laki

3	Jabatan Fungsional	Lektor Kepala (IV/a)
4	NIP/NIK/Identitas lainnya	0618031073
5	NIDN	1111066301
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Banjarmasin, 11 Juni 1963
7	E-mail	msibasukidr@gmail.com
8	Nomor Telepon/HP	08164551262
9	Alamat Kantor	-
10	Nomor Telepon/Faks	
11	Lulusan yang Telah Dihasilkan	S-1 = ... orang; S-2= ... orang; S-3 = ... orang
12	Mata Kuliah yg Diampu	1) Penganggaran Perusahaan
		2) Perilaku Organisasi
		3) Metodologi Penelitian
		4) Riset SDM
		5) Manajemen Operasional

B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	Unlam Banjarmasin	Unlam Banjarmasin	
Bidang Ilmu	Manajemen Keu	Manajamen Keu	
Tahun Masuk-Lulus	1989	2002	
Judul Skripsi/Tesis/Disertasi	Bidang Manajemen	Bidang Manajemen	
Nama Pembimbing/Promotor			

C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir (Bukan Skripsi, Tesis, maupun Disertasi)

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
	2015	Dimensions of Organizational Structure and Influence on Organizational Effectiveness: Study on Top and Middle Management Bank (anggota)	APBU UNISKA Banjarmasin	Rp 16.000.000
1	2015	Orientasi Pasar Dimediasi Strategi Keunggulan Bersaing Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran Perusahaan (Studi Pada Industri Usaha Kecil dan Menengah)	APBU UNISKA Banjarmasin	Rp 16.000.000

		(UKM) Di Kalimantan Selatan)		
2	2015	Survey Kepuasan Karyawan (SKK) PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin (anggota)	Instansi PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Rp 45.000.000
3	2014	Survey Kepuasan Karyawan (SKK) PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin (anggota)	Instansi PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Rp 45.000.000

D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1	2016	Penyuluhan dan Sosialisasi Penyusunan <i>Format Business Plann</i> bagi Pengusaha kuliner Di Kawasan Cendana Kelurahan Sungai Miai Kota Banjarmasin.	APBU Yayasan UNISKA Banjarmasin	Rp 3.000.000
2	2015	Penyuluhan Dan Sosialisasi Upaya Pengembangan Kewirausahaan Ibu-Ibu Nelayan Di Desa Angsana Kabupaten Tanag Bumbu	APBU Yayasan UNISKA Banjarmasin	Rp 3.000.000

E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/ Nomor/Tahun
1	Pengaruh Praktek SDM Strategis dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi	Al Kalam	Volume 2 No. 4, Juli 2015
Dst			

F. Pemakalah Seminar Ilmiah (*Oral Presentation*) dalam 5 Tahun Terakhir

No	Nama Pertemuan Ilmiah / Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
----	---------------------------------	----------------------	------------------

1	ICBME Ke-II	The Relationship of Strategic HRM Practice with Service Quality (Theoretical Review)	Tahun 2015, Fakultas Ekonomi Andalas, Padang
2	GCBME ke 1	The Influence of Compensations and Social Assurance on Job Performance: Study on Contract Employees' Palm Company	Tahun 2016, UPI Bandung

G. Karya Buku dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1	Produktivitas Kerja	2012	136 Halaman	Abdi Persada
2				
3				
Dst				

H. Perolehan HKI dalam 5-10 Tahun Terakhir

No.	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis
1			
2			
3			

1			
2			
Dst			

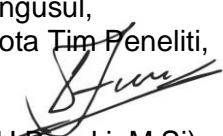
J. Penghargaan dalam 10 tahun Terakhir (dari pemerintah, asosiasi atau institusi lainnya)

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidak-sesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Proposal Penelitian Dosen UNISKA.

Banjarmasin, 5 September 2016

Pengusul,
Anggota Tim Peneliti,


(Dr. H. Basuki, M.Si)
NIDN: 1111066301

Umurpe usaha	jumlahk aryawan	jumlahmodal	pendidikan terakhir	usia
5-10tahun	<25orang	<Rp50.000.000	S1	>50tahun
10-15tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	S1	21tahun-30 tahun
10-15tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	S1	31tahun-40 tahun
10-15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	D3	>50tahun
10-15tahun	>45orang	>Rp100.000.000	SMA	31tahun-40 tahun
>15tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	S1	21tahun-30 tahun
>15tahun	<25orang	>Rp100.000.000	S1	41tahun-50 tahun
5-10tahun	<25orang	<Rp50.000.000	D3	>50tahun
<5tahun	<25orang	<Rp50.000.000	SMA	21tahun-30 tahun
5-10tahun	<25orang	<Rp50.000.000	SMA	41tahun-50 tahun
5-10tahun	<25orang	<Rp50.000.000	SMA	31tahun-40 tahun
5-10tahun	<25orang	<Rp50.000.000	S1	31tahun-40 tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	SMA	31tahun-40 tahun
5-10tahun	<25orang	Rp50.000.000-Rp 100.000.000	SMA	31tahun-40 tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	SMA	31tahun-40 tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	S1	41tahun-50 tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	Pasca Sarjana(S2)	31tahun-40 tahun
10-15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	SMA	31tahun-40 tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	SMA	>50tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	S1	>50tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	S1	41tahun-50 tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	S1	>50tahun
5-10tahun	25-35 orang	>Rp100.000.000	S1	31tahun-40 tahun
>15tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	SMA	41tahun-50 tahun
10-15tahun	<25orang	>Rp100.000.000	S1	41tahun-50 tahun
10-15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	SMA	41tahun-50 tahun
>15tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	D3	>50tahun
10-15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	SMA	41tahun-50 tahun
>15tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	S1	41tahun-50 tahun
>15tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp	S1	41tahun-50 tahun

		100.000.000		
>15tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	SMA	31tahun-40 tahun
>15tahun	<25orang	>Rp100.000.000	S1	41tahun-50 tahun

>15tahun	<25orang	>Rp100.000.000	SMA	21tahun-30 tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	S1	>50tahun
5-10tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	S1	41tahun-50 tahun
>15tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	S1	31tahun-40 tahun
5-10tahun	<25orang	<Rp50.000.000	S1	>50tahun
10-15tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	S1	21tahun-30 tahun
10-15tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	S1	31tahun-40 tahun
10-15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	D3	>50tahun
10-15tahun	>45orang	>Rp100.000.000	SMA	31tahun-40 tahun
>15tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	S1	21tahun-30 tahun
>15tahun	<25orang	>Rp100.000.000	S1	41tahun-50 tahun
5-10tahun	<25orang	<Rp50.000.000	D3	>50tahun
<5tahun	<25orang	<Rp50.000.000	SMA	21tahun-30 tahun
5-10tahun	<25orang	<Rp50.000.000	SMA	41tahun-50 tahun
5-10tahun	<25orang	<Rp50.000.000	SMA	31tahun-40 tahun
5-10tahun	<25orang	<Rp50.000.000	S1	31tahun-40 tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	SMA	31tahun-40 tahun
5-10tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	SMA	31tahun-40 tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	SMA	31tahun-40 tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	S1	41tahun-50 tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	Pasca Sarjana(S2)	31tahun-40 tahun
10-15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	SMA	31tahun-40 tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	SMA	>50tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	S1	>50tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	S1	41tahun-50 tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	S1	>50tahun
5-10tahun	25-35 orang	>Rp100.000.000	S1	31tahun-40 tahun
>15tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	SMA	41tahun-50 tahun
10-15tahun	<25orang	>Rp100.000.000	S1	41tahun-50 tahun
10-15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	SMA	41tahun-50 tahun

>15tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	D3	>50tahun
10-15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	SMA	41tahun-50 tahun
>15tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	S1	41tahun-50 tahun
>15tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	S1	41tahun-50 tahun
>15tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	SMA	31tahun-40 tahun
>15tahun	<25orang	>Rp100.000.000	S1	41tahun-50 tahun
>15tahun	<25orang	>Rp100.000.000	SMA	21tahun-30 tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	S1	>50tahun
5-10tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	S1	41tahun-50 tahun
>15tahun	<25orang	Rp50.000.000-Rp 100.000.000	S1	31tahun-40 tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	SMA	>50tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	S1	>50tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	S1	41tahun-50 tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	S1	>50tahun
5-10tahun	25-35 orang	>Rp100.000.000	S1	31tahun-40 tahun
>15tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	SMA	41tahun-50 tahun
10-15tahun	<25orang	>Rp100.000.000	S1	41tahun-50 tahun
10-15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	SMA	41tahun-50 tahun
>15tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	D3	>50tahun
10-15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	SMA	41tahun-50 tahun
>15tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	S1	41tahun-50 tahun
>15tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	S1	41tahun-50 tahun
>15tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	SMA	31tahun-40 tahun
>15tahun	<25orang	>Rp100.000.000	S1	41tahun-50 tahun
>15tahun	<25orang	>Rp100.000.000	SMA	21tahun-30 tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	S1	>50tahun
5-10tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	S1	41tahun-50 tahun
>15tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	S1	31tahun-40 tahun
5-10tahun	<25orang	<Rp50.000.000	SMA	31tahun-40 tahun
5-10tahun	<25orang	<Rp50.000.000	S1	31tahun-40 tahun

>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	SMA	31tahun-40 tahun
5-10tahun	<25orang	Rp50.000.000 -Rp 100.000.000	SMA	31tahun-40 tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	SMA	31tahun-40 tahun
>15tahun	<25orang	<Rp50.000.000	S1	41tahun-50 tahun

LAMPIRAN3
Rekapitulasi Datapenelitian

No	OPL1	OPL2	OPL3	OPL4	OPL5	OPL6	OPL7	OPL8	OPS1	OPS2	OPS3	OPS4	OPS5	KI1	KI2	KI3	KI4
1	6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	6	6	6	6	6	6	6	6	3	6	6	6	4	3	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4
5	6	5	5	5	6	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	3	3	3	4	4	4	4
8	6	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	3	3	3	3
9	6	4	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
12	4	5	6	4	4	4	4	6	3	4	3	4	5	3	4	4	4
13	5	5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5
14	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	5	5
16	6	6	6	6	5	5	6	6	4	4	3	4	5	6	5	5	5
17	6	6	6	6	6	5	5	6	4	4	4	3	5	6	4	4	4
18	6	6	6	6	5	5	6	6	3	4	3	3	3	4	4	5	4
19	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4
20	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
21	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	4	1	3	2	4	4	4
22	6	4	4	4	5	5	6	6	4	5	3	3	5	4	3	4	4

23	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4	3	4	4
25	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
26	6	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
28	5	5	4	5	5	4	4	4	2	5	5	4	2	4	5	5	
29	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
30	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	6	6	
31	4	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	
33	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
34	6	6	5	6	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
35	6	6	6	6	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	
36	6	5	5	6	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	
37	6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	
38	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	
39	6	6	6	6	6	6	6	6	3	6	6	6	4	3	4	4	
40	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	
41	6	5	5	5	6	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
42	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	
43	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	3	3	3	4	4	4	
44	6	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	3	3	3	
45	6	4	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	3	4	4	5	
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
47	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	

KI5	IN1	IN2	IN3	IN4	IN5	OPM1	OPM2	OPM3	OPM4	OPM5	KB1	KB2	KB3	KB4	KP1	KP2	KP3	KP4
4	4	3	4	5	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	6	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	3	2	3	4	4	5	4	5	6	6	4	6	6	6	5
4	4	3	4	4	5	4	4	4	6	5	4	6	6	4	6	6	6	6
4	6	6	4	4	3	4	5	5	5	5	6	5	5	5	6	6	6	5
6	6	3	6	4	5	3	5	6	6	4	6	6	6	6	6	6	3	6
3	5	5	5	4	5	3	3	4	4	3	6	6	6	5	6	6	6	6
5	2	3	5	5	4	6	5	5	6	4	4	6	2	4	5	5	4	5
5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	3	4	5	5	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
4	5	4	5	3	4	6	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	3	5	4	4	5	5	5	6	5	5	6	5	4	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
6	3	3	4	4	3	4	4	4	6	4	4	6	6	5	4	4	3	6
4	2	3	5	4	6	4	5	6	6	5	4	5	5	5	6	6	5	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	6	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	5	6	5	5	5	5	5	5
5	4	3	4	5	2	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5
4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	6	3	4	5	3	4	4	4	6	4	6	6	6	6	6	4	4	6
5	4	3	4	4	3	4	4	5	6	4	4	6	3	4	4	4	5	6
5	5	5	5	4	2	4	5	5	6	5	4	5	5	4	5	5	5	6
5	2	2	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
5	4	3	5	6	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4

3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	1	4	4	5	3	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	3	4	5	4	3	4	4	6	4	5	6	6	5	6	6	6	5
5	5	5	4	5	4	3	4	4	6	5	4	4	5	5	4	4	4	6
4	3	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	6	4	5	5	5	4	5	6	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	6	6	5	5	5	5	6
4	4	3	4	4	2	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	6	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	3	5	3	4	4	5	4	5	6	6	4	6	6	6	5
4	4	3	4	4	5	4	4	4	6	5	4	6	6	4	6	6	6	6
4	6	6	4	4	4	4	5	5	5	5	6	5	5	5	6	6	6	5
6	6	3	6	4	3	3	5	6	6	4	6	6	6	6	6	6	3	6
3	5	5	5	4	2	3	3	4	4	3	6	6	6	5	6	6	6	6
5	2	3	5	5	4	6	5	5	6	4	4	6	2	4	5	5	4	5
5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
4	5	4	5	3	3	6	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	3	5	4	6	5	5	5	6	5	5	6	5	4	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4

48	4	5	6	4	4	4	4	6	3	4	3	4	5	3	4	4	4
49	5	5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5
50	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	5	5
52	6	6	6	6	5	5	6	6	4	4	3	4	5	6	5	5	5
53	6	6	6	6	6	5	5	6	4	4	4	3	5	6	4	4	4
54	6	6	6	6	5	5	6	6	3	4	3	3	3	4	4	5	4
55	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4
56	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
57	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	4	1	3	2	4	4	4
58	6	4	4	4	5	5	6	6	4	5	3	3	5	4	3	4	4
59	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4	3	4	4
61	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
62	6	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	5	5	4	5	5	4	4	4	2	5	5	4	2	4	5	5	5
65	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	6	6	6
67	4	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3
69	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
70	6	6	5	6	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3
71	6	6	6	6	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5

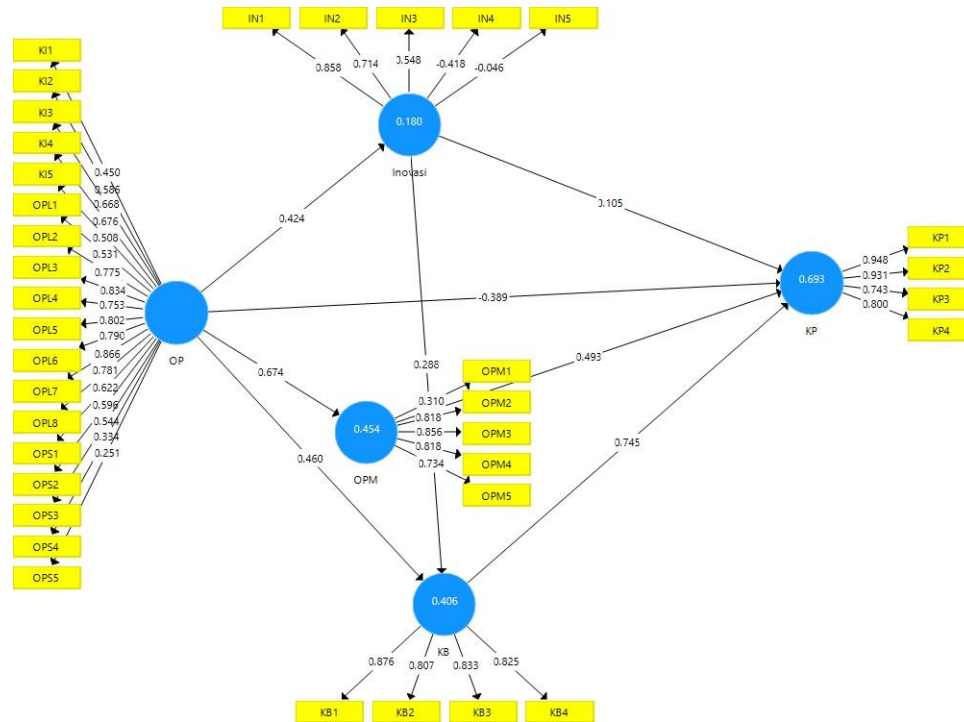
72	6	5	5	6	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
73	6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4
74	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
75	6	6	6	6	6	6	6	6	3	6	6	6	4	3	4	4	4
76	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4
77	6	5	5	5	6	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
79	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	3	3	3	4	4	4	4
80	6	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	3	3	3	3
81	6	4	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	5
82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
83	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
84	4	5	6	4	4	4	4	6	3	4	3	4	5	3	4	4	4
85	5	5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5
86	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	5	5
88	6	6	6	6	5	5	6	6	4	4	3	4	5	6	5	5	5
89	6	6	6	6	6	5	5	6	4	4	4	3	5	6	4	4	4
90	6	6	6	6	5	5	6	6	3	4	3	3	3	4	4	5	4
91	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4
92	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
93	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	4	1	3	2	4	4	4
94	6	4	4	4	5	5	6	6	4	5	3	3	5	4	3	4	4
95	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
96	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4	3	4	4
Rata- Rata	5.35	4.97	5.01	5.03	4.76	4.70	4.96	4.84	3.80	4.33	4.01	3.92	4.17	4.13	4.06	4.23	4.16

6	3	3	4	4	5	4	4	4	6	4	4	6	6	5	4	4	3	6
4	2	3	5	4	2	4	5	6	6	5	4	5	5	5	6	6	5	6
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	6	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	5	6	5	5	5	5	5	5
5	4	3	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5
4	3	3	4	5	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	6	3	4	5	4	4	4	4	6	4	6	6	6	6	6	4	4	6
5	4	3	4	4	4	4	4	5	6	4	4	6	3	4	4	4	5	6
5	5	5	5	4	5	4	5	5	6	5	4	5	5	4	5	5	5	6
5	2	2	4	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
5	4	3	5	6	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4
3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
4	3	3	4	4	5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	1	4	4	4	3	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	6	3	4	5	4	3	4	4	6	4	5	6	6	5	6	6	6	5
5	5	5	4	5	4	3	4	4	6	5	4	4	5	5	4	4	4	6
4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	6	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	6	6	5	5	5	5	6
4	4	3	4	4	6	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4

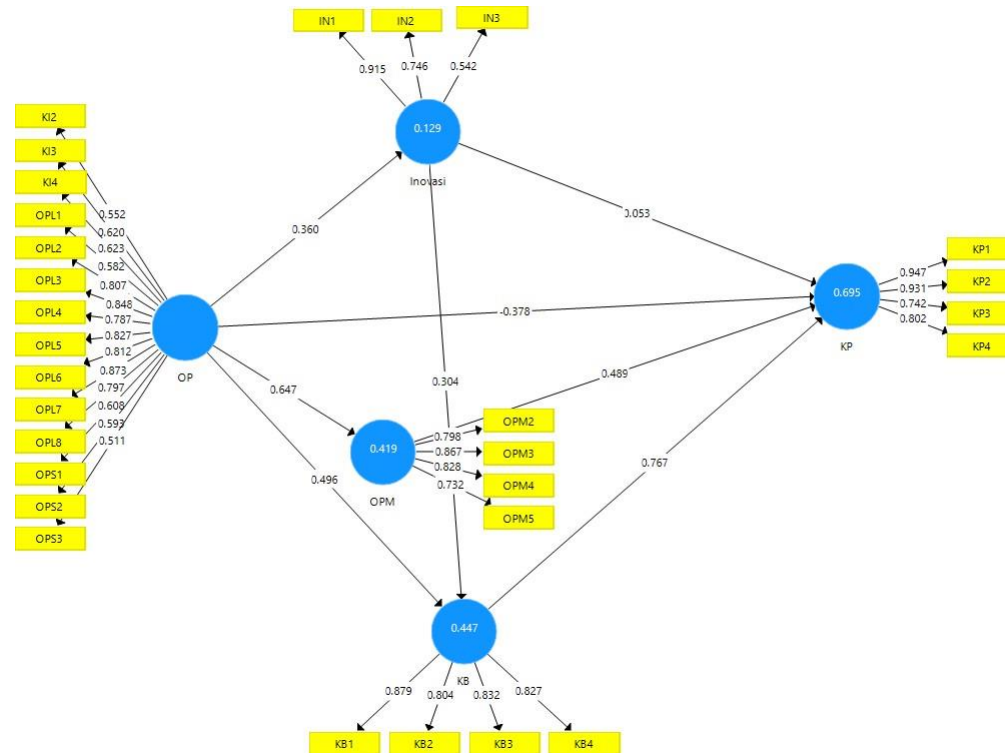
4	4	3	4	5	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	6	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	3	2	3	4	4	5	4	5	6	6	4	6	6	6	5
4	4	3	4	4	5	4	4	4	6	5	4	6	6	4	6	6	6	6
4	6	6	4	4	3	4	5	5	5	5	6	5	5	5	6	6	6	5
6	6	3	6	4	5	3	5	6	6	4	6	6	6	6	6	6	3	6
3	5	5	5	5	5	3	3	4	4	3	6	6	6	5	6	6	6	6
5	2	3	5	4	4	6	5	5	6	4	4	6	2	4	5	5	4	5
5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	3	4	5	6	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
4	5	4	5	3	4	6	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	3	5	5	4	5	5	5	6	5	5	6	5	4	5	5	5	5
4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
6	3	3	4	4	3	4	4	4	6	4	4	6	6	5	4	4	3	6
4	2	3	5	4	6	4	5	6	6	5	4	5	5	5	6	6	5	6
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	6	6	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	5	6	5	5	5	5	5	5
5	4	3	4	6	2	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5
4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	6	3	4	4	3	4	4	4	6	4	6	6	6	6	6	4	4	6
5	4	3	4	4	3	4	4	5	6	4	4	6	3	4	4	4	5	6
5	5	5	5	5	2	4	5	5	6	5	4	5	5	4	5	5	5	6
5	2	2	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
4.43	4.09	3.60	4.44	4.40	3.98	3.89	4.18	4.36	4.83	4.21	4.40	5.09	4.72	4.46	4.71	4.61	4.45	4.85

LAMPIRAN4

Hasil Uji Pengukuran



Gambar1. Sebelum Uji Pengukuran (Outer Model)



Gambar2.SesudahUjiPengukuran(OuterModel)

LAMPIRAN5

HasilUjiOuterModel

Validitas Diskriminan

	Inovasi	KB_	KP_	OP	OPM
Inovasi	0.750				
KB_	0.482	0.836			
KP_	0.391	0.744	0.860		
OP	0.360	0.605	0.422	0.713	
OPM	0.212	0.367	0.538	0.647	0.808

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's AI	rho_A	Reliabilitas Ko...	Rata-rata Varia...
Inovasi	0.619	0.831	0.787	0.562
KB_	0.856	0.859	0.903	0.699
KP_	0.881	0.909	0.918	0.740
OP	0.923	0.934	0.934	0.509
OPM	0.825	0.855	0.882	0.652

Validitas Diskriminan

	Inovasi	KB_	KP_	OP	OPM
IN1	0.915	0.573	0.357	0.371	0.175
IN2	0.746	0.203	0.285	0.090	-0.034
IN3	0.542	0.119	0.220	0.278	0.349
KB1	0.636	0.879	0.660	0.407	0.220
KB2	0.261	0.804	0.700	0.568	0.434
KB3	0.362	0.832	0.595	0.539	0.230
KB4	0.339	0.827	0.513	0.513	0.346
KI2	0.278	0.209	0.272	0.552	0.477
KI3	0.039	0.204	0.189	0.620	0.518
KI4	0.005	0.189	0.198	0.623	0.588
KP1	0.391	0.755	0.947	0.397	0.470

Validitas Diskriminan

	Inovasi	KB ₁	KP ₁	OP	OPM
KP2	0.344	0.648	0.931	0.328	0.474
KP3	0.365	0.418	0.742	0.147	0.231
KP4	0.264	0.671	0.802	0.509	0.605
OPL1	0.089	0.586	0.468	0.582	0.326
OPL2	0.316	0.653	0.398	0.807	0.371
OPL3	0.381	0.621	0.411	0.848	0.438
OPL4	0.166	0.515	0.302	0.787	0.449
OPL5	0.182	0.504	0.337	0.827	0.474
OPL6	0.355	0.438	0.310	0.812	0.522
OPL7	0.324	0.525	0.377	0.873	0.540
OPL8	0.331	0.404	0.248	0.797	0.462

Validitas Diskriminan

	Inovasi	KB_	KP_	OP	OPM
OPL5	0.182	0.504	0.337	0.827	0.474
OPL6	0.355	0.438	0.310	0.812	0.522
OPL7	0.324	0.525	0.377	0.873	0.540
OPL8	0.331	0.404	0.248	0.797	0.462
OPM2	0.296	0.156	0.283	0.489	0.798
OPM3	0.137	0.380	0.475	0.559	0.867
OPM4	0.160	0.465	0.627	0.568	0.828
OPM5	0.110	0.064	0.241	0.453	0.732
OPS1	0.479	0.437	0.261	0.608	0.578
OPS2	0.231	0.214	0.151	0.593	0.418
OPS3	0.217	0.152	0.076	0.511	0.360

LAMPIRAN6

Hasil Uji Inner Model

R Square

Matriks	R Square	Adjusted R Square
	R Square	Adjusted R Square
Inovasi	0.129	0.120
KB_	0.447	0.435
KP_	0.695	0.682
OPM	0.419	0.413

	Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Co...	Sampl	
	Sampel Asli (O)	Sample Mean (Standar Devias...	T Statistik (O/...	P Values
Inovasi -> KB_	0.304	0.308	0.074	4.134	0.000
Inovasi -> KP_	0.286	0.288	0.103	2.777	0.006
KB_ -> KP_	0.767	0.771	0.077	9.946	0.000
OP -> Inovasi	0.360	0.372	0.091	3.948	0.000
OP -> KB_	0.605	0.607	0.082	7.423	0.000
OP -> KP_	0.422	0.428	0.084	5.006	0.000
OP -> OPM	0.647	0.651	0.059	10.984	0.000
OPM -> KP_	0.489	0.502	0.083	5.862	0.000

Bidang Ilmu : Manajemen

**LAPORAN HASIL
PENELITIAN DOSEN HIBAH KOMPETITIF
APBU 2017/2018**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA
KEPEMIMPINAN, SERTA KOMPENSASI
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI
PEGAWAI PADA ORGANISASI PUBLIK
(Studi Pada SKPD Di Kalimantan Selatan)**



Didanai oleh: APBU Uniska Tahun 2017/2018
No.SK.: 028/UNISKA-LEMLIT/P.15/XI/2017

TIM PENELITI

Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si (Ketua)

NIDN : 0021126201

Dr. H. Basuki, M.Si (Anggota)

NIDN : 1111066301

Hj. Susiladewi, SE. MM (Anggota)

NIDN : 1104066401

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM KALIMANTAN (UNISKA)
MUHAMMAD AKSYAD AL-BANJARI BANJARMASIN
Tahun 2018**



**SURAT PERJANJIAN
PELAKSANAAN PENELITIAN DANA APBU
UNIVERSITAS ISLAM KALIMANTAN MAB
TAHUN ANGGARAN 2017/2018
Nomor : 084/UNISKA-PUSLIT/IX/2017**

Pada hari ini Selasa tanggal Sembilan Belas bulan September tahun Dua Ribu Tujuh Belas, kami yang bertanda tangan di bawah ini:

- 1. Siti Erlina** : **Kepala Pusat Penelitian Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad-Al banjari**, dalam hal ini bertindak sebagai pengelola Penelitian tahun anggaran 2017/2018, untuk selanjutnya disebut **PIHAK PERTAMA**.
- 2. Rahmi Widyanti** : Selaku ketua Penelitian dengan judul “**Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan serta Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi pada Organisasi Publik (Studi pada SKPD Kalimantan Selatan)**”, dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama penelitian tersebut, untuk selanjutnya disebut **PIHAK KEDUA**.

PIHAK PERTAMA dan **PIHAK KEDUA** secara bersama-sama bersepakat mengikatkan diri dalam suatu Perjanjian Pelaksanaan Penelitian dengan syarat-syarat diatur dalam pasal-pasal sebagai berikut:

Pasal 1

- (1) **PIHAK PERTAMA** melimpahkan tugas dan tanggung jawab kepada **PIHAK KEDUA** dan **PIHAK KEDUA** menerima tugas dan tanggung jawab tersebut untuk melaksanakan Penelitian dengan judul “**Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan serta Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi pada Organisasi Publik (Studi pada SKPD Kalimantan Selatan)**”
- (2) Dalam melaksanakan Penelitian, **PIHAK KEDUA** wajib melaksanakan tahapan-tahapan Penelitian berupa pembuatan proposal, seminar proposal, pembuatan laporan hasil, seminar laporan hasil, dan publikasi hasil Penelitian.
- (3) Besar biaya Penelitian telah disetujui untuk dibiayai dalam surat perjanjian ini, yaitu **Rp. 29.000.000,- (dua puluh sembilan juta rupiah)**

Pasal 2

- (1) Pembiayaan untuk kegiatan Penelitian sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 sesuai dengan besaran yang telah ditetapkan oleh Anggaran Pendapatan Belanja Universitas (APBU) Uniska MAB 2017/2018.
- (2) Pembayaran dana Penelitian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibayarkan sesuai dengan mata anggaran yang tersedia dan dibayarkan secara bertahap dengan ketentuan sebagai berikut:

- a) Pembayaran dana tahap pertama untuk kegiatan operasional penelitian sebesar 50% dari dana penelitian. Dana diserahkan setelah pengusul/ tim pengusul menyelesaikan seminar proposal penelitian dan proposal dinyatakan oleh reviewer tidak terdapat kekurangan yang harus diperbaiki.
- b) Pembayaran dana tahap kedua sebesar 30% dari dana Penelitian. Dana diserahkan setelah pelaksana/ tim pelaksana Penelitian telah melaksanakan seminar hasil Penelitian dan menyerahkan laporan hasil Penelitian.
- c) Pembayaran tahap ketiga sebesar 20% dari dana Penelitian. Dana diserahkan setelah artikel hasil Penelitian telah terbit atau minimal dinyatakan "accepted" oleh pengelola jurnal.

Pasal 3

- (1) **PIHAK KEDUA** wajib untuk menindaklanjuti hasil Penelitian untuk mempublikasikan dalam jurnal ilmiah minimal dalam jurnal internal Universitas Islam Kalimantan MAB atau jurnal fakultas terkait, serta mengupayakan hasil Penelitian untuk memperoleh Hak Kekayaan Intelektual (HKI)
- (2) Perolehan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dalam jangka pendek dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk proses belajar mengajar, sedangkan dalam jangka panjang dimanfaatkan untuk pengembangan ilmu pengetahuan.
- (3) Perolehan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaporkan secara berkala kepada **PIHAK PERTAMA**.
- (4) **PIHAK KEDUA** menyampaikan database Penelitian kepada **PIHAK PERTAMA** sesuai format yang disediakan oleh **PIHAK PERTAMA**.

Pasal 4

- (1) **PIHAK KEDUA** harus menyelesaikan Penelitian sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 1 ayat (1) selambat-lambatnya 6 (enam) bulan, terhitung sejak tanggal penandatanganan Surat Perjanjian Penelitian.
- (2) **PIHAK KEDUA** harus menyampaikan 3 (tiga) eksemplar laporan hasil Penelitian beserta *soft copy* (CD dalam format WS Word) kepada **PIHAK PERTAMA**

Pasal 5

- (1) Apabila **PIHAK KEDUA** sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 tidak dapat menyelesaikan pelaksanaan Penelitian, maka **PIHAK KEDUA** wajib menunjuk pengganti ketua pelaksana yang memiliki kesesuaian ilmu dengan **PIHAK KEDUA** dan merupakan salah satu anggota tim.
- (2) Apabila di kemudian hari terbukti bahwa Penelitian sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 dijumpai adanya indikasi duplikasi dengan Penelitian yang lain dan/atau diperoleh indikasi ketidakjujuran dan itikad tidak baik yang keluar dari kaidah ilmiah, maka Penelitian tersebut dibatalkan oleh **PIHAK PERTAMA** dan **PIHAK KEDUA** wajib mengembalikan dana Penelitian kepada **PIHAK PERTAMA** untuk selanjutnya dikembalikan ke APBU Uniska.

Pasal 6

Apabila **PIHAK KEDUA** tidak memenuhi sebagian atau keseluruhan kewajiban sebagaimana diatur dalam Pasal 1 ayat (2), maka **PIHAK KEDUA** tidak dapat mengajukan usulan Penelitian pada tahun berikutnya dan sisa dana Penelitian akan dikembalikan ke APBU Uniska.

Pasal 7

Hak Atas Kekayaan Intelektual yang dihasilkan dari pelaksanaan Penelitian tersebut, diatur dan dikelola sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pasal 8

Surat Perjanjian Pelaksanaan Penelitian ini dibuat rangkap 2 (dua) dan dibubuhkan tanda tangan para pihak di atas materai sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pasal 9

Hal-hal yang belum diatur dalam perjanjian ini ditentukan kemudian oleh para pihak secara musyawarah.



PIHAK KEDUA

Rahmi Widyanti

HALAMAN PENGESAHAN PENELITIAN

Judul Penelitian : Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan serta Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi pada Organisasi Publik (Studi pada SKPD di Kalsel)

Kode>Nama Rumpun Ilmu : Manajemen/Sosial Humaniora

Ketua Tim Peneliti

a. Nama Lengkap : Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si
b. NIDN : 0021126201
c. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala (IV/c)
d. Program Studi : Manajemen
e. Nomor HP : 081349589352
f. Alamat surel (e-mail) : rahmiwidyanti@yahoo.com

Anggota Peneliti

a. Nama Lengkap/NIDN : 1.Hj. Susiladewi, SE. MM (1104066401)
: 2.Dr. H.Basuki, M.Si (1111066301)
3. Mahasiswa
b. Fakultas : Ekonomi

Biaya Penelitian : Rp 29.000.000
Sumber Dana : APBU 2017/2018

Banjarmasin, 2 April 2018

Mengetahui,
Dekan,

Ketua Tim Peneliti,

Hj. Farida Yulianty, SE, MM
NIK: 060407234

Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si
NIP: 19622112 198910 2 001

Menyetujui,
Kepala Pusat Penelitian

(Dr. Tintin Rostini, S.Pt., MP)
NIP: 197009082005012001



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, hidayah, dan inayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan penelitian yang berjudul **Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Serta Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Pada Organisasi Publik (Studi pada SKPD di Kalimantan Selatan)**. Ucapan terima kasih disampaikan kepada pihak-pihak yang telah berpartisipasi dalam memberikan dukungan dan bantuan dalam penyusunan laporan penelitian ini: :

1. Bapak Dr.Ir. H. Gusti Irhamni, MT selaku Ketua Yayasan Uniska MAB
2. Bapak Abd. Malik, S.Pt., M.Si., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Kalimantan MAB Banjarmasin.
3. Bapak Hj. Farida Yulianti, SE, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Kalimantan MAB Banjarmasin.
4. Ibu Dr. Tintin Rostini, S.Pt., MP.selaku kepala Pusat Penelitian Uniska MAB.
5. Segenap Pimpinan dan Pegawai SKPD di Kalimantan Selatan yang telah memberikan bantuan dan semangat serta kesediaannya menjadi responden.
6. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan doa dan bantuan dalam penyusunan laporan akhir ini.

Doa dan harapan senantiasa dipanjatkan semoga laporan penelitian ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan dapat dijadikan dasar dalam melakukan penelitian-penelitian berikutnya.

Banjarmasin, 5 Juli 2018

Tim Peneliti

ABSTRAK

Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi memegang peranan penting dalam menciptakan komitmen organisasi secara optimal dalam suatu organisasi. Setiap organisasi atau perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan komitmen organisasi pegawainya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai. Adapun permasalahan yang dikaji yaitu adakah pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, serta Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Pegawai SKPD di Provinsi Kalimantan Selatan baik secara parsial maupun simultan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi terhadap komitmen organisasi baik secara parsial maupun simultan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai SKPD di Provinsi Kalimantan Selatan yaitu sebanyak 588 orang. Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan teknik "*Proportional Random Sampling*" dengan jumlah sampel sebanyak 85 orang yang ditetapkan dengan rumus *Slovin*. Metode pengambilan data menggunakan kuesioner dan dokumentasi. Adapun variabel yang diteliti adalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi sebagai variabel bebas serta komitmen organisasi sebagai variabel terikat. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda.

Dari hasil penelitian diperoleh hasil linier berganda $\hat{Y} = 4,970 + 0,153X_1 + 0,166X_2 + 0,217X_3$. 1) Budaya organisasi berpengaruh positif dan terhadap komitmen organisasi sebesar 8,06%; 2) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi sebesar 6,86%; 3) Kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi sebesar 12,11%; 4) Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi secara simultan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi sebesar 54,3%. Saran yang diajukan: 1) Bagi pegawai diharapkan dapat meningkatkan lagi komitmen organisasi dalam kaitannya dengan peraturan-peraturan yang ada, misalnya kehadiran dan ketepatan waktu serta kualitas hasil kerja, 2) Pimpinan SKPD di Provinsi Kalimantan Selatan hendaknya lebih mengoptimalkan peraturan yang ada atau meningkatkan pengawasan tingkat presensi dari pegawai.

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
HalamanPengesahan Penelitian.....	ii
ABSTRAK	iiv
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
2.1 Rumusan Masalah.....	4
3.1 Tujuan Penelitian.....	5
4.1 Manfaat dan Luaran Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu.....	6
2.2 Landasan Teori.....	7
4.4.1 2.2.1 Budaya Organisasi.....	7
4.4.2 2.2.2 Gaya Kepemimpinan.....	12
4.4.3 2.2.3 Kompensasi.....	21
2.2.4 Komitmen Organisasional.....	23
2.3 HubunganAntar Variabel.....	21
2.3.1 Budaya Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi.....	25
2.3.2 Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasional.....	26
2.3.3 Kompensasi Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasi	27
2.4 Kerangka Pikir.....	28

BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Lokasi Penelitian.....	29
3.2 Populasi Dan Sampel.....	29
3.3 Penentuan Jumlah Sampel.....	29
3.4 Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional Variabel.....	30
3.5 Jenis Dan Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.6. Jadwal Penelitian dan Rincian Dana.....	35
3.1 Metode Analisis Data.....	35
4.4.4 3.6.1 Analisis Structural Equation Modeling (SEM).....	35
4.4.5 3.6.2 Metode Partial Least Square (PLS).....	36
4.4.6 Pengujian Outer Model Atau Model Pengukuran.....	37
4.4.7 Pengujian Inner Model Atau Model Structural.....	39
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
4.1 Analisis Deskriptif.....	40
4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	42
4.4.8 4.2.1 Hasil Analisis Variabel Eksogen.....	42
4.4.9 4.2.2 Variabel Mediasi.....	45
4.4.10 4.2.3 Variabel Endogen.....	48
4.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	49
4.4.11 4.3.1 Convergent Validity.....	49
4.4.12 4.3.2 Discriminant Validity.....	57
4.4.13 4.3.3 Composite Reliability.....	59
4.4.14 4.3.4 Pengujian Inner Model (Model Structural).....	60
4.4 Pembahasan.....	67
4.4.15 Budaya Terhadap Komitmen Organisasi.....	69
4.4.16 4.4.2. Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi.....	70
4.4.17 Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi.....	72
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	73
5.2 Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA.....	75

LAMPIRAN..... 85

DAFTAR GAMBAR

DAFTARLAMPIRAN

1. SuratKeteranganPenelitian.....	132
a. SuratIjinPenelitian	132
b. SuratTembusanInstansi.....	133
2. KuesionerPenelitian.....	134
3. HasilPerhitunganUjiValiditasdanReliabilitas	141
4. HasilPerhitunganRegresiLinierBerganda	150

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Lingkungan bisnis dewasa ini yang tumbuh dan berkembang dengan sangat dinamis, sangat memerlukan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien artinya dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadi dengan cepat, tepat dan terarah serta biaya yang murah. Dengan demikian, organisasi sudah tidak lagi dipandang sebagai sistem tertutup (*closed system*) tetapi organisasi merupakan sistem terbuka (*opened system*) yang harus dapat merespon dan mengakomodasikan berbagai perubahan eksternal dengan cepat dan efisien. Salah satu sumber yang penting dalam proses pencapaian tujuan perusahaan antara lain adalah unsur manusia. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia yang efisien dan efektif didalam perusahaan sangat diperlukan. Semakin besar perusahaan maka semakin besar pula tantangan yang dihadapi, sehingga perusahaan memerlukan pendapat dan kerjasama orang lain dalam mencapai keberhasilan perusahaan.

Keberhasilan dalam pencapaian tujuan seseorang dalam suatu bidang pekerjaan sangat ditentukan oleh profesionalisme terhadap bidang yang ditekuninya. Profesionalisme sendiri harus ditunjang dengan komitmen untuk mencapai tingkatan yang tertinggi. Komitmen organisasi yang tinggi

sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional (Alwi,2001:116).

Komitmen Organisasi merupakan suatu bentuk loyalitas yang lebih konkret yang dapat dilihat dari sejauhmana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggungjawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Adanya suatu komitmen dapat menjadi suatu dorongan bagiseseorang untuk bekerja lebih baik atau malah sebaliknya menyebabkan seseorang justru meninggalkan pekerjaannya, akibat suatu tuntutan komitmen lainnya. Komitmen yang tepat akan memberikan motivasi yang tinggi dan memberikan dampak yang positif terhadap efektivitas suatu pekerja (Alwi,2001:116).

Komitmen organisasi sendiri di pengaruhi oleh banyak faktor yaitu:budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja,sistem imbalan, komunikasi, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman kerja.(Lok dan Crawford, 2004:321). Dalam skripsi ini peneliti hanya memfokuskan pada budaya organisasi,gaya kepemimpinan, dan kompensasi.

Dessler (1995:84) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu variabel penting bagi seorang pemimpin, karena budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang diakui dan menjadi pedoman bagi pelaku sebagai anggota organisasi.

Hal itu didukung oleh penelitian Lok dan Crawford (2004:321) menguji pengaruh budaya organisasional dan gaya kepemimpinan terhadap

kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada para manajer Australia dan Hongkong. Secara statistik terdapat perbedaan yang signifikan antara kedua sampel untuk mengukur dukungan dan perkembangan budaya organisasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional, dengan sampel Australia mempunyai nilai rata-rata lebih tinggi pada semua variabel. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Budaya organisasi sebagai hasil kesepakatan bersama akan menjadikan anggota organisasi tersebut mempunyai rasa tanggung jawab dalam mengimplementasikan aspek-aspek penting budaya organisasi tersebut. Hal ini akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasi yang menaunginya

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2002:170). Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya berhubungan dengan peranan seorang pemimpin. Keberhasilan organisasi bisa tercapai melalui kepemimpinan yang efektif, karena peran seorang pemimpin dalam organisasi sangat penting. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Hal tersebut menimbulkan situasi dimana seseorang bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan dari tujuan

Organisasi menjadi tidak efisien dalam mencapai sasarannya yang pada akhirnya akan mengakibatkan kegagalan dalam organisasi (Junaedi, 2006: 145).

Robins (2001:294) menyatakan bahwa pemimpin menanamkan komitmen untuk melakukan perubahan tiga aktivitas yang saling terkait yaitu mengklarifikasi maksud dari strategi, membangun organisasi dan membentuk budaya perusahaan. Pemimpin merupakan desainer dari organisasi dengan ikut dalam mendesain berbagai tujuan, visi, dan nilai-nilai inti dalam organisasi. Nilai budaya organisasi yang dibentuk oleh pemimpin akan mempengaruhi seluruh aspek dalam organisasi.

Bagi seorang pemimpin dalam menghadapi situasi yang menuntut aplikasi gaya kepemimpinannya dapat melalui beberapa proses seperti: memahami gaya kepemimpinannya, mendiagnosa suatu situasi, menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi atau dengan mengubah situasi agar sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Hal ini akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasi yang menaunginya. Hal tersebut didukung oleh penelitian Lok dan Crawford (2004:321) yang menguji pengaruh budaya organisasional dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada para manajer Australia dan Hongkong. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan berpengaruh lebih kuat pada komitmen

Pada sampel Australia. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif pada kepuasan kerja dan berpengaruh positif pada komitmen pada manajer Hongkong.

Sehingga disini dapat dikatakan bahwa karyawan yang komitmen terhadap organisasinya, akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap organisasinya. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang didukung adanya rasa komitmen terhadap organisasinya, akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan.

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan sebagai balas jasa atas kerja yang telah mereka lakukan. Kompensasi penting bagi karyawan karena sebagai individu besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Program kompensasi juga penting bagi perusahaan, hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia atau dengan kata lain agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada perusahaan (Handoko, 2001:155).

Kompensasi yang tinggi pada seorang karyawan mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari karyawan yang bersangkutan karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi/rendahnya produktivitas kerja karyawan yang bersangkutan. Semakin banyak pegawai yang diberi kompensasi yang layak dan adil berarti semakin banyak karyawannya yang berprestasi tinggi. Banyaknya karyawan yang berprestasi tinggi akan mengurangi pengeluaran

biaya untuk kerja-kerja yang tidak perlu (yang diakibatkan oleh kurang efisien dan efektifitasnya kerja). Dengan demikian pemberian kompensasi dapat menjadikan karyawan lebih komitmen terhadap perusahaan (Martoyo, 1994:145).

Tujuan dari organisasi atau perusahaan akan dapat tercapai dengan optimal apabila ada dukungan penuh dari semua pihak yang terkait, baik karyawan, maupun manajer atau pimpinan. Perhatian dari perusahaan terhadap aparatur karyawan tentu sangat diharapkan, pemberian balas jasa dalam bentuk pemberian kompensasi yang sesuai dan cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup karyawan dan keluarganya akan mendorong para karyawan untuk bekerja lebih baik, sehingga dapat menimbulkan komitmen organisasi pada diri karyawan dalam bekerja.

SKPD yang ada di Provinsi Kalimantan Selatan merupakan unsur pelaksana otonomi daerah dibidangnya dan yang bertanggung jawab kepada Gubernur melalui SEKDA, yang mengurus masalah SKPD di Kalimantan Selatan, untuk menciptakan Provinsi Kalimantan Selatan sebagai Provinsi yang berkembang dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil prasurevey yang telah dilakukan peneliti pada SKPD Provinsi Kalimantan Selatan, yang menjadi permasalahan utama instansi tersebut yaitu peraturan yang dibuat organisasi untuk membentuk perilaku pegawai yang kemudian menjadi pedoman dan untuk mengatur para pegawainya, kurang bisa dijalankan secara efektif dan ketertinggalan sehingga terjadi pelanggaran peraturan yang telah ditetapkan.

Indikasi dari rendahnya komitmen organisasi secara praktis salah satunya adalah tingginya jumlah pegawai yang mangkir dalam apel pagi. Hal ini tentunya akan menjadi contoh yang kurang baik bagi karyawan baru atau yang lain serta pandangan masyarakat sebagai konsumen tentang kinerja pegawai itu sendiri.

Budaya organisasi yang tercipta pada SKPD Provinsi Kalimantan Selatan tergolong baik. Ini terbukti dengan adanya peraturan bersama tentang apel pagi untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai, adanya kerjasama antar pegawai dalam memecahkan masalah bersama, adanya sikap saling menghormati dan pekasatu samalain. Peran serta pimpinan untuk membentuk komitmen karyawan juga dirasa sudah baik, seperti memberikan keteladanan yang baik kepada para karyawan, melibatkan karyawan dalam memecahkan permasalahan, serta memberikan sanksi-sanksi hukuman bagi para pelanggar. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sudah baik dan layak, misalnya pemberian gaji yang lebih besar dari UMK yang telah ditetapkan. Sesuai dengan usulan Pemkot dan berdasarkan SK Gubernur No 561.4/51/2007, Upah Minimum Kota (UMK) tahun 2008 ditetapkan sebesar Rp 715.700/bulan. Angka itu merupakan UMK tertinggi dari 34 kabupaten/kota. Selain itu pegawai juga mendapatkan berbagai macam tunjangan seperti; tunjangan hari raya, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan kerja, dan jaminan sosial tenaga kerja (Jamsostek). Penyediaan sarana dan prasarana yang lengkap seperti tempat parkir, telepon, tempat peribadatan, kantin, dan mesin fotocopy merupakan kompensasi pelengkap yang dapat menunjang kinerja pegawai.

Berikut ini adalah daftar gaji yang berlaku di SKPD Kalimantan Selatan Tahun 2017.

Tabel 1.1. Daftar gaji pokok yang berlaku di SKPD Tahun 2017:

NO	GOLONGAN	PENDIDIKAN	JUMLAH
1	A1–A4	SD–SMP	Rp1.040.000–Rp1.954.300
2	B1 –B4	SLTA–D3	Rp1.124.300–Rp2.036.900
3	C1 –C4	SARJANAS1	Rp1.171.800 – Rp2.123.100
4	D1–D4	SARJANAS2	Rp1.221.400 – Rp2.306.500

(Sumber: Bagian Kepegawaian).

Dari tabel diatas, terlihat bahwa kompensasi yang diberikan karyawan di SKPD telah baik dan layak. Pemberian kompensasi jumlahnya lebih besar dari UMK yang telah ditetapkan. Upah Minimum Kota (UMK) tahun 2017 ditetapkan sebesar Rp 2. 715.700/bulan.

Indikasi dari kurangnya komitmen organisasi pegawai SKPD Provinsi Kalimantan Selatan ini terlihat dari ketidak hadirannya karyawan dalam apel pagi.

Tabel 1.2. Data Ketidakhadiran Pegawai SKPD dalam 4 bulan terakhir (orang).

NO	SATUAN KERJA	BULAN			
		Januari	Februari	Maret	April
1	SubBag Umum dan Kepegawaian.	1	2	2	3
2	SubBag Keuangan.	2	2	3	2
3	SubBag Program.	2	2	1	3
4	Bidang Industri Alat transportasi, Elektronika dan Aneka.	3	3	2	2
5	Bidang Industri Logam, Mesin, dan Tekstil.	4	3	3	3
6	Bidang Industri Agro, Kimia dan Hasil Hutan.	3	4	3	3
7	Bidang A Dalam Negeri.	2	3	2	3
8	Bidang A Luar Negeri.	2	2	3	3
9	Bidang Perlindungan Konsumen dan Pengawasan Barang Beredar.	2	4	3	3
10	Fungsionalis Penyuluh Perindag.	3	2	4	3
Jumlah		25	27	26	28

(Sumber: Bagian Kepegawaian).

Dengan adanya budaya organisasi yang baik, kepemimpinan yang baik, pemberian kompensasi yang jumlahnya lebih besar dari UMK yang telah ditetapkan serta fasilitas penunjang fisik lainnya ternyata pegawai

SKPD Provinsi Kalimantan Selatan Tahun 2017 masih banyak yang memiliki komitmen organisasi yang kurang baik, hal ini terlihat dari tingginya jumlah karyawan yang tidak hadir dalam apel pagi.

Bertolak dari latar belakang yang telah diuraikan, maka penting untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya kepemimpinan, Serta Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Pada SKPD DI Kalimantan Selatan”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi di SKPD Kalimantan Selatan?
2. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi di SKPD Kalimantan Selatan
3. Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi di SKPD Kalimantan Selatan?
4. Apakah ada pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi di SKPD Kalimantan Selatan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi di SKPD Kalimantan Selatan.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi di SKPD Kalimantan Selatan.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi di SKPD Kalimantan Selatan.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi di SKPD Kalimantan Selatan.

1.4 Manfaat dan Luaran Penelitian

- a. Diharapkan hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai sarana untuk menambah pengetahuan mengenai penelitian sumberdaya manusia .
- b. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi, masukan,dan sumbangan pemikiran dalam penelitian tentang pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan.
- c. Penelitian ini dapat digunakan untuk memberikan gambaran serta pengetahuan untuk penelitian lebih lanjut dengan menambahkan variabel-variabel yang berbeda.
- d. Luaran penelitian ini berupa artikel jurnal nasional, atau internasional atau prosiding seminar internasional.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Komitmen Organisasi

2.1.1. Pengertian

Robbins,(2001:116) berpendapat bahwa Komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi berarti terdapat kepehakan kepada organisasi yang tinggi pula. Komitmen sebagai prediktor kinerja seseorang merupakan prediktor yang lebih baik dan bersifat global, dan bertahan dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan daripada kepuasan kerja semata. Seseorang dapat tidak puas dengan pekerjaan tertentu dan menganggapnya sebagai kondisi sementara, tapi tidak puas terhadap organisasi adalah sebagai suatu keseluruhan, dan ketidakpuasan tersebut bila menjalar ke organisasi, dapat mendorong seseorang untuk mempertimbangkan diri minta berhenti.

Komitmen organisasi menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi (Mowday, et al. dalam Vandenberg, 1992:112). Komitmen organisasional dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi akan

menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi. Jika pekerja merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasional yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerja janya dapat meningkat.

Komitmen organisasi menurut Alwi, (2001:116) adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa komitmen merupakan suatu bentuk loyalitas yang lebih konkret yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional.

Pendapat tersebut didukung oleh penelitian Lok dan Crawford (2004:321) yang menyatakan "*This study examined the effects of organizational culture and leadership styles on job satisfaction and organizational commitment in samples of Hongkong and Australian managers. Statistically significant differences between the two samples were found for four of the seven factor scores. The Australian samples scored significantly more highly on the two organisational culture factor, which reflect more innovative and supportive organizational culture. The Australian sample also scored significantly more highly on job satisfaction and commitment. No statistically significant difference was found for the*

bureaucratic culture factor. For both of the leadership style factors, consideration, and initiating structure no statistically significant difference between the samples were found”.

Menguji pengaruh budaya organisasional dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada para manajer Hongkong dan Australia. Secara statistik terdapat perbedaan yang signifikan antara kedua sampel untuk mengukur dukungan dan perkembangan

budaya organisasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional, dengan sampel Australia mempunyai nilai rata-rata lebih tinggi pada semua variabel. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja dan komitmen untuk sampel kombinasi. Lok dan Crawford (2004:321).

Dessler (2000:120) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kekuatan identifikasi dari keterlibatan individu dengan organisasi. Komitmen yang tinggi dicirikan dengan 3 hal, yaitu :

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan

dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

2.1.2. Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

David (dalam Sopiah 2008:164) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

- a. Faktor personal, misalnya : usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
- b. Karakteristik pekerjaan, misalnya: lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik perandalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
- c. Karakteristik struktur, misalnya: besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan.
- d. Pengalaman kerja, pengalaman kerja sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Stum (dalam Sopiah 2008:164) mengemukakan ada lima faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi:

1. Budaya keterbukaan.
2. Kepuasan kerja.

3. Kesempatan personal untuk berkembang.
4. Arah organisasi.
5. Penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

Young et al (1998:200) dalam Sopiah (2008:164), mengemukakan ada delapan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi:

1. Kepuasan terhadap promosi.
2. Karakteristik pekerjaan.
3. Komunikasi.
4. Kepuasan terhadap pimpinan.
5. Pertukaran ekstrinsik.
6. Pertukaran intrinsik.
7. Imbalan intrinsik.
8. Imbalan ekstrinsik.

Steers dan Porter (dalam Sopiah 2008:124) mengemukakan ada sejumlah faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi:

1. Faktor personal yang meliputi: *job expectations, psychological contract, job choice factor*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.

2. Faktor organisasi, meliputi: *initial work experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor ini akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
3. *Non-organizational factors*, yang meliputi: *availability of alternative jobs*. faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya: ada tidaknya alternatif pekerjaan lain, jika ada dan lebih baik, tentu karyawan akan meninggalkannya.

2.1.3. Bentuk Komitmen Organisasi

Menurut Greenberg (2002: 131-132), Allen dan Meyer (1990:171) ada 3 bentuk komitmen, yaitu:

- 1) *Continuance commitment*; yaitu komitmen pada organisasi yang didasarkan pertimbangan untung rugi dan ketersediaan pekerjaan lain.
- 2) *Affective commitment*; yaitu komitmen pada organisasi yang didasarkan pertimbangan adanya kecocokan nilai-nilai pribadi dengan organisasi sehingga timbul kedekatan secara emosi.
- 3) *Normative commitment*; yaitu komitmen pada organisasi yang timbul karena adanya pengaruh/tekanan dari luar diri karyawan.

Menurut Luthans (2006:249-250) komitmen organisasi bersifat multidimensional, maka terdapat perkembangan dukungan untuk tiga model komponen yang diajukan oleh Mayer dan Allen. Dimensi tersebut adalah:

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Komitmen afektif terdiri dari:

a. Usia

Semakin tua para pekerja, makin sedikit kesempatan alternatif pekerjaan bagi mereka. Pekerja yang lebih tua, kecil kemungkinan akan berhenti karena masa kerja mereka yang lebih panjang cenderung memberikan kepada mereka tingkat upah yang lebih tinggi. Umumnya karyawan tua mempunyai tingkat kemangkiran yang dapat dihindari lebih rendah dibanding karyawan muda (Robbins, 2001:43).

b. Kelompok Kerja

Tingkat kepuasan dalam suatu kelompok menerima dan meresapkan tujuan organisasi melalui masing-masing anggotanya, maka mungkin sekali perilaku itu akan fungsional dilihat dari sistem itu keseluruhannya. Akan tetapi, kelompok kerja yang berbeda tujuannya dengan organisasi akan memperlambat kerja (Kast F & Rosenzweig J, 2002:481).

c. Jabatan/Jenjang Pekerjaan

Orang-orang dengan jenjang pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih mendapatkan kepuasan kerja. Mereka biasanya memperoleh kompensasi lebih baik, kondisi kerja yang lebih nyaman, dan pekerjaan-pekerjaan mereka memungkinkan

penggunaan segala kemampuan yang mereka punyai sehingga mereka mempunyai alasan-alasan untuk lebih terpuaskan (Handoko, 2001:199).

2. Komitmen Normatif

Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Berdasarkan pengertian tersebut, komitmen normatif terdiri dari:

a. Absensi

Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat absensi. Kepuasan kerja yang lebih rendah biasanya akan mengakibatkan perputaran karyawan yang lebih tinggi. Mereka lebih mudah meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain. Para karyawan yang kurang mendapatkan kepuasan kerja cenderung lebih sering absen. (Handoko, 2001:197).

b. Persyaratan Kerja

Perusahaan menawarkan sebuah pekerjaan dengan imbalan dan persyaratan tertentu, dan memiliki ekspektasi tertentu pula mengenai tipe orang – orang yang sedang dicari. Akan terjadi kecocokan antara perusahaan dan karyawan manakala ada kaitan yang memadai dari kemampuan dan minat dari karyawan dan kebutuhan (Simamora, 2006:176).

3. Komitmen Kontinuen

Komitmen kontinuen adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi.

Komitmen kontinuen terdiri dari:

a. Gaji/ Upah

Gaji/ upah merupakan suatu imbalan unik yang dapat memenuhi aneka macam kebutuhan yang berbeda-beda. Gaji/ upah

dalam bentuk gaji pokok dapat mencegah timbulnya ketidakpuasan (Winardi, 1993:155).

b. Tingkat Pendidikan

Makin tinggi tingkat pendidikan formal berakibat pada peningkatan harapan dalam hal karier dan perolehan pekerjaan serta penghasilan (Siagian, 2002:7).

Menurut Luthans (2006) (dalam Armansyah 2002:3), determinan komitmen organisasi adalah variabel-variabel (umur, masa jabatan dalam organisasi, dan pembagian seperti positif atau negatif, afeksi, atau kedudukan kontrol internal dan eksternal) dan organisasi (desain kerja dan gaya kepemimpinan pengawas). Umur karyawan menunjukkan catatan biografi dalam hidupnya seseorang yang digolongkan dalam dua dimensi yakni tua dan muda, sedangkan masa jabatan merupakan lamanya seseorang bekerja atau menjabat suatu posisi di dalam organisasi. Masalah pembagian juga menentukan tetapan atau tidaknya seseorang di dalam organisasi. Pembagian dalam hal ini adalah masalah pembayaran atau gaji

yang diterima, dalam arti positif pembayaran adalah pemenuhan gaji yang layak, sebaliknya pembayaran negatif adalah ketidaklayakan penerima gaji. Pembayaran yang cukup akan mendorong besarnya komitmen seseorang kepada organisasi, tidak memikirkan hal lain untuk memenuhi kebutuhan hidup, dan tidak memiliki keinginan untuk melakukan penyelewengan-penyelewengan kekuasaan dan wewenang, seperti korupsi atau memanipulasi aktivitas-aktivitas tertentu dalam organisasi untuk menambah kekurangan pembayaran. Afeksi juga merupakan determinan komitmen ditandaidengan sikap-sikap emosional yang timbul dengan adanya lokus internal dan eksternal. Lokus internal berasal dari dalam diri seseorang dengan merasa bahwa mereka dapat mengendalikan sendiri kondisi mereka, dan lokus eksternal menganggap adanya hal di luar diri yang menentukan kondisi hidup mereka, seperti misalnya sesuatu yang berasal dari organisasi, kebijakan organisasi, sikap kepemimpinan organisasi, kontrol dan iatasan.

2.2. Budaya Organisasi

2.2.1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Siagian (2002:201) budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut anggota-anggota yang membedakan perusahaan itu terhadap perusahaan lain. Disisi lain, budaya organisasi juga sering diartikan sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi karyawan. Dia juga menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu variabel penting bagi seseorang pemimpin, karena budaya

organisasi mencerminkan nilai-nilai dan menjadi pedoman bagi anggota organisasi.

Hal ini didukung penelitian Lok dan Crawford (2004:323) yang menyatakan bahwa “ *Organisational culture can influence how people set personal and professional goals, perform tasks and administer resources achieve them. Organisational culture affects the way in which people consciously and subconsciously , think make decisions and ultimately the way in which they perceive, feel and act*”.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi seseorang dalam pembentukan kepribadian seseorang dan pencapaian tujuan, tanggung jawab dan potensi sumber daya yang dimiliki. Budaya organisasi dapat menjadi kekuatan positif dan negative, berpikir dalam mengambil suatu keputusan dalam mencapai prestasi organisasi yang berupa penerimaan, perasaan, dan tindakan.

Gibson et al. (1996:42) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik, dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi.

Kotter dan Heskett (1992:54) menyatakan bahwa budaya dalam organisasi merupakan nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi, cenderung membentuk perilaku kelompok. Nilai-nilai sebagai budaya organisasi cenderung tidak terlihat maka sulit berubah. Norma perilaku kelompok yang dapat dilihat, tergambar pada pola tingkah laku dan gaya anggota organisasi relatif dapat berubah.

Hellriegel

etal.(1989:302)mendefinisikanbudayaorganisasisebagaigabunganatauintegrasi darifalsafah,ideologi,nilai-nilai,kepercayaan,asumsi,harapan-harapan,sikap dannorma.

Hofstede (1994:4) budaya organisasi merupakan pola pemikiran,perasaandantindakandarisuatukelompoksosial,yangmembedakandengankelompoksosialyanglain.

Robbins (2001) dalam Sopiah (2008:128)berpendapatbahwabudaya organisasi adalah mengacu ke suatu sistem makna bersama yangdianutoleh anggota-anggotanyadanyangmembedakanantarasatudenganyanglainnya.

Griffin dan Ebbert (1996:11) dari kutipan Umar Nimran Budayaorganisasi ataubisadiartikan sebagai “Pengalaman,sejarah,keyakinandannorma-normabersamayangmenjadidiriperusahaan/organisasi”.

Dari pengertian diatas bisa disimpulkan bahwa budaya organisasidiartikan sebagai kristalisasi dari nilai-nilai serta merupakan kepercayaanmaupunharapanbersamaparaanggotaorganisasiyangmembedakanorganisasiyangsatudenganyanglainnya.

2.2.2. Dimensi dan karakteristik Budaya Organisasi

Dimensi budaya organisasi menurut Robbin, (2001 : 721) yang secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*).

Tingkat dan imanapar karyawan terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.

2. Perhatian yang rinci (*Attention to detail*). Suatu tingkatan dimana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*). Tingkat dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi pada manusia (*People orientation*). Suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang anggota organisasi itu.
5. Orientasi tim (*Team orientation*). Suatu tingkatan dimana kegiatan terjadi organisasi disekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*). Suatu tingkatan dimana orang-orang (anggota organisasi) itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Stabilitas (*Stability*). Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* daripada pertumbuhan.

Menurut Tan (2002:18) dalam Wibowo (2005:349) mengemukakan bahwa karakteristik suatu budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. *Individual initiative*, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
- b. *Risk tolerance*, yaitu suatu tingkatan di mana pekerja di dorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
- c. *Direction*, yaitu kemampuan organisasi menciptakan tujuan yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.
- d. *Integration*, yaitu tingkat dan mana unit dalam organisasi didorong untuk beroperasi dengan cara terkoordinasi.
- e. *Management support*, yaitu tingkat dan mana manajer atau pimpinan mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.
- f. *Control*, yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku pekerja.
- g. *Identity*, yaitu tingkatan di mana anggota mengidentifikasi bersama organisasi secara keseluruhan daripada dengan kelompok kerja atau bidang keahlian profesional tertentu.
- h. *Reward system*, yaitu tingkatan di mana alokasi reward, kenaikan gaji atau promosi, didasarkan kriteria kinerja pekerja, dan bukan pada senioritas atau favoritisme.
- i. *Conflict tolerance*, yaitu suatu tingkatan di mana pekerja didorong menyampaikan konflik dan kritik secara terbuka.

- j. *Communication patterns*, yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarkiformal.

KhunChinSophonpanich dalam Achmad Kurnia (2007:17) memasukkan budaya pribadi ke dalam Bank Bangkok 50 tahun yang lalu dengan beberapa karakteristik antaralain:

- a) Ketekunan (*dilligency*).
- b) Ketulusan (*sincerity*).
- c) Kesabaran (*patience*) dan
- d) Kewirausahaan (*entrepreneurship*).

Amnuai dan Schien dalam Achmad Kurnia (207:17) membagi budaya organisasi ke dalam beberapa indikator yaitu antara lain:

- a). Aspek kualitatif (*basic*).
- b). Aspek kuantitatif (*shared*) dan aspek terbentuknya.
- c). Aspek komponen (*assumption dan beliefs*).
- d). Aspek adaptasi eksternal (*eksternal adaptation*).

Desmond graves (1986:126) mencatat sepuluh *research tools* (di mensikriteria, indikator) budaya organisasi yaitu:

1. Jaminan diri (*Self assurance*).
2. Ketegasan dalam bersikap (*Decisiveness*).
3. Kemampuan dalam pengawasan (*Supervisory ability*).

4. Kecerdasan emosi (*Intelligence*).
5. Inisiatif (*Initiative*).
6. Kebutuhan akan pencapaian prestasi (*Need for achievement*).
7. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*Need for self actualization*).
8. Kebutuhan akan jabatan/posisi (*Need for power*).
9. Kebutuhan akan penghargaan (*Need for reward*).
10. Kebutuhan akan rasa aman (*Need for security*).

2.2.3. Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Vijay Sathe dalam Achmad Kurnia (2007:18) dengan melihat asumsi dasar yang diterapkan dalam suatu organisasi yang membagi “*Sharing Assumption*” (loc.cit Vijay Sathe, p. 18) *Sharing* berarti berbagai nilai yang sama atau nilai yang sama dianut oleh sebanyak mungkin warga organisasi. Asumsi nilai yang berlaku sama ini dianggap sebagai faktor-

faktor yang membentuk budaya organisasi yang dapat dibagi menjadi:

- a). *Share thing*, misalnya: pakaian seragam seperti pakaian korporasi untuk PNS, batik PGRI yang menjadi ciri khas organisasi tersebut.
- b). *Share saying*, misalnya: ungkapan-ungkapan bersayap, ungkapan slogan, pemeoseprti di dunia pendidikan terdapat istilah “Tut Wuri Handayani”.

- c). *Share doing*, misalnya: pertemuan, kerja bakti, kegiatan sosial sebagai bentuk aktifitas rutin yang menjadi ciri khas suatu organisasi seperti istilah *Mapalus* di Sulawesi, *Nguopindi* di Bali.
- d). *Share feeling*, misalnya: turut belasungkawa, *aniversary*, ucapan selamat, acara wisuda mahasiswa dan lain sebagainya.

Sedangkan menurut pendapat dari Bennet Silalahi (2004:8) bahwa budaya organisasi harus diarahkan pada penciptaan nilai (*Values*) yang pada intinya faktor yang terkandung dalam budaya organisasi harus mencakup faktor-faktor antara lain : keyakinan, nilai, norma, gaya, credo dan keyakinan terhadap kemampuan pekerja.

Berdasarkan Hasil Penelitian David Drennan selama sepuluh tahun telah ditemukan dua belas faktor pembentuk budaya organisasi /perusahaan/budaya kerja (Republika, 27 Juli 1994:8) :

- 1) Pengaruh dari pimpinan/pihak yayasan yang dominan.
- 2) Sejarah dan tradisi organisasi yang cukup lama.
- 3) Teknologi, produksi dan jasa.
- 4) Industri dan kompetisinya.
- 5) Pelanggan/*stakeholder*.
- 6) Harapan perusahaan/organisasi.
- 7) Sistem informasi dan kontrol.
- 8) Peraturan dan lingkungan perusahaan.
- 9) Prosedur dan kebijakan.
- 10) Sistem imbalan dan pengukuran.

11) Organisasi dan sumber daya.

12) Tujuan, nilai dan motto.

2.2.4. Tipe Budaya Organisasi

Harrison (McKenna, et al, 2002: 65) membagi empat tipe budaya organisasi:

1. Budaya kekuasaan (*Powerculture*)

Budaya ini lebih memfokuskan sejumlah kecil pimpinan menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam cara memerintah. Budaya kekuasaan juga dibutuhkan dengan syarat mengikuti persepsi dan keinginan anggota suatu organisasi.

2. Budaya peran (*Role culture*)

Budaya ini ada kaitannya dengan prosedur birokratis, seperti peraturan organisasi dan peran/jabatan/posisi spesifik yang jelas karena diyakini bahwa hal ini akan mengastabilkan sistem. Keyakinan dan asumsidasartentangkejelasanstatus/posisi/perananyangjelasinilahakanmendorongterbentuknyabudayapositifyangjelasakanmembantumengstabilkansuatuorganisasi.

3. Budaya pendukung (*Supportculture*)

Budaya dimana didalamnya ada kelompok atau komunitas yangmendukungseseorangyangmengusahakanterjadinyaintegrasidanseperangkat nilai bersama dalam organisasi tersebut. Selain budaya perandalam menginternalisasikan suatu budaya perlu adanya budaya pendukungyangdisesuaikandengankredodankeyakinananggotadibawah.Budaya

pendukung telah ditentukan oleh pihak pimpinan ketika organisasi/institusi tersebut didirikan oleh pendirinya yang dituangkan dalam visi dan misi organisasi tersebut. Jelas didalamnya ada keselarasan antara struktur, strategi dan budaya itu sendiri. Dan suatu waktu bisa terjadi adanya perubahan dengan menanamkan budaya untuk belajar terus menerus (*longlifeeducation*).

4. Budaya prestasi (*Achievementculture*)

Budaya yang didasarkan pada dorongan individu dalam organisasi dalam suasana yang mendorong eksepsi diri dan usaha keras untuk adanya independensi dan tekananya ada pada keberhasilan dan prestasi kerja.

2.3. Gaya Kepemimpinan

2.3.1. Pengertian

Kepemimpinan menurut Sopiah (2008:108) adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Sedangkan James M. Black dalam Samsudin (2006:287) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Definisi lain kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan,2002:170).

Menurut Lok dan Crawford (2004:324) yang menyatakan bahwa *“Leadership contributes significantly in the success and failure of an organisation”*. Kepemimpinan mempunyai peran yang penting dalam menentukan keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi. Dalam mempengaruhi cara kerja pegawai, penampilan gaya kepemimpinan akan memberikan dampak positif maupun negatif terhadap kinerja pegawai yang dipimpinnya. Karena kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga karyawan mau menuruti sesuai dengan keinginan pemimpin.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi ataupun mengajak seseorang untuk melakukan sesuatu guna tercapainya tujuan.

Sedangkan Wijaya dan Supardo (2006:4) mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses yang kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang membuatnya lebih kohesif dan lebih masuk akal.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan bentuk cara penyelesaian masalah pekerjaan melalui individu atau kelompok dan kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan perilaku terhadap bawahannya dalam pencapaian tujuan.

Pemimpin dalam memberikan arahan harus mampu mengarahkan secara teoritis, dan praktis berbagai kebijakan yang akan dikembangkan dalam organisasinya (Slamet,2007:189).

2.3.2. Fungsi Kepemimpinan

Agar suatu kelompok beroperasi secara efektif, maka seseorang harus melakukan dua fungsi utama,yaitu fungsi pemecahan masalah

atau fungsi yang bertalian dengan tugas dan fungsi sosial atau fungsi pembinaan kelompok.

- a. Fungsi yang bertalian dengan tugas mencakup fungsi memberisaran pemecahan, informasi dan pendapat.
- b. Fungsi pembinaan kelompok meliputi segala sesuatu yang membantu kelompok beroperasi secara lebih lancar, misalnya menyetujui atau memberi pujian kepada anggota lain dalam kelompok, menengahi ketidak-sepakatan kelompok atau bahkan memperhatikan jalannya diskusi kelompok (Sopiah, 2008:112)

2.3.3. Peran Kepemimpinan

Stoner dalam Sulistiyani (2003:56) mengemukakan bahwa peran pimpinan akan mencakup:

- a. Peran antar pribadi yang meliputi pemimpin dan penghubung
- b. Peran informasional yang meliputi pemantau, penyebar, dan jurubicara.
- c. Peran pengambilan keputusan yang meliputi wiraswastawan (yang artinya mencari peluang dan memprakarsai), pereda gangguan, pengalokasi yang meliputi sumberdaya dan perunding.

2.3.4. Perilaku Kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan memusatkan pada gaya pemimpin dalam hubungannya dengan bawahannya.

Gaya kepemimpinan menurut Veithzel Rivai (2003:69), dapat dibagi dalam dua dimensi yaitu:

1. Dimensi Tugas. Dimensi tugas disebut mengarahkan, berorientasi pada produk dan berujung pada gaya kepemimpinan otokratis.
2. Dimensi Manusia Berhubungan dengan istilah mendukung berorientasi pada bawahan dan berujung pada tipe kepemimpinan bebas kendali.

Pemimpin dikatakan efektif bilamana pemimpin tersebut mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam situasi yang berbeda, dengan tidak tergantung pada pendekatan untuk semua situasi melainkan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi tertentu.

Gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2002:170), yaitu:

- a. Kepemimpinan Otoriter, jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan. Pengambilan keputusan dan kebijakannya hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak ikut sertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Kepemimpinan Partisipatif, jika dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasam yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.
- c. Kepemimpinan Delegatif, bila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Davis and Strom (1999: 164), membedakan gaya kepemimpinan menjadi tiga jenis:

1. Pemimpin Autokratik

Dalam diri pemimpin autokratik memusatkan perhatian pada kepuasan dirinya sendiri, di mana semua keputusan diambil oleh pemimpin itu sendiri dan bawahan hanya menerima perintah tanpa memberi alternatif pemecahan masalah. Namun demikian pemimpin autokratik memiliki kelebihan yaitu pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat tetapi pada umumnya bawahan kurang dapat menerimanya karena tidak bisa memperoleh kebebasan dalam memecahkan masalah yang ada.

2. Partisipatif

Pemimpin partisipatif biasanya melakukan desentralisasi wewenang dalam mengambil keputusan mengikutsertakan bawahan untuk berpartisipasi menyumbangkan pemikirannya terhadap masalah yang dihadapi oleh organisasi. Pemimpin dan kelompok merupakan unit sosial yang utuh dalam melaksanakan semua kegiatan organisasi.

3. Bebas kendali (*free-rein*).

Tipe kepemimpinan bebas kendali mempunyai peran yang kecil dan memberikan peluang kepada kelompok untuk menentukan

pilihannya sendiri dan pada umumnya mempunyai kecenderungan akan terjadinya kecacauan.

2.3.5. Indikator Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan menurut Ghisell dalam Handoko (2001:297) adalah:

a. Kemampuan

Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan atau pengawasan pekerjaan orang lain.

b. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan

Mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.

c. Kecerdasan

Mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.

d. Ketegasan

Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.

e. Kepercayaan diri

Pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.

Indikator gaya kepemimpinan menurut Daniel

Goleman (2006:65) yaitu sebagai berikut:

1. Visioner

Pemimpin visioner akan mengartikulasikan suatu tujuan yang baginya merupakan tujuan sejati dan selaras dengan nilai bersama orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin tipe ini meyakini visi dapat membimbing orang-orang menuju visi tersebut dengan tegas.

2. Pembimbing

Pemimpin tipe ini memungkinkan seorang pemimpin untuk mengembangkan orang lain dan bertindak sebagai penasihat, yang menggalitujuan dan nilai-nilai pegawai dan membantu mereka mengembangkan kemampuan sendiri.

3. Afiliatif

Pemimpin tipe ini ingin memajukan harmoni dan mendorong interaksi yang ramah, menumbuhkan relasi pribadi yang mengembangkan jaringan relasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Para pemimpin tipe ini akan memusatkan perhatian pada kebutuhan emosional pegawai, bahkan lebih daripada tujuan kerja. Meskipun bermanfaat, gaya afiliatif tidak boleh digunakan sendiri, karena gaya yang hanya berfokus pada pujian bisa membuat kinerja yang buruk berlangsung terus tanpa perbaikan dan pegawai bisa menganggap kesalahan ditoleransi, selain itu pemimpin afiliatif jarang memberikan nasihat yang membangun tentang cara memperbaiki atau meningkatkan kinerjanya, maka pegawai dibiarkan menemukan sendiri.

4. Demokratis

Pemimpin seperti ini menciptakan perasaan bahwa mereka sungguh-sungguh ingin mendengarkan pikiran dan kepedulian pegawai dan mereka bersedia mendengarkan.

5. Komunikatif

Pemimpin tipe ini selalu mendahulukan komunikasi antara pimpinan dan bawahan agar tidak terjadi kesalah pahaman karena kurang komunikasi.

Dalam penelitian ini yang dipakai sebagai indikator gaya kepemimpinan adalah indikator gaya kepemimpinan menurut Daniel Goleman (2006:65).

2.4. Kompensasi

2.4.1. Pengertian

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2001 :155).

Kompensasi merupakan setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Slamet, 2007:261).

Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka (Mangkunegara, 2000:83).

Mulyasa dalam Slamet, (2007:211) mengatakan kompensasi adalah pendapatan langsung dalam bentuk uang sebagai kompensasi atas jasa yang dibayarkan oleh institusi secara periodik kepada Pegawai Negeri Sipil dan mempunyai jaminan yang pasti, kesejahteraan disebut juga kompensasi pelengkap atau gaji tersembunyi. Hariandja (2002:243) menyebutkan kompensasi adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi. Dapat juga dikatakan bahwa kompensasi sebagai bayaran tetapi yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan atau balas jasa yang wajib diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas partisipasi atau kontribusinya di dalam kegiatan perusahaan, kompensasi biasanya diberikan setiap bulan.

Kompensasi sangat penting bagi pegawai maupun majikan. Hal ini karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi mereka dan keluarganya. Kompensasi juga merupakan gambaran dalam status sosial bagi pegawai. Tingkat penghasilan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan. Bagi majikan dan perusahaan, kompensasi merupakan faktor utama dalam kepegawaian. Kebijakan kepegawaian banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan kompensasi pegawai. Tingkat besar kecilnya kompensasi pegawai sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan, tingkat jabatan, dan masa kerja pegawai. Maka

dari itu, dalam menentukan kompensasi pegawai perlu berdasarkan penilaian prestasi, kondisi pegawai, tingkat pendidikan, jabatan dan masa kerja pegawai. (Mangkunegara, 2000:84).

Kompensasi juga sangat penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka

diantara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Tingkat kompensasi absolut karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat dan harga mereka.

Oleh karena itu, bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi kerja dan kinerja mereka bisa turun secara dramatis. (Handoko, 2001:155).

Kompensasi merupakan penghargaan yang berwujud finansial yang dipertimbangkan dalam pemilihan karir karena memang tujuan utama seseorang bekerja adalah memperoleh gaji. Kompensasi sudah barang tentu merupakan salah satu alasan bagi seseorang untuk bekerja dan barangkalimerupakan alasan yang paling penting di antara yang lain seperti untuk berprestasi, berafiliasi dengan orang lain, mengembangkandiri, atau untuk mengaktualisasikan diri. Dari sudut pandang organisasi, kompensasi juga menjadi salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, memotivasi karyawan, merangsang karyawan baru yang berkualitas untuk memasuki organisasi, mempertahankan karyawan yang ada, dan meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, perencanaan atau penentuan kompensasi menjadi isu yang

penting dalam manajemen sumber daya manusia dan harus ditentukan secara hati-hati.

Kepuasan kompensasi atau kesejahteraan menurut Ranupandoy dan Husnan dalam Slamet (2007:211) terdiri dari berbagai unsur, unsur yang paling jelas adalah jumlah kompensasi yang diterima oleh seseorang. Pada umumnya motivasi orang bekerja adalah untuk bisa memperoleh kepuasan berupa uang, karena uang bisa digunakan untuk memuaskan semua tipe kebutuhan.

Perbedaan besaran kompensasi antara seorang karyawan dengan karyawan lainnya sangat ditentukan oleh skala kompensasi berdasarkan masa kerja dan pangkat/golongan masing-masing.

2.4.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kompensasi menurut Attwood (1999:223) antara lain adalah:

- a. Art penting seseorang atau pekerjaan bagi perusahaan.
- b. Produktivitas seseorang atau kelompok.
- c. Kemampuan perusahaan untuk ber laba.
- d. Penyediaan dan permintaan keterampilan tertentu dalam pasar tenaga kerja sebagai suatu keseluruhan.

Dalam Mangkunegara (2000:84) ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, yaitu:

- a. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

b. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pada saat terjadinya tawar-menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di perusahaan.

c. Standar dan Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman; Terpenuhiya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

d. Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja dan ukuran perusahaan.

e. Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

f. Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Sulistiyani dan Rosidah(2003:211) adalah:

a. Kebenaran dan Keadilan

Kompensasi harus berdasarkan pada kondisi riil yang telah dikerjakan oleh pegawai, artinya disesuaikan dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan pegawai kepada organisasi.

b. Dana organisasi

Kemampuan organisasi untuk memberikan kompensasi baik serupa *financial* maupun *non financial*, disesuaikan dengan dana yang tersedia.

c. Serikat sekerja

Para karyawan yang tergabung dalam suatu serikat, dapat mempengaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi, karena serikat karyawan dapat merupakan simbol kekuatan dalam menuntut perbaikan nasibnya.

d. Produktivitas kerja

Produktivitas pegawai merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi kerja, sedangkan prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi.

e. Biaya hidup

Penyesuaian besarnya kompensasi dengan biaya hidup pegawai beserta keluarganya sehari-hari mendapatkan perhatian dalam penetapan kompensasi.

f. Pemerintah

Intervensi pemerintah untuk menentukan besarnya kompensasi sangat besar.

2.4.3. Prinsip kompensasi

Prinsip kompensasi menurut Mangkunegara (2000:86) adalah:

- 1). Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata, atau rendah bergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran bergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa karyawan.
- 2). Struktur Pembayaran
Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran, dan klasifikasi jabatan di perusahaan.
- 3). Penentuan Bayaran Individu
Penentuan bayaran individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja dan prestasi kerjanya.
- 4). Metode Pembayaran
Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per hari, per minggu, per bulan).
- 5). Kontrol Pembayaran
Merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan faktor utama dalam administrasi kompensasi. Tugas mengontrol pembayaran adalah pertama, mengembangkan standar kompensasi dan meningkatkan fungsinya. Kedua, mengukur hasil yang bertentangan dengan standar yang tetap. Ketiga, meluruskan perubahan standar pembayaran gaji.

Menurut Slamet (2007:261) pemberian imbalan kepada pegawainya supaya efektif sebaiknya memenuhi hal-hal sebagai berikut:

- a. Adil atau keadilan (*internal consistency*). Keadilan internal ini dapat dirasakan apabila pembayaran sebanding dengan tarif yang ada di bagian lain atau kompensasi didasarkan pada hasil evaluasi pekerjaan.
- b. Layak atau layak (*external consistency*). Layak atau keadilan eksternal ini dapat dirasakan apabila kompensasi yang diberikan didasarkan atas survei gaji. Pada organisasi yang sama tetap masih berada pada satu industri.
- c. Memenuhi kebutuhan dasar atau kebutuhan minimal sesuai dengan paham minimum masing-masing daerah atau kota.
- d. Keadilan sesama pegawai. Keadilan ini dapat dirasakan pegawai apabila kompensasi didasarkan pada hasil penilaian prestasi.

2.4.4. Tujuan-tujuan Kompensasi

Kompensasi penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama, dan merupakan komponen biaya yang paling penting.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah, (2003:206) tujuan-tujuan dari kompensasi adalah:

- a. Pemenuhan kebutuhan ekonomi (*economic security*).

- b. Mendorong peningkatan produktivitas kerja.
- c. Pengkaitan kompensasi dengan kesuksesan organisasi, semakin organisasi mampu memberikangaji yang tinggi, menunjukkan semakin sukses organisasi tersebut.
- d. Memikat pegawai dan menahan pegawai yang kompeten.

Administrasi kompensasi mempunyai berbagai tujuan secara rinci, tujuan-
 tujuan yang hendak dicapai melalui administrasi kompensasi menurut Handoko,
 (2001:156) dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Memperoleh personalia yang *qualified*

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar.

Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi supply dan permintaan tenaga kerja. Kadang-

kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja diberbagai perusahaan.

- b. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

- c. Menjamin keadilan

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi. Prinsip keadilan dalam administrasi kompensasi akan dibahas di belakang.

d. Menghargai perilaku yang diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

e. Mengendalikan biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawannya.

f. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Seperti aspek-

aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi

menghadapi batasan-batasan legal. Program

kompensasi yang baik memperhatikan kendala-

kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah

yang mengatur kompensasi karyawan.

2.4.5. TantangandalamPenentuanKompensasi

Faktor-faktor yang menjadi tantangan dalam penentuan kompensasi antara lain adalah:

- 1) Tingkat kompensasi yang lazim. Tingkat kompensasi bisa sangat tergantung pada ketersediaan (*supply*) tenaga kerja di pasar tenaga kerja dan permintaan tenaga kerja. Untuk tenaga kerja yang langka, tingkat kompensasi dapat jauh melebihi tingkat kompensasi berdasarkan dari berbagai macam evaluasi jabatan.
- 2) Serikat Buruh. Serikat buruh bisa menjadi kekuatan yang sangat besar dalam suatu perusahaan, yang dapat memaksa perusahaan untuk memberikan kompensasi yang lebih besar bila dibandingkan dengan hasil evaluasi jabatan.
- 3) Pemerintah. Pemerintah sebagaimana kita ketahui merupakan lembaga yang berkepentingan dengan kesejahteraan pekerja sebagai warga negara, dan juga terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Pemerintah dapat menentukan tarif upah minimum, jam kerja standar, dan tunjangan yang tidak boleh tidak harus dipatuhi oleh pengusaha, dimana bisa terjadi upah minimum para pekerja melebihi yang telah ditentukan oleh evaluasi jabatan.
- 4) Kebijakan dan Strategi Penggajian. Kebijakan penggajian yang dipakai perusahaan, seperti menggunakan kompensasi di atas harga pasar dalam upaya menghadapi persaingan, bisa menaikkan kompensasi di atas rata-rata harga pasar. Kebijakan untuk selalu memperhatikan

tuntutanserikatburuhuntukmencegahterjadinyakerusuhanyangkadang-kadangmenimbulkanbiayayang sangatbesar.

- 5) Faktor Internasional. Ketika perusahaan berkembang di segala penjuru dunia, tantangan yang muncul dalam penggajian adalah penyesuaian dengan situasi di negara yang bersangkutan.
- 6) Nilai yang Sebanding dan Pembayaran yang Sama. Ada kalanya satu pekerjaan yang berbeda tetapi mempunyai poin yang sama atau derajat yang sama mempunyai tingkat kompensasi yang berbeda.
- 7) Biaya dan Produktivitas. Tenaga kerja merupakan salah satu komponen biaya yang sangat berpengaruh terhadap harga pokok barang. Tingginya harga pokok dapat menurunkan penjualan dan keuntungan perusahaan (Hariandja, 2002:259).

2.4.6. Indikator Kompensasi

Menurut Michael dan Harold (1993 : 443) membagi kompensasi menjadi tiga dimensi yaitu:

- 1) Kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcement*), misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya: pensiun, asuransi kesehatan.
- 2) Kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi,

Kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan.

- 3) Kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasi aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukai dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa “kekuasaan” yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutusnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta training pengembangan kepribadian.

Ketiga kompensasi tersebut akan dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan, prestasi kerja maupun komitmen terhadap perusahaan. Dalam pemberian kompensasi tersebut, tingkat atau besarnya kompensasi harus benar-benar diperhatikan karena tingkat kompensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri, dan nilai perusahaan. Kompensasi mempunyai pengaruh yang besar dalam penarikan karyawan, motivasi, produktivitas, dan tingkat perputaran karyawan. (Benardin dan Russel, 1993:373).

2.5. Kerangka Berfikir

Komitmen Organisasi merupakan sebuah sikap dan perilaku yang saling mendorong (*reinforce*) antara satu dengan yang lain. Karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap lembaganya, karyawan akan memiliki jiwa untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasinya adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, disamping juga akan menumbuhkan loyalitas serta mendorong keterlibatan diri karyawan dalam mengambil berbagai keputusan. Oleh karenanya komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap organisasi.

Komitmen organisasi adalah karakteristik pekerja yang diharapkan dalam organisasi, yang secara umum didefinisikan sebagai keterkaitan antara individu-individu dan organisasi yang dicirikan oleh keterlibatan para pekerja, upaya dan loyalitas organisasi. Loyalitas individu terhadap organisasi mendorong percepatan pencapaian sasaran organisasi. Komitmen Organisasi bisa diterapkan dengan baik apabila variabel yang mendukung mempengaruhi sekali. Variabel yang diteliti disini yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi.

Budaya organisasi merupakan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Budaya organisasi juga merupakan salah satu variabel penting bagi

seorang pemimpin, karena budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang diakukan menjadi pedoman bagi perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi sebagai hasil kesepakatan bersama akan menjadikan anggota organisasi tersebut mempunyai rasa tanggung jawab dalam mengimplementasikan aspek-aspek penting budaya organisasi tersebut. Hal ini akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasi yang menaunginya.

Gaya kepemimpinan berkenaan dengan cara-cara yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat ia mempengaruhi perilaku bawahannya. Jika kepemimpinan tersebut terjadi pada suatu organisasi formal tertentu, di mana para manajer perlu mengembangkan karyawan, membangun iklim motivasi, menjalankan fungsi-fungsi manajerial dalam rangka menghasilkan kinerja yang tinggi dan meningkatkan kinerja perusahaan, maka manajer perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya. Pemimpin adalah pemain utama yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi. Pemimpin dapat memberikan pengaruh dalam menanamkan disiplin bekerja para anggota organisasi untuk meningkatkan kinerjanya.

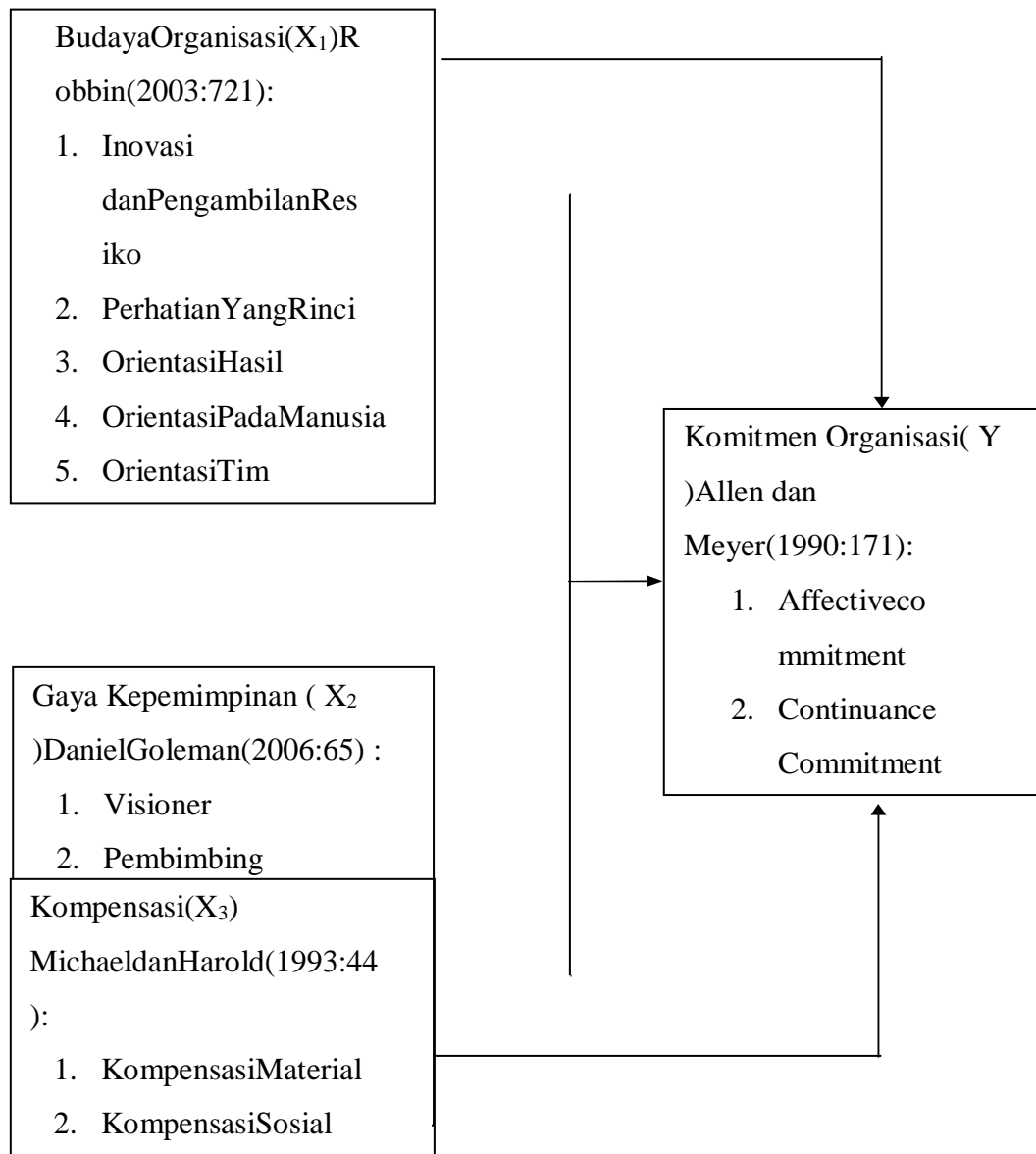
Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kreatifitas manajer dalam melaksanakan tugasnya sebagai anggota organisasi. Karyawan yang komitmen terhadap organisasinya, akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap organisasinya. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin

yang didukung adanya rasa komitmen terhadap organisasinya, maka akan sangat berpengaruh terhadap Keberhasilan organisasi. Menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi atau dengan mengubah situasi agar sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Hal ini akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasi yang mengenaunginya.

Kompensasi merupakan balas jasa yang wajib diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas partisipasi atau kontribusinya di dalam kegiatan perusahaan. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kemudian program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia atau dengan kata lain agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada perusahaan.

Ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dapat menimbulkan perilaku negatif karyawan terhadap perusahaan dan dampak *job involvement* yang bisa dilihat dari menurunnya komitmen yang pada akhirnya akan menurunkan prestasinya (Noe, 1994:135).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dibuat kerangka berpikir sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Berfikir

2.6. Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 1997:64).

Berdasarkan uraian rumusan masalah, telaah pustaka, dan kerangka pemikiran yang ada maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai SKPD A dan A Provinsi Jawa Tengah.

H₂ : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai SKPD A dan A Provinsi Jawa Tengah.

H₃ : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai SKPD A dan A Provinsi Kalimantan Selatan.

H₄: Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai SKPD A dan A Provinsi Kalimantan Selatan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (Arikunto, 2006:130).

Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan SKPD A dan A Provinsi Kalimantan Selatan berjumlah 588 orang. Dengan perincian sebagai berikut:

NO	SATUAN KERJA	JUMLAH
1	SubBag Umum dan Kepegawaian.	52
2	SubBag Keuangan	37
3	subBag Program	11
4	Bidang Industri Alat transportasi, Elektronik dan Aneka.	36
5	Bidang Industri Logam, Mesin, dan Tekstil.	36
6	Bidang Industri Agro, Kimia dan Hasil Hutan.	39
7	Bidang A Dalam Negeri.	34
8	Bidang A Luar Negeri.	43
9	Bidang Perlindungan Konsumen dan Pengawasan Barang Beredar.	26
10	Fungsionalis Penyuluh Perindag.	274
	TOTAL	588

(Sumber: Bagian Kepegawaian SKPD Adan A Jawa Tengah Tahun 2009).

2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 1997:131). Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian pegawai SKPD dan AP Provinsi Jawa Tengah.

Metode yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah metode *Slovin*. Metode *Slovin* digunakan bila jumlah populasinya diketahui. (Umar, 2003:120).

Rumus:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi = 588

E =

Batas kesalahan maksimal yang ditolerir dalam sampel (10 %).

Maka,

$$\begin{aligned} n &= \frac{588}{1 + 588(0,1)^2} \\ &= \frac{588}{1 + 5,88} \\ &= \frac{588}{6,88} \\ &= 85,46 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka sampel dalam penelitian ini adalah 85.46 dibulatkan menjadi 85 responden.

3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *proportional random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang subyeknya diambil dari masing-masing subpopulasi secara seimbang dan acak (Suharsimi, 1997:119), karena jumlah subpopulasi dari setiap satuan kerja telah diketahui maka dalam hal ini dibagi dan diambil pada tiap-tiap satuan kerja. Pendistribusian pada tiap satuan kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.2. Pendistribusian Sampel Penelitian

NO	SATUAN KERJA	POPULASI	(%)	Σ
1	SubBag Umum dan Kepegawaian.	52	7,51	7
2	SubBag Keuangan.	37	5,34	5
3	SubBag Program.	11	1,59	2
4	Bidang Industri Alat transportasi, Elektronik dan Aneka.	36	5,20	5
5	Bidang Industri Logam, Mesin, dan Tekstil.	36	5,20	5
6	Bidang Industri Agro, Kimia dan Hasil Hutan.	39	5,63	6
7	Bidang A Dalam Negeri.	34	4,91	5
8	Bidang A Luar Negeri.	43	6,21	6

9	Bidang Perlindungan Konsumen dan Pengawasan Barang Beredar.	26	3,75	4
10	Fungsionalis Penyuluh Perindag.	274	39,60	40
	TOTAL	588	84,94	85

(Sumber: Data penelitian yang diolah, 2009)

3.2. Sumber Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti atau pihak pertama (Usman dan Akbar, 2006:20). Data primer yang dalam penelitian ini adalah jawaban responden terhadap kuesioner variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasi.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti melalui pihak kedua atau tangan kedua (Usman dan Akbar, 2006:20). Data sekunder dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan SKPD dan AP Provinsi Kalimantan Selatan.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang akurat maka harus digunakan pula alat pengumpul data yang tepat agar dapat diperoleh kesimpulan yang tidak

menyesatkan. Dalam penelitian ini digunakan dua metode pengumpulan data, yaitu:

1. Metode Dokumentasi

Menurut Suharsimi (1997:135) metode dokumentasi yaitu metode mencari data tentang hal-hal atau variabel berupa catatan, transaksi, buku-buku, surat kabar, notulen rapat dan sebagainya.

Dalam hal ini metode dokumentasi digunakan untuk mengetahui jumlah pegawai SKPD A dan A Provinsi Jawa Tengah.

2. Metode Kuesioner (Angket)

Merupakan sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui (Suharsimi, 1997:128). Dalam hal ini angket digunakan untuk mengumpulkan data tentang jawaban responden mengenai budaya organisasi, gaya kepemimpinan serta kompensasi dan komitmen organisasi. Angket yang digunakan adalah tipe pilihan untuk memudahkan bagi responden dalam memberikan jawaban, karena alternatif jawaban sudah disediakan dan hanya membutuhkan waktu yang lebih singkat untuk menjawabnya.

Untuk mengukur hasil jawaban responden, maka digunakan skala. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*, di mana jawabannya mendukung pertanyaan dan diberi skor yang tinggi

sedangkan untuk jawaban yang tidak atau kurang mendukung diberi skor rendah.

Adapun gradasi dalam skala *likert* adalah sebagai berikut:

- | | |
|------------------------|--------|
| a. Sangat setuju | skor 5 |
| b. Setuju | skor 4 |
| c. Kurang Setuju | skor 3 |
| d. Tidak setuju | skor 2 |
| e. Sangat tidak setuju | skor 1 |

Dalam penelitian ini peneliti memilih menggunakan 5 kategori pilihan agar tidak ada variasi di antara jawaban-jawaban yang disediakan.

3.4. Variabel Penelitian

Variabel adalah objek penelitian yang bervariasi (Sutrisno Hadidalam Suharsimi, 1997:94). Variabel yang diteliti harus sesuai dengan permasalahan dan tujuannya yang ingin dicapai dalam penelitian ini. Adapun variabel yang digunakan adalah variabel bebas dan variabel terikat, yang meliputi:

1. Variabel bebas

(X) Budaya Organisasi (

X₁)

Budaya organisasi diartikan sebagai sistem nilai, norma, kepercayaan yang disepakati bersama dan dijadikan pedoman pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi. Indikator budaya organisasi meliputi:

a. Inovasi dan Pengambilan Resiko

Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.

b. Perhatian terhadap detail/rinci

Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.

c. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

d. Orientasi manusia

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

e. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim bukannya berdasarkan individu.

f. Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukan santai-santai.

g. Stabilitas

Suatu tingkat di mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankan status quo daripada pertumbuhan.

Gaya Kepemimpinan (X₂)

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai bentuk cara penyelesaian masalah pekerjaan melalui individu atau kelompok dan kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan perilaku terhadap bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Indikator gaya kepemimpinan meliputi:

1. Visioner

Pemimpin visioner akan mengartikulasikan suatu tujuan yang baginya merupakan tujuan sejati dan selaras dengan nilai bersama orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin tipe ini meyakini visi dapat membimbing orang-orang menuju visi tersebut dengan tegas.

2. Pembimbing

Pemimpin tipe ini memungkinkan seorang pemimpin untuk mengembangkan orang lain dan bertindak sebagai penasihat, yang menggali tujuan dan nilai-nilai pegawai dan membantu mereka mengembangkan kemampuan mereka sendiri.

3. Afiliatif

Pemimpin tipe ini ingin memajukan harmoni dan mendorong interaksi yang ramah, menumbuhkan relasi pribadi yang mengembangkan jaringan relasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

4. Demokratis

Pemimpin seperti ini menciptakan perasaan bahwa mereka sungguh-sungguh ingin mendengarkan pikiran dan kepedulian pegawai dan mereka bersedia mendengarkan.

5. Komunikatif

Pemimpin tipe ini selal mendahulukan komunikasi antar pimpinan dan bawahan agar tidak terjadi kesalah pahaman karena kurang komunikasi.

Kompensasi (X₃)

Kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan / instansi kepada pegawai SKPD Adan A Provinsi Jawa Tengah sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan. Indikator kompensasi meliputi:

1. Kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcement*).
2. Kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, Kepastian masa jabatan, rekreasi, serta pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan.

3. Kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukai dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu.

2. Variabel Terikat (Y)

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Komitmen organisasi, yaitu Sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan pada organisasi dimana anggota organisasi mengespresikan perhatian dan keterlibatan secara penuh terhadap organisasi, keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, serta kemauan yang kuat untuk bekerja demi keberhasilan organisasi. Indikator komitmen organisasi meliputi:

a. Afektif

Keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.

b. Normatif

Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu tindakan tersebut merupakan hal benaryang harus dilakukan.

c. Kontinuen

Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi.

3.5. Validitas dan Reliabilitas

1. Validitas

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen (Suharsimi, 1997:144).

Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dalam mengungkapkan data dari variabel

yang diteliti secara cermat (Ghozali, 2005:45). Uji validitas dilakukan dengan analisa item, dimana setiap nilai yang diperoleh untuk setiap item dikorelasikan dengan nilai total seluruh item suatu variabel. Uji korelasi yang digunakan adalah *Korelasi Product Moment*, dengan syarat minimum suatu item dianggap valid adalah nilai $\geq 0,30$ (Sugiyono, 2001:116).

Untuk menguji validitas dapat diukur melalui rumus *Korelasi Product Moment* dari *Pearson* (Suharsimi, 1997:170):

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi antar variabel X dan variabel Y

X = Nilai variabel X

Y = Nilai variabel Y

N = Jumlah sampel

Untuk menguji validitas instrumen dilakukan langkah-

langkah sebagai berikut:

- 1). Menyampaikan ujicoba keseluruhan responden.
- 2). Mengelompokkan item-item dari jawaban ke dalam butir dan jumlah skor total yang diperoleh dari masing-masing responden.
- 3). Dari skor yang diperoleh kemudian dibuat tabel perhitungan validitas.
- 4). Mengkorelasikan tiap butir skor dengan menggunakan rumus *product moment*.
- 5). Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} untuk *degree of freedom* (df) = $n-2$. n adalah jumlah sampel. Pada penampilan output SPSS pada *Cronbach Alpha* di kolom *corelated Item-total corelation*, jika $r_{hitung} >$ dari r_{tabel} dan nilai positif maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid atau layak.

Berikut ini adalah hasil pengujian validitas semua variabel terhadap

30 responden pegawai SKPD Adan A Provinsi Kalimantan Selatan:

Tabel 3.3. Validitas Variabel

Pertanyaan	R _{hitung}	R _{table}	Keterangan
P1	0,472	0,361	Valid
P2	0,402	0,361	Valid
P3	0,439	0,361	Valid
P4	0,452	0,361	Valid
P5	0,352	0,361	Tidak Valid
P6	0,541	0,361	Valid
P7	0,410	0,361	Valid
P8	0,417	0,361	Valid
P9	0,565	0,361	Valid
P10	0,707	0,361	Valid
P11	0,724	0,361	Valid
P12	0,630	0,361	Valid
P13	0,498	0,361	Valid
P14	0,618	0,361	Valid
P15	0,710	0,361	Valid
P16	0,700	0,361	Valid
P17	0,551	0,361	Valid
P18	0,558	0,361	Valid
P19	0,710	0,361	Valid
P20	0,450	0,361	Valid
P21	0,522	0,361	Valid
P22	0,506	0,361	Valid
P23	0,392	0,361	Valid
P24	0,424	0,361	Valid
P24	0,493	0,361	Valid
P25	0,437	0,361	Valid
P26	0,553	0,361	Valid
P27	0,427	0,361	Valid
P28	0,500	0,361	Valid
P29	0,568	0,361	Valid
P30	0,597	0,361	Valid
P31	0,635	0,361	Valid
P32	0,667	0,361	Valid
P33	0,444	0,361	Valid
P34	0,474	0,361	Valid
P35	0,304	0,361	Tidak Valid
P36	0,636	0,361	Valid
P37	0,709	0,361	Valid
P38	0,636	0,361	Valid
P39	0,432	0,361	Valid
P40	0,481	0,361	Valid
P41	0,489	0,361	Valid
P42	0,507	0,361	Valid
P43	0,558	0,361	Valid
P44	0,648	0,361	Valid

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2009

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap butir-butir pertanyaan dinyatakan tidak valid yaitu no. 5, 35 karena memiliki nilai $R_{hitung} < R_{tabel}$ sehingga butir pertanyaan tersebut dihilangkan karena tidak bisa digunakan untuk variabel.

2. Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa sebuah instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai pengumpul data karena instrumen sudah baik sehingga mampu mengungkap data yang dapat dipercaya (Suharsimi, 1997:154).

Suatu instrumen dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu, dan suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$ (Ghozali, 2005:41).

Rumus:

$$r_{11} = \frac{\left[\frac{k}{k-1} \right] \left[\frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2 t} \right]}{\left[\frac{k}{k-1} \right] \left[\frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2 t} \right]}$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrument

k = Banyaknya butir soal

$\sum \sigma b^2$ = Jumlah varians butir

$\sigma^2 t$ = Varians total

Selanjutnya untuk uji validitas dan uji reliabilitas digunakan alat bantu yaitu SPSS.

Hasil uji reliabilitas variabel-variabel penelitian terhadap 30 responden dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

Tabel 3.4. Reliabilitas Variabel

Variabel	Cronbach's Alpha	Batas Reliabilitas	Keterangan
Budaya organisasi	0,850	0,60	Reliabel
Gaya kepemimpinan	0,827	0,60	Reliabel
Kompensasi	0,841	0,60	Reliabel
Komitmen organisasi	0,845	0,60	Reliabel

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2009

Hasil uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan reliabel sebagai alat pengumpul data karena nilai *Cronbach's Alpha* yang didapat lebih besar dari 0,60. Dengan instrumen yang reliabel berarti data yang didapat layak dan dipercaya untuk digunakan sebagai data penelitian.

3.6. Metode Analisis Data

1. Metode Analisis Deskriptif

Menjelaskan dan menjabarkan mengenai hasil perhitungan dari analisis kualitatif serta menggambarkan secara jelas kondisi yang ada dalam objek penelitian.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat, atau untuk meramalkan dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat.

Rumus analisis regresi linier berganda adalah sebagai

berikut: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$

Dimana:

Y = Komitmen organisasi

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X_1 = Budaya organisasi

X_2 = Gaya kepemimpinan

X_3 = Kompensasi

e = Nilai residu

(Sudjana, 1996:348).

3.7. Uji Hipotesis

1). Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Merumuskan hipotesis statistik:

- (1). $H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0$, artinya X_1 dan X_2 secara simultan (bersama-sama) tidak berpengaruh signifikan terhadap Y .
- (2). $H_a: \beta_1 = \beta_2 \neq 0$, artinya X_1 dan X_2 secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap Y .

Pengambilan keputusan dalam Uji-F dengan menggunakan SPSS adalah:

- a. Jika nilai signifikansi $F_{hitung} < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- b. Jika nilai signifikansi $F_{hitung} \geq 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

2). Uji Parsial (Uji t)

Uji t Parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara individual. Merumuskan hipotesis statistik:

- (1) $H_0: \beta_i = 0, i = X_1, X_2$, artinya X_1 dan X_2 secara parsial (sendiri-sendiri) tidak berpengaruh signifikan terhadap Y .
- (2) $H_a: \beta_i \neq 0, i = X_1, X_2$, artinya X_1 dan X_2 secara parsial (sendiri-sendiri) berpengaruh signifikan terhadap Y . Pengambilan keputusan dalam Uji-t dengan menggunakan

SPSS adalah:

- a. Jika nilai signifikansi $t_{hitung} < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

- b. Jika nilai signifikansi $t_{hitung} \geq 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

3). Koefisien Determinasi

a. Secara simultan

Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat secara simultan dapat dilihat dari besarnya nilai *Adjusted R Square*. Jika koefisien determinasi (R^2) diperoleh mendekati nol, maka semakin lemah variasi variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat. Sebaliknya jika koefisien determinasi mendekati satu, maka semakin kuat variasi.

b. Secara parsial

Koefisien determinasi parsial masing-masing variabel digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel, yaitu pengaruh X_1 terhadap Y dan X_2 terhadap Y serta X_3 terhadap Y didapat dari nilai yang dikuadratkan. Bila koefisien determinasi $r^2 = 0$, berarti variabel bebas tidak mempunyai pengaruh sama sekali ($=0\%$) terhadap variabel terikat. Sebaliknya, bila koefisien determinasi $r^2 = 1$, berarti variabel tidak bebas 100% dipengaruhi

variabel bebas. Karenaituletak r^2 berada dalam selang (interval) antara 0 dan 1. Secara aljabar dinyatakan:

$$0 \leq r^2 \leq 1$$

3.8. Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi klasik adalah uji yang digunakan untuk mengetahui model regresi linier berganda yang digunakan untuk menganalisis dalam penelitian ini memenuhi asumsi klasik atau tidak.

a) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang akan digunakan dalam model regresi berdistribusi normal (Ghozali, 2005: 110). Untuk mengetahui data yang digunakan dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan menggunakan grafik. Jika data menyebar disekitar garis diagonal (45°), dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2005: 112).

Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak, yaitu dengan analisis grafik atau uji statistik. Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan melihat grafik normal plot dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusan:

1. Jika data menyebar dari garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas artinya antar variabel bebas tidak boleh ada korelasi. Menurut Ghozali (2005:57), suatu model regresi yang tidak terjadi gejala multikolinieritas jika memiliki nilai toleransi kurang dari 1 dan nilai *variance inflation factor* (VIF) antara 1 sampai 10.

c) Uji Heteroskedastisitas

Uji yang digunakan untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan model karena variasi gangguan berbeda antara satu observasi dengan observasi lainnya.

Untuk mengujinya dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (Z_{pred}) dengan nilai residualnya (S_{resid}). Jika tidak ada pola yang jelas dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah akan diperoleh pada sumbu Y maka dapat disimpulkan bebas heteroskedastisitas.

BABIV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Obyek Penelitian

a. .

4.1.2 Hasil Analisis

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskripsi hasil jawaban respondent tentang pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi terhadap komitmen organisasi pegawai SKPD dan A Provinsi Jawa Tengah dapat dilihat hasilnya sebagai berikut:

a. Budaya Organisasi

Pada variabel budaya organisasi digunakan 14 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5, sehingga skor minimal = $1 \times 14 \times 85 = 1190$ dan skor maksimal = $5 \times 14 \times 85 = 5950$. Rentang skor = $5950 - 1190 = 4760$. Interval kelas = $4760 : 5 = 952$. Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategorisebagaiberikut:

Tabel 4.1
Distribusi Kategori Budaya Organisasi

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
4999 – 5950	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
4047 – 4998	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
3095 – 4046	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
2143 – 3094	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
1191 – 2142	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber: Data Primeryang diolah, 2009

Hasil penelitian diperoleh skor total jawaban responden terhadap variabel budaya organisasi adalah 4600, skor maksimal = 5950, jadi Distribusi frekuensi (DP) = $\text{Skor total} : \text{Skor maksimal} \times 100\% = 4600 : 5950 \times 100\% = 77,31\%$. Berdasarkan kategori pada tabel 4.1 di atas, budaya organisasi yang tercipta di SKPD A dan A Provinsi Kalimantan Selatan termasuk dalam kategori baik sebesar 77,31%.

Budaya organisasi dalam kajian penelitian ini dilihat dari 14 indikator yaitu: inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, keagresifan, stabilitas.

1) Inovasi dan Pengambilan Risiko

Pada indikator ini digunakan 2 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal = $1 \times 2 \times 85 = 170$ dan skor maksimal = $5 \times 2 \times 85 = 850$. Rentang skor = $850 - 170 = 680$. Interval kelas = $680 : 5 = 136$. Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategorisebagaiberikut:

Tabel 4.2
Kategori Indikator Inovasi dan Pengambilan Risiko

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
715–850	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
579–714	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
443–578	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
307–442	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
171–306	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber: Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 666, skor maksimal = 850, jadi DP = $\text{Skor total} : \text{Skor maksimal} \times 100\% = 666 : 850 \times 100\% = 78,35\%$ termasuk dalam kategori baik.

2) Perhatian terhadap Detail

Pada indikator ini digunakan 2 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal = $1 \times 2 \times 85 = 170$ dan skor maksimal = $5 \times 2 \times 85 = 850$. Rentang skor = $850 - 170 = 680$. Interval kelas = $680 : 5 = 136$. Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategorisebagaiberikut:

Tabel 4.3
Kategori Indikator Perhatian terhadap Detail

IntervalSkor	IntervalPersentase	Kategori
715–850	$84,00 < \% \text{skor} \leq 100$	Sangatbaik
579–714	$68,00 < \% \text{skor} \leq 84,00$	Baik
443–578	$52,00 < \% \text{skor} \leq 68,00$	Cukup
307–442	$36,00 < \% \text{skor} \leq 52,00$	KurangBaik
171–306	$20,00 \leq \% \text{skor} \leq 36,00$	TidakBaik

Sumber: Data Primeryangdiolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 706, skor maksimal = 850, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% = $706 : 850 \times 100\%$ = 83,05% termasuk dalam kategori baik.

3) Orientasi Hasil

Pada indikator ini digunakan 2 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal = $1 \times 2 \times 85 = 170$ dan skor maksimal = $5 \times 2 \times 85 = 850$. Rentang skor = $850 - 170 = 680$. Interval kelas = $680 : 5 = 136$. Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

Tabel 4.4

Kategori Indikator Orientasi Hasil

IntervalSkor	IntervalPersentase	Kategori
715–850	$84,00 < \% \text{skor} \leq 100$	Sangatbaik
579–714	$68,00 < \% \text{skor} \leq 84,00$	Baik
443–578	$52,00 < \% \text{skor} \leq 68,00$	Cukup
307–442	$36,00 < \% \text{skor} \leq 52,00$	KurangBaik
171–306	$20,00 \leq \% \text{skor} \leq 36,00$	TidakBaik

Sumber: Data Primeryangdiolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 694, skor maksimal = 850, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% = $694 : 850 \times 100\%$ = 81,64% termasuk dalam kategori baik.

4) Orientasi Manusia

Pada indikator ini digunakan 2 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal = $1 \times 2 \times 85 = 170$ dan skor maksimal = $5 \times 2 \times 85 = 850$. Rentang skor = $850 - 170 = 680$. Interval kelas = $680 : 5 = 136$. Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

Tabel 4.5
Kategori Indikator Orientasi Manusia

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
715–850	$84,00 < \% \text{skor} \leq 100$	Sangat baik
579–714	$68,00 < \% \text{skor} \leq 84,00$	Baik
443–578	$52,00 < \% \text{skor} \leq 68,00$	Cukup
307–442	$36,00 < \% \text{skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
171–306	$20,00 \leq \% \text{skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber: Data Primeryangdiolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 726, skor maksimal = 850, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% = 726 : 850 x 100% = 85,41% termasuk dalam kategori baik.

5) Orientasi Tim

Pada indikator ini digunakan 2 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal = $1 \times 2 \times 85 = 170$ dan skor maksimal = $5 \times 2 \times 85 = 850$. Rentang skor = $850 - 170 = 680$. Interval kelas = $680 : 5 = 136$. Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

Tabel 4.6
Kategori Indikator Orientasi Tim

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
715–850	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
579–714	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
443–578	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
307–442	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
171–306	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber: Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 723, skor maksimal = 850, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% = 723 : 850 x 100% = 85,05% termasuk dalam kategori sangat baik.

6) Keagresifan

Pada indikator ini digunakan 2 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal = $1 \times 2 \times 85 = 170$ dan skor maksimal = $5 \times 2 \times 85 = 850$. Rentang skor = $850 -$

$170 = 680$. Interval kelas = $680 : 5 = 136$. Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

Tabel 4.7
Kategori Indikator Keagresifan

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
715–850	$84,00 < \% \text{skor} \leq 100$	Sangat baik
579–714	$68,00 < \% \text{skor} \leq 84,00$	Baik
443–578	$52,00 < \% \text{skor} \leq 68,00$	Cukup
307–442	$36,00 < \% \text{skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
171–306	$20,00 \leq \% \text{skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber: Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 722, skor maksimal = 850, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% = $722 : 850 \times 100\% = 84,94\%$ termasuk dalam kategori sangat baik.

7) Stabilitas

Pada indikator ini digunakan 2 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal = $1 \times 2 \times 85 = 170$ dan skor maksimal = $5 \times 2 \times 85 = 850$. Rentang skor = $850 -$

$170 = 680$. Interval kelas = $680 : 5 = 136$. Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

Tabel 4.8
Kategori Indikator Stabilitas

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
---------------	---------------------	----------

715–850	$84,00 < \% \text{skor} \leq 100$	Sangatbaik
579–714	$68,00 < \% \text{skor} \leq 84,00$	Baik
443–578	$52,00 < \% \text{skor} \leq 68,00$	Cukup
307–442	$36,00 < \% \text{skor} \leq 52,00$	KurangBaik
171–306	$20,00 \leq \% \text{skor} \leq 36,00$	TidakBaik

Sumber: Data Primeryang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 714, skor maksimal = 850, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% = $714 : 850 \times 100\%$ = 84% termasuk dalam kategori baik.

b. Gaya Kepemimpinan

Pada variabel gaya kepemimpinan digunakan 10 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5, sehingga skor minimal = $1 \times 10 \times 85 = 850$ dan skor maksimal = $5 \times 10 \times 85 = 4250$.

Rentang skor = $4250 - 850 = 3400$. Interval kelas = $3400 : 5 = 680$.

Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategorisebagai berikut:

Tabel 4.9

Distribusi Kategori Gaya Kepemimpinan

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
---------------	---------------------	----------

3571– 4250	$84,00 < \% \text{skor} \leq 100$	Sangatbaik
2891 –3570	$68,00 < \% \text{skor} \leq 84,00$	Baik
2211 –2890	$52,00 < \% \text{skor} \leq 68,00$	Cukup
1531 –2210	$36,00 < \% \text{skor} \leq 52,00$	KurangBaik
851 –1530	$20,00 \leq \% \text{skor} \leq 36,00$	TidakBaik

Sumber: Data Primery yang diolah, 2009

Berdasarkan data hasil peneliti dan diperoleh skor total jawaban responden terhadap variabel gaya kepemimpinan adalah 3516, skor maksimal = 4250, jadi Distribusi frekuensi (DP) = $\frac{\text{Skor total}}{\text{Skor maksimal}} \times 100\% = \frac{3516}{4250} \times 100\% = 82,72\%$. Berdasarkan kategori gaya kepemimpinan pada tabel 4.9 gaya kepemimpinan yang tercipta di SKPD dan AP Provinsi Jawa Tengah termasuk dalam kategori baik sebesar 82,72%.

Gaya kepemimpinan dalam kajian penelitian ini dilihat dari 5 indikator yaitu: visioner, pembimbing, afilatif, demokratis, serta komunikatif.

1. Visioner

Pada indikator ini digunakan 2 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal = $1 \times 2 \times 85 = 170$ dan skor maksimal = $5 \times 2 \times 85 = 850$. Rentang skor = $850 - 170 = 680$. Interval kelas = $680 : 5 = 136$. Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategorisebagaiberikut:

**Tabel 4.10 Kategori
Indikator Visioner**

IntervalSkor	IntervalPersentase	Kategori
715–850	$84,00 < \% \text{skor} \leq 100$	Sangatbaik
579–714	$68,00 < \% \text{skor} \leq 84,00$	Baik
443–578	$52,00 < \% \text{skor} \leq 68,00$	Cukup
307–442	$36,00 < \% \text{skor} \leq 52,00$	KurangBaik
171–306	$20,00 \leq \% \text{skor} \leq 36,00$	TidakBaik

Sumber: Data Primeryangdiolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 714, skor maksimal = 850, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% = $714 : 850 \times 100\%$ = 79,64% termasuk dalam kategori baik.

2. Pembimbing

Pada indikator ini digunakan 2 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal = $1 \times 2 \times 85 = 170$ dan skor maksimal = $5 \times 2 \times 85 = 850$. Rentang skor = $850 - 170 = 680$. Interval kelas = $680 : 5 = 136$. Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

Tabel 4.11

Kategori Indikator pembimbing

IntervalSkor	IntervalPersentase	Kategori
715–850	$84,00 < \% \text{skor} \leq 100$	Sangatbaik
579–714	$68,00 < \% \text{skor} \leq 84,00$	Baik
443–578	$52,00 < \% \text{skor} \leq 68,00$	Cukup
307–442	$36,00 < \% \text{skor} \leq 52,00$	KurangBaik
171–306	$20,00 \leq \% \text{skor} \leq 36,00$	TidakBaik

Sumber: Data Primeryangdiolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 718, skor maksimal = 850, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% = 718 : 850 x 100% = 83,47% termasuk dalam kategori baik.

3. Afiliatif

Pada indikator ini digunakan 2 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal = $1 \times 2 \times 85 = 170$ dan skor maksimal = $5 \times 2 \times 85 = 850$. Rentang skor = $850 - 170 = 680$. Interval kelas = $680 : 5 = 136$. Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

Tabel

4.12 Kategori Indikator Afiliatif

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
715–850	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
579–714	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
443–578	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
307–442	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
171–306	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber: Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 720, skor maksimal = 850, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% = 720 : 850 x 100% = 83,70% termasuk dalam kategori baik.

4. Demokratis

Pada indikator ini digunakan 2 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal = $1 \times 2 \times 85 = 170$ dan skor maksimal = $5 \times 2 \times 85 = 850$. Rentang skor = $850 -$

$170 = 680$. Interval kelas = $680 : 5 = 136$. Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategorisebagaiberikut:

Tabel 4.13
Kategori Indikator Demokratis

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
715–850	$84,00 < \% \text{skor} \leq 100$	Sangat baik
579–714	$68,00 < \% \text{skor} \leq 84,00$	Baik
443–578	$52,00 < \% \text{skor} \leq 68,00$	Cukup
307–442	$36,00 < \% \text{skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
171–306	$20,00 \leq \% \text{skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber: Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 696, skor maksimal = 850, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% = $696 : 850 \times 100\% = 81,88\%$ termasuk dalam kategori baik.

5. komunikatif

Pada indikator ini digunakan 2 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal = $1 \times 2 \times 85 = 170$ dan skor maksimal = $5 \times 2 \times 85 = 850$. Rentang skor = $850 - 170 = 680$. Interval kelas = $680 : 5 = 136$. Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategorisebagaiberikut:

Tabel4.14
KategoriIndikatorKomunikatif

IntervalSkor	IntervalPersentase	Kategori
715–850	$84,00 < \% \text{skor} \leq 100$	Sangatbaik
579–714	$68,00 < \% \text{skor} \leq 84,00$	Baik
443–578	$52,00 < \% \text{skor} \leq 68,00$	Cukup
307–442	$36,00 < \% \text{skor} \leq 52,00$	KurangBaik
171–306	$20,00 \leq \% \text{skor} \leq 36,00$	TidakBaik

Sumber:DataPrimeryangdiolah,2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 705, skor maksimal =850, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% = 705 : 850 x 100% =82,94% termasuk dalam kategori baik.

c. Kompensasi

Pada variabel kompensasi digunakan 12 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skor nyadari 1 sampai dengan 5, sehingga skor minimal = $1 \times 12 \times 85 = 1020$ dan skor maksimal = $5 \times 12 \times 85 = 5100$.

Rentang skor = $5100 - 1020 = 4080$. Interval kelas = $4080 : 5 = 816$.

Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

Tabel4.15
DistribusiKategoriKompensasi

IntervalSkor	IntervalPersentase	Kategori
4285 –5100	$84,00 < \% \text{skor} \leq 100$	Sangatbaik
3469 –4284	$68,00 < \% \text{skor} \leq 84,00$	Baik
2653 –3468	$52,00 < \% \text{skor} \leq 68,00$	Cukup
1837 –2652	$36,00 < \% \text{skor} \leq 52,00$	KurangBaik
1020 –1836	$20,00 \leq \% \text{skor} \leq 36,00$	TidakBaik

Sumber: Data Primeryangdiolah, 2009

Berdasarkan data hasil penelitian diperoleh skor total jawaban responden terhadap variabel kompensasi adalah 4313, skor maksimal = 5100, jadi Distribusi frekuensi (DP) = $\frac{\text{Skor total}}{\text{Skor maksimal}} \times 100\%$
 $= \frac{4313}{5100} \times 100\% = 84,56\%$. Berdasarkan kategori kompensasi pada tabel 4.15 Kompensasi yang terciptadi SKPD Adana Provinsi Kalimantan Selatan termasuk dalam kategori baik sebesar 84,56%.

Kompensasi dalam kajian penelitian ini dilihat dari 3 indikator yaitu: kompensasi material, kompensasi sosial, kompensasi aktivitas.

1. Kompensasi Material

Pada indikator ini digunakan 4 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal = $1 \times 4 \times 85 = 340$ dan skor maksimal = $5 \times 4 \times 85 = 1700$. Rentang skor = $1700 - 340 = 1360$. Interval kelas = $1360 : 5 = 272$. Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

Tabel 4.16
Kategori Indikator Kompensasi Material

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
1426 – 1700	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
1157 – 1425	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
885 – 1156	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
613 – 884	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
341 – 612	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber: Data Primeryangdiolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 1386, skor maksimal = 1700, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% = 1386 : 1700 x 100% = 81,52% termasuk dalam kategori baik.

2. Kompensasi Sosial

Pada indikator ini digunakan 4 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal = 1 x 4 x 85 = 340 dan skor maksimal = 5 x 4 x 85 = 1700. Rentang skor = 1700 - 340 = 1360. Interval kelas = 1360 : 5 = 272. Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

Tabel 4.17
Kategori Indikator Kompensasi Sosial

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
1426 – 1700	84,00 < % skor ≤ 100	Sangat baik
1157 – 1425	68,00 < % skor ≤ 84,00	Baik
885 – 1156	52,00 < % skor ≤ 68,00	Cukup
613 – 884	36,00 < % skor ≤ 52,00	Kurang Baik
341 – 612	20,00 ≤ % skor ≤ 36,00	Tidak Baik

Sumber: Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 1450, skor maksimal = 1700, jadi DP = Skor total : Skor maksimal x 100% = 1450 : 1700 x 100% = 82,90% termasuk dalam kategori baik.

3. Kompensasi Aktivitas

Pada indikator ini digunakan 4 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal = 1 x 4

$x85=340$ dan skor maksimal $=5 \times 4 \times 85=1700$. Rentang skor $=1700-340 = 1360$. Interval kelas $= 1360 : 5 = 272$. Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategorisebagaiberikut

Tabel 4.18
Kategori Indikator Kompensasi Aktivitas

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
1426 – 1700	$84,00 < \% \text{skor} \leq 100$	Sangat baik
1157 – 1425	$68,00 < \% \text{skor} \leq 84,00$	Baik
885 – 1156	$52,00 < \% \text{skor} \leq 68,00$	Cukup
613 – 884	$36,00 < \% \text{skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
341 – 612	$20,00 \leq \% \text{skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber: Data Primeryang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total $=1477$, skor maksimal $= 1700$, jadi DP $= \text{Skor total} : \text{Skor maksimal} \times 100\% = 1477 : 1700 \times 100\% = 81,09\%$ termasuk dalam kategori baik.

d. Komitmen Organisasi

Pada variabel komitmen organisasi digunakan 9 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5, sehingga skor minimal $=1 \times 9 \times 85=765$ dan skor maksimal $=5 \times 9 \times 85=3825$.

Rentang skor $= 3825 - 765 = 3060$. Interval kelas $= 3060 : 5 = 612$.

Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategorisebagaiberikut:

Komitmen organisasi dalam kajian penelitian ini dilihat dari 3 indikator yaitu: komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuen.

Tabel 4.19**Distribusi Kategori Komitmen Organisasi**

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
613 – 3825	$84,00 < \% \text{skor} \leq 100$	Sangat baik
2602 – 3213	$68,00 < \% \text{skor} \leq 84,00$	Baik
1990 – 2601	$52,00 < \% \text{skor} \leq 68,00$	Cukup
1378 – 1989	$36,00 < \% \text{skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
766 – 1377	$20,00 \leq \% \text{skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber: Data Primeryang diolah, 2009

Berdasarkan data hasil penelitian diperoleh skor total jawaban responden terhadap variabel komitmen organisasi adalah 2885, skor maksimal = 3825, jadi Distribusi frekuensi (DP) = $\frac{\text{Skor total}}{\text{Skor maksimal}} \times 100\% = \frac{2885}{3825} \times 100\% = 75,42\%$. Berdasarkan kategori pada tabel 4.19 komitmen organisasi yang tercipta di SKPD Adan Provinsi Jawa Tengah termasuk dalam kategori baik sebesar 75,42%.

1. Komitmen Afektif

Pada indikator ini digunakan 3 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal = $1 \times 3 \times 85 = 255$ dan skor maksimal = $5 \times 3 \times 85 = 1275$ Rentang skor = $1275 - 255 = 1020$. Interval kelas = $1020 : 5 = 204$ Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategori sebagai berikut:

Tabel 4.20
Kategori Indikator Komitmen Afektif

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
1072 – 1275	$84,00 < \% \text{ skor} \leq 100$	Sangat baik
868 – 1071	$68,00 < \% \text{ skor} \leq 84,00$	Baik
664 – 867	$52,00 < \% \text{ skor} \leq 68,00$	Cukup
460 – 663	$36,00 < \% \text{ skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
256 – 459	$20,00 \leq \% \text{ skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber: Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 991, skor maksimal = 1275, jadi $DP = \frac{\text{Skor total}}{\text{Skor maksimal}} \times 100\% = \frac{991}{1275} \times 100\% = 77,69\%$ termasuk dalam kategori baik.

2. Komitmen Afektif

Pada indikator ini digunakan 3 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal = $1 \times 3 \times 85 = 255$ dan skor maksimal = $5 \times 3 \times 85 = 1275$ Rentang skor = $1275 - 255 = 1020$. Interval kelas = $1020 : 5 = 204$ Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategorisebagai berikut:

Tabel 4.21
Kategori Indikator Komitmen Normatif

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
1072 – 1275	$84,00 < \% \text{skor} \leq 100$	Sangat baik
868 – 1071	$68,00 < \% \text{skor} \leq 84,00$	Baik
664 – 867	$52,00 < \% \text{skor} \leq 68,00$	Cukup
460 – 663	$36,00 < \% \text{skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
256 – 459	$20,00 \leq \% \text{skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber: Data Primer yang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 907, skor maksimal = 1275, jadi $DP = \frac{\text{Skor total}}{\text{Skor maksimal}} \times 100\% = \frac{907}{1275} \times 100\% = 71,11\%$ termasuk dalam kategori baik.

3. Komitmen Afektif

Pada indikator ini digunakan 3 butir pertanyaan, masing-masing pertanyaan skornya dari 1 sampai dengan 5 sehingga skor minimal = $1 \times 3 \times 85 = 255$ dan skor maksimal = $5 \times 3 \times 85 = 1275$ Rentang skor = $1275 - 255 = 1020$. Interval kelas = $1020 : 5 = 204$ Dari perhitungan tersebut dapat dibuat tabel kategorisebagai berikut:

Tabel 4.22
Kategori Indikator Komitmen Kontinuen

Interval Skor	Interval Persentase	Kategori
1072 – 1275	$84,00 < \% \text{skor} \leq 100$	Sangat baik
868 – 1071	$68,00 < \% \text{skor} \leq 84,00$	Baik
664 – 867	$52,00 < \% \text{skor} \leq 68,00$	Cukup
460 – 663	$36,00 < \% \text{skor} \leq 52,00$	Kurang Baik
256 – 459	$20,00 \leq \% \text{skor} \leq 36,00$	Tidak Baik

Sumber: Data Primeryang diolah, 2009

Berdasarkan data yang diperoleh skor total = 987, skor maksimal = 1275, jadi $DP = \frac{\text{Skor total}}{\text{Skor maksimal}} \times 100\% = \frac{987}{1275} \times 100\% = 77,41\%$ termasuk dalam kategori baik.

2. Analisis Kuantitatif

1) Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Ada beberapa hal yang dapat diketahui dari analisis ini, antara lain:

a. Model Regresi

Dapat digunakan untuk mengetahui bentuk hubungan antar budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil analisis data pada SPSS, hasil analisis regresi linier berganda tercantum pada tabel 4.23 di bawah ini:

Tabel 4.23
Hasil analisis regresi linier berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	4,970	2,234	
	Budaya Organisasi	,153	,057	,248
	Gaya Kepemimpinan	,166	,068	,279
	Kompensasi	,217	,065	,346

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber: Analisis data penelitian, 2009

Dalam tabel 4.23 tercantum konstanta (B) sebesar 4,970. Koefisien regresi untuk budaya organisasi sebesar 0,153 dan untuk gaya kepemimpinan sebesar 0,166 serta untuk kompensasi sebesar 0,217 sehingga persamaan regresi yang diperoleh adalah $Y = 4,970 + 0,153X_1 + 0,166X_2 + 0,217X_3$. Persamaan regresi tersebut mengandung arti:

a) Konstanta = 4,970

Jika variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan serta kompensasi diasumsikan tetap (konstan), maka komitmen organisasi adalah sebesar 4,970.

b) Koefisien budaya organisasi (X_1) = 0,153

Jika budaya organisasi mengalami peningkatan 1 poin sementara gaya kepemimpinan dan kompensasi tetap, maka akan menyebabkan kenaikan komitmen organisasi sebesar 0,153 poin.

c) Koefisien gaya kepemimpinan (X_2) = 0,166

Jika gaya kepemimpinan mengalami peningkatan sebesar 1 poin sementara budaya organisasi dan kompensasi tetap, maka akan menyebabkan kenaikan komitmen organisasi sebesar 0,166 poin. Koefisien gaya kepemimpinan (X_2) = 0,166 poin.

d) Koefisien kompensasi (X_3) = 0,217

Jika kompensasi mengalami peningkatan sebesar 1 poin sementara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan tetap, maka akan menyebabkan kenaikan komitmen organisasi sebesar 0,217 poin.

Berdasarkan tabel 4.23 menunjukkan bahwa koefisien regresi yang diperoleh yaitu: $\hat{Y} = 4,970 + 0,153X_1 + 0,166X_2 + 0,217X_3$. Persamaan regresi tersebut mempunyai makna bahwa pada persamaan tersebut diperoleh koefisien regresi bertanda positif (+) artinya kenaikan variabel independen akan diikuti oleh kenaikan variabel dependen. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa jika variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi meningkat masing-masing satu poin, maka akan diikuti dengan meningkatnya variabel komitmen organisasi, dan sebaliknya jika variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi menurun masing-masing satu poin, maka akan diikuti dengan menurunnya variabel komitmen organisasi.

b. Pengujian Hipotesis

1) Pengujian Secara Simultan (Uji F)

Uji simultan digunakan untuk menguji hipotesis adanya pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan serta kompensasi terhadap

komitmen organisasi secara bersama-sama. Pengujian hipotesis secara simultan dengan analisis varians dengan bantuan komputer program *SPSS for Windows release 12* seperti terangkumpada tabel 4.24 dibawah ini:

Tabel
4.24 Uji
F
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	500,235	3	166,745	34,204	,000 ^a
	Residual	394,871	81	4,875		
	Total	895,106	84			

Sumber: Analisis data penelitian, 2009

Berdasarkan tabel 4.24 diatas, diperoleh F_{hitung} sebesar 34,204 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Karena nilai signifikansi yang didapat $<$ taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga H_4 yang menyatakan “ ada pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi “diterima”.

2) Pengujian Secara Parsial (Uji t)

Uji parsial digunakan untuk menguji hipotesis adanya pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi secara parsial atau secara sendiri-sendiri pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Hasil uji parsial dapat dilihat pada nilai t_{hitung} dan nilai signifikansinya yang tertera pada tabel 4.25 dibawah ini:

Tabel
4.25 Uji
t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,970	2,234		2,225	,029
	Budaya Organisasi	,153	,057	,248	2,664	,009
	Gaya Kepemimpinan	,166	,068	,279	2,439	,017
	Kompensasi	,217	,065	,346	3,337	,001

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber: Analisis data penelitian, 2009

Hasil uji secara parsial yang didapat pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) **Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi** Berdasarkan tabel 4.25 di atas, menunjukkan bahwa uji keberartian koefisien regresi dengan uji t diperoleh $t_{hitung} = 2,664$ dengan signifikansi $0,009 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- b) **Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi** Berdasarkan tabel 4.25 di atas menunjukkan bahwa uji keberartian koefisien regresi dengan uji t diperoleh $t_{hitung} = 2,439$ dengan signifikansi $0,017 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- c) **Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi**
Berdasarkan tabel 4.25 di atas menunjukkan bahwa uji keberartian koefisien regresi dengan uji t diperoleh $t_{hitung} = 3,337$ dengan signifikansi $0,001 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

c. Koefisien Determinasi

- 1) Koefisien Determinasi Simultan

Derajat hubungan antar budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi dengan komitmen organisasi secara bersama-sama atau secara simultan dapat diketahui dari nilai *Adjusted R Square*, karena nilai *Adjusted R Square* dapat naik atau turun bila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model (Ghozali, 2005:83). Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan program *SPSS for Windows release 12*, dapat diketahui besarnya koefisien determinasi secara simultan seperti terangkumpada tabel

4.58 dibawah ini:

Tabel 4.26
Koefisien Determinasi Secara Simultan

Model Summary^b

Model	R	RSquare	Adjusted RSquare	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,748 ^a	,559	,543	2,208	2,140

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber: Analisis data penelitian, 2009

Berdasarkan tabel 4.26 diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,543. Dengan demikian menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi secara bersama-sama mempengaruhi komitmen organisasi pegawai di SKPD dan A Provinsi Jawa Tengah sebesar 54,3% dan sisanya yaitu 45,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

2) Koefisien Determinasi Parsial

Besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi secara parsial (r^2) dari masing-masing variabel tersebut. Koefisien determinasi parsial masing-masing variabel digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel, yaitu pengaruh X_1 terhadap Y dan X_2 terhadap Y serta X_3 terhadap Y didapat dari nilai r yang dikuadratkan dikalikan 100%. Secara matematis dapat ditulis ($r^2 \times 100\%$).

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan program *SPSS for Windows release 12*, dapat diketahui besarnya koefisien determinasi secara parsial seperti terangkum pada tabel 4.27 di bawah ini:

Tabel 4.27
Koefisien Determinasi Secara Parsial

Correlations			Collinearity Statistics	
Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
,581	,284	,197	,629	1,590
,671	,262	,180	,416	2,407
,658	,348	,246	,508	1,970

Sumber: Analisis data penelitian, 2009

Berdasarkan tabel 4.27 di atas, koefisien determinasi secara parsial untuk budaya organisasi dengan komitmen organisasi sebesar 0,284. Berarti besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi adalah 8,06%. Koefisien determinasi parsial gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasi sebesar 0,262. Berarti besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap

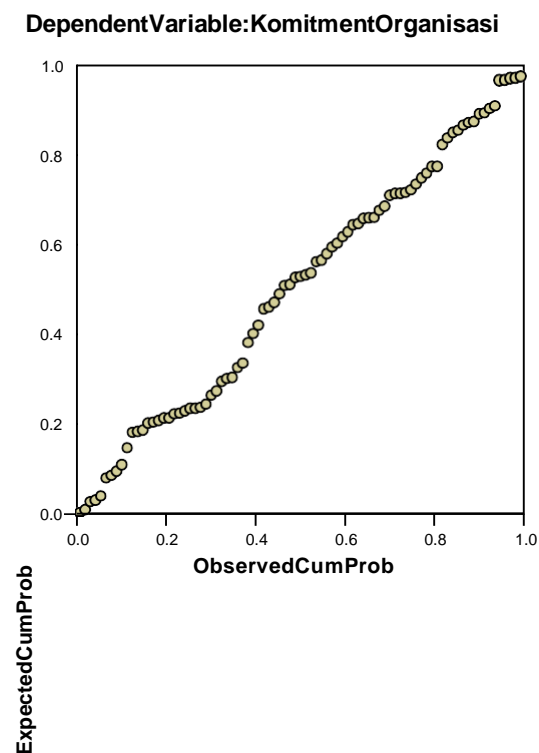
komitmen organisasi adalah 6,86%. Koefisien determinasi parsial kompensasi dengan komitmen organisasi sebesar 0,348. Berarti besarnya pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi adalah 12,11%

3. Hasil Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan melihat penyebaran data (titik) pada garis diagonal (45°) atau dengan melihat histogram dari residualnya. Di bawah ini adalah gambar penyebaran P-Plot:

Gambar 4.1. *P-Plot*
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber: Analisis data penelitian, 2009

Padagambar diatas, data menyebarmengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tersebut memenuhi asumsi *normalitas*.

2) Uji Multikolinieritas

Berdasarkan hasil pengolahan dengan menggunakan program SPSS, didapatkan besarnya nilai toleransi masing-masing variabel yang kurang dari 1 dan nilai VIF antara 1 sampai 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tersebut tidak terdapat problem *multikolinieritas*. Lebih jelasnya hasil tersebut sajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.28

Hasil Perhitungan Multikolinearitas

Variabel bebas	Toleransi	VIF
Budaya Organisasi (X1)	0,629	1,590
Gaya Kepemimpinan (X2)	0,416	2,407
Kompensasi (X3)	0,508	1,970

Sumber: Analisis data penelitian, 2009

3) Uji Heteroskedastisitas

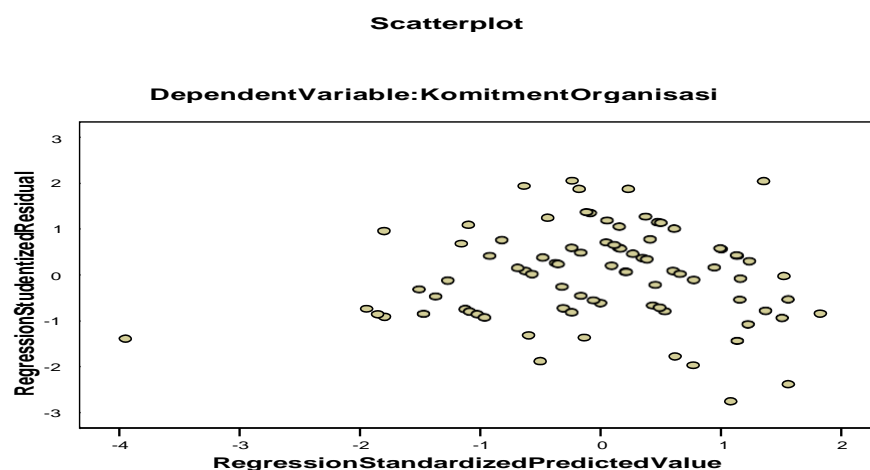
Berdasarkan hasil analisis dengan program komputasi SPSS for Windows release 12 diperoleh *scatter plot* yang tidak membentuk pola tertentu, maka model regresi tidak memiliki gejala

heteroskedastisitas. Lebih jelasnya pola scatterplot

dari hasil

perhitungan dan diperlihatkan di bawah ini:

Gambar 4.2 Scatterplot



Sumber: Analisis data penelitian, 2009

Pada gambar di atas titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y maka dapat disimpulkan bahwa terdapat heteroskedastisitas, sehingga efisien untuk menggambarkan bentuk hubungan antara variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi.

4.2. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai di lingkungan SKPD Adan Perdangan Provinsi Kalimantan Selatan secara simultan maupun secara parsial. Hasil analisis data uji simultan menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi

pegawai A Provinsi Jawa Tengah sebesar 54,3%. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa selain budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi, komitmen organisasi juga di pengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini sebesar 45,7%.

Bentuk pengaruh antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi terhadap komitmen organisasi pegawai adalah pengaruh positif yang ditunjukkan dari harga-harga koefisien regresi maupun koefisien korelasi yang bertanda positif.

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa jika variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai SKPD A dan A Provinsi Kalimantan Selatan meningkat, maka akan diikuti dengan meningkatnya komitmen organisasi dari pegawai dan sebaliknya jika variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai SKPD A dan A Provinsi Jawa Tengah menurun, maka akan diikuti dengan menurunnya komitmen organisasi dari pegawai. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komitmen organisasi di lingkungan SKPD A dan A Provinsi Kalimantan Selatan adalah dengan meningkatkan budaya organisasi, gaya kepemimpinan yang sesuai, serta pemberian kompensasi yang adil dan layak.

Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi diperkuat dengan penelitian Lok dan Crawford

(2004:321) yang menguji pengaruh budaya organisasional dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada paramanager Australia dan Hongkong. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi diperkuat oleh Young et al (1998:200) yang mengemukakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu: kepuasan terhadap promosi, karakteristik pekerjaan, komunikasi kerja, kepuasan terhadap pimpinan, pertukaran ekstrinsik, pertukaran intrinsik, imbalan intrinsik, imbalan ekstrinsik. Menurut Michael dan Harold (1993 : 443) mengemukakan bahwa kompensasi yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah kompensasi aktivitas, kompensasi sosial, dan kompensasi material.

4.2.1. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

Budaya organisasi merupakan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Budaya organisasi juga merupakan salah satu variabel penting bagi seorang pemimpin, karena budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang diakuinya dan menjadi pedoman bagi perilaku anggota organisasi. Siagian (2002:200).

Adanya perbedaan tingkat budaya organisasi dari pegawai, dalam hal ini terkait dengan frekuensi kehadiran inilah yang membedakan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan masing-masing pegawai. Bagi pegawai

yang memiliki budaya organisasi tinggi tentunya mereka akan memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan organisasi yang dapat menyebabkan pegawai tersebut termotivasi, berkomitmen serta terpuaskan dan dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktunya sedangkan bagi pegawai yang memiliki budaya organisasi rendah tentunya mereka akan kurang termotivasi, berkomitmen dan selalunya menunda-nunda pekerjaannya dan lebih mengutamakan hal-hal lain di luar pekerjaan.

Budaya organisasi sebagai hasil kesepakatan bersama akan menjadikan anggota organisasi tersebut mempunyai rasa tanggung jawab dalam mengimplementasikan aspek-aspek penting budaya organisasi tersebut. Hal ini akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasi yang menaunginya.

Budaya organisasi yang tercipta pada SKPDADanAProvinsiJawaTengah tergolong **baik**. Ini terbukti dengan adanya peraturan bersama tentang apel pagi untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai, adanya kerjasama antar pegawai dalam memecahkan masalah bersama, adanya sikap saling menghormati dan peka satu sama lain.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di lingkungan SKPDADanAProvinsiJawaTengah diketahui bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 8,06%. Kecilnya pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada lingkungan SKPDADanAProvinsiJawa

Tengah dikarenakan ada variabel lain yang mungkin mempunyai pengaruh lebih kuat yang tidak dikaji dalam penelitian ini seperti : komunikasi kerja, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman kerja.

4.2.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Gayakepemimpinanberkenaadengancara– carayangdigunakanolehmanajeruntukmempengaruhibawahannya.Gayakepemimpinanmerupakan norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat ia mempengaruhi perilakubawahannya.Jikakepemimpinan tersebutterjadipadasuatuorganisasiformaltertentu,dimanaparamanajerperlu mengembangkankaryawan,membanguniklimmotivasi,menjalankanfungsi-fungsi manejerial dalam rangka menghasilkan kinerja yang tinggi danmeningkatkan kinerja perusahaan, maka manajer perlu menyesuaikan gayakepemimpinannya (Siagian,2002:75).

Adapengaruhgayakepemimpinanterhadapkomitmenorganisasidikarenakan seorang pemimpin dalam menghadapi situasi yang menuntutaplikasi gaya kepemimpinannya. Aplikasi gaya kepemimpinan dapat melalui beberapa proses seperti: memahami gaya kepemimpinannya, mendiagnosasuatu situasi, menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi atau dengan mengubah situasi agar sesuai dengan gayakepemimpinannya.Gayakepemimpinan dilengkapidengansikap-sikap pimpinan yang mampu memberikan petunjuk pelaksanaan kerja yang baik kepada karyawan, selalu mengawasi karyawan dalam penyelesaian tugas,selalumerikanevaluasihasilkerjayangbaikmaupunyangburuk,

kemampuan pimpinan menyampaikan ide-ide atau gagasan kreatif, ketegasan pimpinan terhadap karyawan, kemampuan membuat keputusan-keputusan yang tepat, serta partisipasi pimpinan dalam penyelesaian tugas. Hal ini akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasi yang menaunginya.

Gayakepemimpinan yang tercipta pada SKPD A dan A Provinsi Kalimantan Selatan tergolong **baik**. Ini terlihat dari Peranserta pimpinan untuk membentuk komitmen karyawan juga dirasa sudah baik, seperti memberikan keteladanan yang baik kepada para karyawan, memberikan bimbingan dalam menyelesaikan masalah, melibatkan karyawan dalam memecahkan permasalahan, serta memberikan sanksi-sanksi hukuman bagi para pelanggar.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di lingkungan SKPD A dan A Provinsi Jawa Tengah diketahui bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 6,86%. Kecilnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada lingkungan SKPD A dan A Provinsi Jawa Tengah dikarenakan ada variabel lain di luar penelitian ini yang mungkin mempunyai pengaruh lebih kuat yang tidak dikaji dalam penelitian ini seperti: komunikasi kerja, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman kerja.

4.2.3. Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi

Kompensasi merupakan balas jasa yang wajib diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas partisipasinya atau kontribusinya di dalam

kegiatan perusahaan. Kompensasi penting bagi karyawan karena sebagai individu, besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Program kompensasi juga penting bagi perusahaan, hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusia atau dengan kata lain agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada perusahaan (Handoko, 2001: 155).

Hal ini di dukung juga oleh pendapat Martoyo (1994:145) yang menyatakan bahwa kompensasi yang tinggi pada seorang karyawan mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari karyawan yang bersangkutan karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi/rendahnya produktivitas kerja karyawan yang bersangkutan. Semakin banyak pegawai yang diberi kompensasi yang layak dan adil berarti semakin banyak karyawannya yang berprestasi tinggi. Banyaknya karyawan yang berprestasi tinggi akan mengurangi pengeluaran biaya untuk kerja-kerja yang tidak perlu (yang diakibatkan oleh kurang efisien dan efektifitasnya kerja). Dengan demikian pemberian kompensasi dapat menjadikan karyawan lebih komit terhadap perusahaan.

Ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dapat menimbulkan perilaku negatif karyawan terhadap perusahaan dan dampak *job involvement* yang bisa dilihat dari menurunnya komitmen yang pada akhirnya akan menurunkan prestasi kerjanya (Noe, 1994:135).

Pelaksanaan kompensasi pada SKPD A dan AProvinsi Kalimantan Selatan tergolong **baik**. Ini terlihat dari pemberian gaji yang lebih besar dari UMK yang telah ditetapkan sebesar Rp715.700/bulan. Selain itu pegawai juga mendapatkan berbagai macam tunjangan seperti; tunjangan harian raya, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan kerja, dan jaminan sosial tenaga kerja (Jamsostek). Penyediaan sarana dan prasarana yang lengkap seperti tempat parkir, telepon, tempat peribadatan, kantin, dan mesin fotocopy merupakan kompensasi pelengkap yang dapat menunjang kinerja pegawai sehingga pegawai menjadi komitter terhadap organisasi.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di lingkungan SKPD dan AProvinsi Jawa Tengah diketahui bahwa di antara variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi, yang memberikan pengaruh paling dominan terhadap komitmen organisasi pegawai adalah kompensasi yaitu sebesar 12,11%. Besarnya kompensasi untuk karyawan atau uang gota organisasi akan menentukan komitmen atau tidaknya mereka bekerja di dalam perusahaan. Kebutuhan-kebutuhan yang telah terpenuhi dengan adanya pembayaran yang layak, memberikan rasa aman karyawan dalam kehidupannya sehingga menghambat pemikiran-pemikiran untuk keluar dari organisasi.

Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi di dukung oleh Studi Berkowitz *et. al.* (1987) dalam Armansyah (200:6) menyatakan bahwa nilai yang dirasakan dari kerja dan penghargaan seseorang merupakan peramalan yang penting untuk kepuasan atas gaji. Hal ini menunjukkan bahwa

gaji yang didasarkan pada kerja pribadi menyebabkan kepuasan terhadap gaji tersebut. Poter dan Steers (1986) dalam Armansyah (2002:6) mengungkapkan adanya suatu hubungan negatif antara pergantian karyawan dengan kepuasan terhadap pembayaran. Melalui penelitiannya Drago *et. al.* (1992) dalam Armansyah (2002:6) menemukan bahwa pembayaran dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen organisasi.

Pernyataan-pernyataan di atas menunjukkan pembayaran menentukan komitmen seseorang dalam bekerja dan bertahan pada organisasi.

Hubungan negatif seperti dinyatakan Poter dan Steers dalam Armansyah (2002:6) memperlihatkan bahwa pergantian karyawan sebagai indikator komitmen organisasi akan rendah jika karyawan tidak dipenuhinya dalam pembayaran.

Sebaliknya komitmen akan tinggi dan keinginan untuk keluar (*turnover intention*) menjadi rendah pada saat perusahaan telah memberikan kecukupan pembayaran finansial.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasannya, maka dapat diambil suatu simpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi pegawai SKPD Adan A Provinsi Jawa Tengah sebesar 8,06%.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi pegawai SKPD Adan A Provinsi Jawa Tengah sebesar 6,86%.
3. Kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi secara positif terhadap komitmen organisasi pegawai SKPD Adan A Provinsi Jawa Tengah sebesar 12,11%.
4. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kompensasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi pegawai SKPD Provinsi Kalimantan Selatan sebesar 54,3%.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan dari simpulan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasi di SKPD di Provinsi Kalimantan Selatan sudah baik, hal tersebut perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi. Misalnya dengan cara pimpinan memberikan contoh datang apel

pagi lebih awal, melakukan pengecekan presensi pada tengah hari, sertamemberikan penghargaan untuk pegawai yang kehadirannya lebih dari 90% setiap tahun agar komitmen pegawai dapat selalu baik.

2. Gaya kepemimpinan di SKPD di Provinsi Kalimantan Selatan saat ini dapat dikategorikan dalam kondisi baik, hal tersebut juga perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi. Misalnya dengancara memberikan penyuluhan, bimbingan, melibatkan karyawan dalam memecahkan permasalahan serta lebih meningkatkan lagi pengawasan dan ketegasannya terhadap para pegawai agar komitmen organisasi pegawai dapat lebih baik lagi.
3. Kompensasi di SKPD di Provinsi Kalimantan Selatan sudah baik,hal tersebut perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi. Misalnya dengan cara instansi dapat memberikan kompensasi yang adil dan layak sesuaidenganjasadankontribusipegawaiterhadapinstansi,misalnyape mberiankompensasi dapat disesuaikan dengan prestasi kerja pegawai, serta memberikan fasilitas penunjang yang dapat membuat pegawai menjadi nyaman dan dihargai sehingga menjadi komit terhadap organisasi.
4. Bagi pegawai diharapkan dapat meningkatkan lagi komitmen organisasi dalam kaitannya dengan peraturan-peraturan yang ada, misalnya kehadiran dan ketepatan waktu serta kualitas hasil kerja, dan Pimpinan SKPD di Provinsi Kalimantan Selatan hendaknya

lebih mengoptimalkan peraturan yang ada atau meningkatkan pengawasan tingkat absensi dari pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Yogyakarta: Rineksa Cipta.
- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis*. Yogyakarta: BPFE.
- Armansyah. 2002. *Komitmen Organisasi dan Imbalan Finansial*. Jurnal Ilmiah "Manajemen & Bisnis" Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Vol. 02.
- Brahmasari Ida Ayu dan Suprayetno Agus. 2004. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)* Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Daft L. Richard. 2006. *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Drennan, David. 1992. *Budaya Organisasi*. (Kutipan *Republika*, 27 Juli 1994: 8. <http://www.Republika.com/>).
- Dessler, G. 2000. *Human Resources Management 8th edition*. New Jersey : Prentice Hall, Inc
- Ghozali, Imam. 2005. *Analisis Multivariat SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hariandja, Marihot Tua Effendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu SP. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Junaedi. 2006. *Kepemimpinan*. (<http://www.google.com/file/kepemimpinan/htm>).
- Kartono, Kartini. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Cetakan Kesebelas. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Kurnia, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Lok, Peter dan Crawford, John. 2004. *The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment*. *The Journal of Management Development* (23): 321-337.
- Lew Tek Yew. 2003. *Job Satisfaction and Affective Commitment: A study of Employees In The Tourism Industry In Sarawak, Malaysia*. *Sunway Academic Journal* 4, 28-42.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta : Andi Offset.
- Mangkunegara, Anwar P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosdakarya.
- Mathis, Robert L. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Martoyo. 1994. *Human Resources Management*. Jakarta: PT. Bratama Media.
- Moekijat, 2005. *Pengembangan Organisasi*. Bandung: Mandar Maju.
- Mowday, R. T. and Porter, L. W. 1992. "The Measurement of Organizational Commitment". *J Voc Behavioural*, No. 14, pg. 224-247 dalam Vandenberg, Donald K. Freeborn. *Satisfaction, Commitment, and Psychological Well-Being Among HMO Physicians*. *The Permanent Journal*. (

<http://www.kaiserpermanente.org/medicine/permjournal/spring98pj/satisfactio.html>).

- Noe, Raymond A., Hollenbech, John & Gerhart, Barry & Wright, Patriek, M., 2004. *Human Resources Management : going A Competitive Advantage*, Riehard D.Irwin.Inc.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan DariTeorike Praktik*. Jakarta:PTRaja GrafindoPersada.
- Robbins,Stephen,P.2007.*Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi Edisi Kedelapan*. Jakarta:Prenhallindo.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia.
- Slamet,Achmad. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang : Universitas Negeri Semarang.
- Sugiyono.2007. *Statistika Untuk Penelitian dan Aplikasinya dengan SPSS*. Bandung:Alfabeta.
- Sulistiyani, AmbarTeguh & Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suswaty, Rahayu S. 2004. *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerjaterhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung*.JurnalTelaah ManajemenVol.1 Edisi 1.
- Sekaran,Uma.2006.*MetodologiPenelitianUntukBisnis,Edisi4Buku1*.Jakarta : SalembaEmpat.
- Siagian,SondangP.2002.*TeoriPengembanganOrganisasi*.Jakarta:BumiAksara.
- Simamora,Henry.2006.*ManajemenSumberDayaManusiaEdisiIII*.Yogyakarta:STI EYKPN.
- Sopiah.2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta:Andi Offset.
- Supardo,Wijaya.2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Cetakan Pertama*, PT.Raja GrafindoPersada,Jakarta.
- Umar, Husein.2007.*Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Usman, Husaini & Purnomo Setiadi Akbar.2006. *Pengantar Statistika, Edisi Kedua. Cetakan Pertama*. Jakarta: Bumi Aksara.

KUESIONER

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, SERTA KOMPENSASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PEGAWAI PADA SKPD KALSEL

A. IDENTITAS RESPONDEN

Nama Responden :

Umur Responden : Tahun

Jenis Kelamin : Pria(); Wanita()

Lama Bekerja : Tahun

Jenjang Pendidikan : SLTA() D3() S1() S2

() Bidang Kerja Yang Ditangani:

B. DAFTAR PERTANYAAN

Bapak/Ibu dimohon untuk memberikan tanda silang (X) pada pilihan jawaban yang tersedia (rentang angka dari 1 sampai dengan 5) sesuai dengan pendapat Bapak / Ibu. Setiap angka akan mewakili tingkat kesesuaian dengan pendapat Bapak/Ibu:

- 1 = sangat setuju
- (SS) 2 = setuju (S)
- 3 = kurang setuju
- (KS) 4 = tidak setuju
- (TS)
- 5 = sangat tidak setuju (STS)

DAFTAR PERTANYAAN

BUDAYA ORGANISASI (ORGANIZATION CULTURE)

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Organisasi selalu menampung ide-ide setiap pegawai.					
2.	Setiap pegawai diharapkan untuk mengembang sendiri.					
3.	Organisasi mendorong saya untuk teliti dalam bekerja.					
4.	Organisasi mendorong saya untuk mengambil keputusan yang matang dalam memecahkan sebuah masalah.					
5.	Organisasi lebih mengutamakan hasil daripada proses.					
6.	Organisasi memberikan standar dalam kualitas pekerjaan.					
7.	Organisasi sangat memperhatikan kesejahteraan para pegawai.					
8.	Organisasi sangat memperhatikan keselamatan para pegawai.					
9.	Organisasi mendorong saya untuk selalu bekerja dalam tim.					
10.	Banyak pekerjaan-pekerjaan yang diselesaikan secara tim.					
11.	Organisasi selalu mendorong saya untuk semangat dalam bekerja.					
12.	Organisasi selalu menciptakan persaingan yang sehat dalam bekerja.					
13.	Organisasi mempertahankan sistem dan prosedur dalam pekerjaan yang berlaku.					
14.	Organisasi mempertahankan iklim kerja yang ada.					

GAYAKEPEMIMPINAN(LEADERSHIPSTYLE)

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Pimpinan saya selalumenyakini visinya dapat membimbing pegawai.					
2.	Pimpinan saya mempunyai visi yang jelas dalam pencapaian tujuan organisasi.					
3.	Pimpinan saya selalumengarahkan para pegawai agar dapat bekerja lebih baik.					
4.	Pimpinan saya selalumenasehati pegawai jika terjadi masalah dalam pekerjaan.					
5.	Pimpinan saya selalumenjagah hubungan yang harmonis dengan para pegawai.					
6.	Pimpinan saya selalumen memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan.					
7.	Pimpinan saya selalu melibatkan para pegawai dalam pengambilan keputusan.					
8.	Pimpinan saya memberikan kebebasan pada pegawai untuk mengambil keputusan dalam melakukan pekerjaan sebatas wewenang dan jabatan.					
9.	Komunikasi antara atasan, bawahan, dan rekan sekerja sangat terbuka dan menyenangkan.					
10.	Pimpinan di tempat saya bekerja mampu berkomunikasi dengan bawahan secara jelas dan efektif.					

KOMPENSASI

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Gaji yang saya terima sangat mencukupi kebutuhan hidup.					
2.	Tunjangan–tunjangan yang saya terima sangat berarti bagi keluarga.					
3.	Ruang kerjasaya sangat nyaman.					
4.	Kantor kerjasaya sangat bersih dan rapi.					
5.	Status pekerjaan saya sangat membanggakan keluarga.					
6.	Organisasi tempat saya bekerja selalu memberikan penghargaan atas hasil kerja saya.					
7.	Program rekreasi pada tempat saya bekerja sangat menyenangkan hatiku.					
8.	fasilitas ibadah, tempat parkir, dan kantin kantor di tempat saya bekerja sangat bermanfaat bagi saya.					
9.	Saya sangat senang dengan kekuasaan dan kewenangan yang saya miliki.					
10.	Saya sangat senang dilibatkan dalam pengambilan keputusan.					
11.	Training kepribadian yang saya terima sangat bermanfaat dalam bidang kerjasaya.					
12.	Saya sangat senang atas tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan atas nama saya.					

KOMITMEN ORGANISASI (ORGANIZATION COMMITMENT)

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya merasa ikut memiliki organisasi di tempat saya bekerja.					
2.	Saya merasa terikat secara emosional dengan organisasi di tempat saya bekerja.					
3.	Saya selalu ingin memberikan yang terbaik bagi organisasi tempat saya bekerja.					
4.	Promosi dalam organisasi diperlakukan secara adil.					
5.	Saya tidak pernah absen dalam bekerja.					
6.	Saya selalu mematuhi persyaratan kerja yang ditetapkan organisasi tempat saya bekerja.					
7.	Persyaratan kerja yang ditetapkan organisasi tempat saya bekerja tidak memberatkan saya.					
8.	Gaji yang saya terima membuat saya tidak ingin meninggalkan organisasi tempat saya bekerja.					
9.	Pendidikan yang saya terima sangat menunjang pekerjaannya.					

Lampiran 3: Biodata Tim Peneliti

A. Identitas Diri

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si
2	Jenis Kelamin	Perempuan
3	Jabatan Fungsional	Lektor Kepala (IV/b)
4	NIP/NIK/Identitas lainnya	19622112 198910 2 001
5	NIDN	0021126201
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Pelaihari, 21 Desember 1962
7	E-mail	rahmiwidyanti@yahoo.com
8	Nomor Telepon/HP	081349589352
9	Alamat Kantor	Jln. Adhyaksa No. 2 Banjarmasin
10	Nomor Telepon/Faks	0511-3304352
11	Lulusan yang Telah Dihasilkan	S-1 = ... orang; S-2 = ... orang; S-3 = ... orang
12	Mata Kuliah yg Diampu	1). Statistik I
		2). Perilaku Organisasi
		3). Penganggaran Perusahaan
		4). Manajemen Keuangan Strategik
		5). MSDM
		6). Teori Ekonomi
		7). TPK

B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	Universitas Udayana	UniBraw	Unibraw
Bidang Ilmu	Ekonomi	Ilmu Adm Niaga	PDIM
Tahun Masuk-Lulus	1982 – 1986	1999 - 2001	2011
Judul Skripsi/Tesis/Disertasi	Bidang Manajemen	Bidang Manajemen	Bidang Manajemen
Nama Pembimbing/Promotor			

C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
	2014	Dimensions of Organizational Structure and Influence on Organizational Effectiveness: Study on Top and Middle Management Bank	APBU UNISKA Banjarmasin	Rp 16.000.000
1	2015	Orientasi Pasar Dimediasi Strategi Keunggulan Bersaing	APBU UNISKA Banjarmasin	Rp 16.000.000

		Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran Perusahaan (Studi Pada Industri Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Di Kalimantan Selatan)		
2	2015	Survey Kepuasan Karyawan (SKK) PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Instansi PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Rp 45.000.000
3	2014	Survey Kepuasan Karyawan (SKK) PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Instansi PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Rp 45.000.000

(Bukan Skripsi, Tesis, maupun Disertasi)

D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1	2016	Penyuluhan dan Sosialisasi Penyusunan <i>Format Business Plann</i> bagi Pengusaha kuliner Di Kawasan Cendana Kelurahan Sungai Miai Kota Banjarmasin.	APBU UNISKA Banjarmasin	Rp 8.000.000
2	2015	Penyuluhan Dan Sosialisasi Upaya Pengembangan Kewirausahaan Ibu-Ibu Nelayan Di Desa Angsana Kabupaten Tanag Bumbu	APBU UNISKA Banjarmasin	Rp 8.000.000

E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/ Nomor/Tahun
1	Pengaruh Persepsi Konsumen Dalam Memilih Rumah Sakit	Dinamika Ekonomi	Vol.1, No. 5, 2012
2	The Perception of Individual and Organizational Career	Ventura	Vol.5, No. 12, Agt 2012
3	Hubungan Kepuasan Karyawan Terhadap Perhatian Terhadap Konsumen dan Kinerja Organisasi	Dinamika Ekonomi	Vol.6, No.2, Sept 2013
Dst			

F. Pemakalah Seminar Ilmiah (*Oral Presentation*) dalam 5 Tahun Terakhir

No	Nama Pertemuan Ilmiah / Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1	GCBME 2016	The Influence of compensation and social insurance on Performance	8 Agustus 2016, UPI Bandung
2	ICBE 2014	Dimensions of Organizational Structure and Influence on Organizational Effectiveness	12 Oktober 2014, Universitas Andalas Padang
3			
Dst.			

G. Karya Buku dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1	Diktat Statistik Ekonomi I	2012	55 halaman	Uniska Bjm
2	Diktat Manajemen Keuangan	2013	60 halaman	Uniska Bjm
3	Manajemen Karir	2018	187 halaman	CV.Artha Rizky
Dst				

H. Perolehan HKI dalam 5-10 Tahun Terakhir

No.	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis
1			
2			
Dst.			

J. Penghargaan dalam 10 tahun Terakhir (dari pemerintah, asosiasi atau institusi lainnya)

1	Satya Lencana 10 thn	Presiden Susilo Bambang Yudoyono	2015
2	Satya Lencana 20 thn	Presiden Susilo Bambang Yudoyono	2015
Dst			

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidak-sesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Proposal Penelitian Dosen UNISKA.

Banjarmasin, 5 September 2015
 Pengusul,
 Ketua Tim Peneliti,

(Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si)
 NIDN. 002112620

Lampiran 2. Biodata Anggota Tim Peneliti Pelaksana (Lanjutan)

A. Identitas Diri Anggota

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Hj. Kurniaty, SE, MM,
2	Jenis Kelamin	Perempuan
3	Jabatan Fungsional	Lektor
4	NIP/NIK/Identitas lainnya	196007121993012001
5	NIDN	0012076001
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Banjarmasin, 12-07-1960
7	E-mail	Kurniaty60@gmail.com
9	Nomor Telepon/HP	081251222585
10	Alamat Kantor	Jln. Adhyaksa No. 2 Banjarmasin
11	Nomor Telepon/Faks	0511-3304352
12	Lulusan yang Telah Dihasilkan	S-1 = ... orang; S-2 = ... orang; S-3 = ... orang
13	Mata Kuliah yg Diampu	1). Manajemen Keuangan
		2). Studi Kelayakan Bisnis
		3). Statistik Ekonomi
		4).

B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	Unlam	Unlam	-
Bidang Ilmu	Ekonomi	Manajemen	
Tahun Masuk-Lulus	1985-1989	2002-2004	
Judul Skripsi/Tesis/Disertasi			
Nama Pembimbing/Promotor			

C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir

(Bukan Skripsi, Tesis, maupun Disertasi)

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1				,-
2				

3			
Dst.			

* Tuliskan sumber pendanaan baik dari APBU Uniska maupun dari sumber lainnya.

D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1				
2				
3				
Dst.				

E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/ Nomor/Tahun
1			
2			
3			
Dst.			

F. Pemakalah Seminar Ilmiah (*Oral Presentation*) dalam 5 Tahun Terakhir

No	Nama Pertemuan Ilmiah / Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1			
2			
3			
Dst.			

G. Karya Buku dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1				
2				
3				
Dst.				

H. Perolehan HKI dalam 5–10 Tahun Terakhir

No.	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis
1			
2			
3			
Dst.			

I. Pengalaman Merumuskan Kebijakan Publik/Rekayasa Sosial Lainnya dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul/Tema/Jenis Rekayasa Sosial Lainnya yang Telah Diterapkan	Tahun	Tempat Penerapan	Respon Masyarakat
1				

2			
3			
Dst.			

J. Penghargaan dalam 10 tahun Terakhir (dari pemerintah, asosiasi atau institusi lainnya)

No.	Jenis Penghargaan	Institusi Pemberi Penghargaan	Tahun
1			
2			
3			
Dst.			

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidak-sesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Proposal P2M/Penelitian Dosen UNISKA.

Banjarmasin , 5 September 2015
Anggora Pelaksana,

(Hj. Kurniaty, SE, MM,)
NIDN. 0012076001

Lampiran 2: Biodata Anggota Tim Peneliti

A. Identitas Diri

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Dr. H.Basuki, M.Si
2	Jenis Kelamin	Laki-laki
3	Jabatan Fungsional	Lektor Kepala (IV/a)
4	NIP/NIK/Identitas lainnya	0618031073
5	NIDN	1111066301
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Banjarmasin, 11 Juni 1963
7	E-mail	msibasukidr@gmail.com
8	Nomor Telepon/HP	08164551262
9	Alamat Kantor	-
10	Nomor Telepon/Faks	
11	Lulusan yang Telah Dihasilkan	S-1 = ... orang; S-2= ... orang; S-3 = ... orang
12	Mata Kuliah yg Diampu	1) Penganggaran Perusahaan
		2) Perilaku Organisasi
		3) Metodologi Penelitian
		4) Riset SDM
		5) Manajemen Operasional

B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	Unlam Banjarmasin	Unlam Banjarmasin	
Bidang Ilmu	Manajemen Keu	Manajemen Keu	
Tahun Masuk-Lulus	1989	2002	
Judul Skripsi/Tesis/Disertasi	Bidang Manajemen	Bidang Manajemen	
Nama Pembimbing/Promotor			

C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir
(Bukan Skripsi, Tesis, maupun Disertasi)

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
	2015	Dimensions of Organizational Structure and Influence of Organizational Effectiveness: Study on Top and Middle Management Bank (anggota)	APBU UNISKA Banjarmasin	Rp 16.000.000
1	2015	Orientasi Pasar Dimediasi Strategi Keunggulan Bersaing Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran Perusahaan (Studi Pada Industri Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Di Kalimantan Selatan)	APBU UNISKA Banjarmasin	Rp 16.000.000
2	2015	Survey Kepuasan Karyawan (SKK) PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin (anggota)	Instansi PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Rp 45.000.000
3	2014	Survey Kepuasan Karyawan (SKK) PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin (anggota)	Instansi PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Rp 45.000.000

D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1	2016	Penyuluhan dan Sosialisasi Penyusunan <i>Format Business Plann</i> bagi Pengusaha kuliner Di Kawasan Cendana Kelurahan Sungai Miai Kota	APBU Yayasan UNISKA Banjarmasin	Rp 3.000.000

		Banjarmasin.		
2	2015	Penyuluhan Dan Sosialisasi Upaya Pengembangan Kewirausahaan Ibu-Ibu Nelayan Di Desa Angsana Kabupaten Tanag Bumbu	APBU Yayasan UNISKA Banjarmasin	Rp 3.000.000

E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/ Nomor/Tahun
1	Pengaruh Praktek SDM Strategis dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi	Al Kalam	Volume 2 No. 4, Juli 2015
Dst			

F. Pemakalah Seminar Ilmiah (*Oral Presentation*) dalam 5 Tahun Terakhir

No	Nama Pertemuan Ilmiah / Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1	ICBME Ke-II	The Relationship of Strategic HRM Practice with Service Quality (Theoretical Review)	Tahun 2015, Fakultas Ekonomi Andalas, Padang
2	GCBME ke 1	The Influence of Compensations and Social Assurance on Job Performance: Study on Contract Employees' Palm Company	Tahun 2016, UPI Bandung

G. Karya Buku dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1	Produktivitas Kerja	2012	136 Halaman	Abdi Persada
2				
3				
Dst				

H. Perolehan HKI dalam 5-10 Tahun Terakhir

No.	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis
1			
2			
3			

1			
2			
Dst			

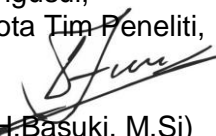
J. Penghargaan dalam 10 tahun Terakhir (dari pemerintah, asosiasi atau institusi lainnya)

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidaksesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Proposal Penelitian Dosen UNISKA.

Banjarmasin, 5 September 2015

Pengusul,
Anggota Tim Peneliti,


(Dr. H. Basuki, M.Si)
NIDN: 1111066301

Tabel Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	3,47	,681	30
X1.2	3,50	,509	30
X1.3	3,40	,675	30
X1.4	3,33	,922	30
X1.5	3,00	,871	30
X1.6	3,13	,681	30
X1.7	3,20	,805	30
X1.8	3,47	,507	30
X1.9	3,43	,774	30
X1.10	3,50	,630	30
X1.11	3,43	,679	30
X1.12	3,77	,935	30
X1.13	3,07	1,413	30
X1.14	3,50	,731	30

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Number of Items
,850	,865	14

Inter-ItemCorrelation Matrix

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14
X1.1	1,000	,100	,255	,238	,349	,307	,390	,146	,388	,241	,293	,555	,110	
X1.2	,100	1,000	,101	,294	,234	,199	,000	,535	,394	,485	,449	,326	,096	
X1.3	,255	,101	1,000	,222	,176	,405	,482	-,060	,119	,406	,437	,262	,297	
X1.4	,238	,294	,222	1,000	,000	,201	,186	,319	,419	,297	,312	,333	,353	
X1.5	,349	,234	,176	,000	1,000	,349	,344	-,078	,307	,189	,175	,381	,168	
X1.6	,307	,199	,405	,201	,349	1,000	,767	,312	,279	,241	,318	,213	,384	
X1.7	,390	,000	,482	,186	,344	,767	1,000	,017	,188	,068	,214	,201	,291	
X1.8	,146	,535	-,060	,319	-,078	,312	,017	1,000	,609	,432	,394	,310	,244	
X1.9	,388	,394	,119	,419	,307	,279	,188	,609	1,000	,389	,352	,621	,225	
X1.10	,241	,485	,406	,297	,189	,241	,068	,432	,389	1,000	,928	,615	,504	
X1.11	,293	,449	,437	,312	,175	,318	,214	,394	,352	,928	1,000	,545	,544	
X1.12	,555	,326	,262	,333	,381	,213	,201	,310	,621	,615	,545	1,000	,195	
X1.13	,110	,096	,297	,353	,168	,384	,291	,244	,225	,504	,544	,195	1,000	
X1.14	,346	,232	,280	,409	,217	,208	,000	,279	,274	,712	,660	,530	,534	

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared M ultiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	43,73	38,340	,472	,481	,842
X1.2	43,70	39,941	,402	,543	,846
X1.3	43,80	38,648	,439	,477	,843
X1.4	43,87	36,878	,452	,436	,843
X1.5	44,20	38,234	,352	,520	,849
X1.6	44,07	37,789	,541	,738	,838
X1.7	44,00	38,069	,410	,788	,845
X1.8	43,73	39,857	,417	,714	,845
X1.9	43,77	36,875	,565	,682	,836
X1.10	43,70	36,976	,707	,923	,831
X1.11	43,77	36,392	,724	,897	,829
X1.12	43,43	34,944	,630	,717	,831
X1.13	44,13	32,740	,498	,536	,851
X1.14	43,70	36,769	,618	,710	,833

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	No of Items
47,20	42,786	6,541	14

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,827	,856	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	3,50	,630	30
X2.2	3,43	,679	30
X2.3	3,43	,626	30
X2.4	3,07	1,413	30
X2.5	3,50	,731	30
X2.6	3,33	,922	30
X2.7	3,47	,507	30
X2.8	3,43	,774	30
X2.9	3,93	,828	30
X2.10	3,60	1,037	30

Inter-Item Correlation Matrix

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10
X2.1	1,000	,928	,481	,504	,712	,297	,432	,389	,397	,158
X2.2	,928	1,000	,435	,544	,660	,312	,394	,352	,360	,206
X2.3	,481	,435	1,000	,239	,414	,279	,536	,738	,390	,064
X2.4	,504	,544	,239	1,000	,534	,353	,244	,225	,240	,395
X2.5	,712	,660	,414	,534	1,000	,409	,279	,274	,342	,455
X2.6	,297	,312	,279	,353	,409	1,000	,319	,419	-,015	,324
X2.7	,432	,394	,536	,244	,279	,319	1,000	,609	,241	,236
X2.8	,389	,352	,738	,225	,274	,419	,609	1,000	,154	,180
X2.9	,397	,360	,390	,240	,342	-,015	,241	,154	1,000	,370
X2.10	,158	,206	,064	,395	,455	,324	,236	,180	,370	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	31,20	23,614	,710	,905	,799
X2.2	31,27	23,306	,700	,874	,797
X2.3	31,27	24,547	,551	,716	,811
X2.4	31,63	19,413	,558	,405	,821
X2.5	31,20	22,855	,710	,710	,795
X2.6	31,37	23,482	,450	,356	,819
X2.7	31,23	25,426	,522	,456	,816
X2.8	31,27	23,926	,506	,695	,812
X2.9	30,77	24,461	,392	,457	,823
X2.10	31,10	23,059	,424	,557	,824

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	No. of Items
34,70	28,355	5,325	10

Reliability

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%100,
Cases	Valid	30	0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	No. of Items
,841	,843	12

Inter-Item Correlation Matrix

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	X3.11	X3.12
X3.1	1,000	,007	,538	,368	,245	,319	,370	,480	,659	,275	,056	
X3.2	,007	1,000	,283	,139	,344	,310	,196	,385	,434	,093	,366	
X3.3	,538	,283	1,000	,326	,299	,464	,342	,394	,533	,270	,127	
X3.4	,368	,139	,326	1,000	,364	,197	,528	,116	,308	,234	,149	
X3.5	,245	,344	,299	,364	1,000	,266	,261	,568	,534	,181	,147	
X3.6	,319	,310	,464	,197	,266	1,000	,392	,460	,367	,313	,514	
X3.7	,370	,196	,342	,528	,261	,392	1,000	,369	,367	,505	,379	
X3.8	,480	,385	,394	,116	,568	,460	,369	1,000	,704	,459	,229	
X3.9	,659	,434	,533	,308	,534	,367	,367	,704	1,000	,290	,148	
X3.10	,275	,093	,270	,234	,181	,313	,505	,459	,290	1,000	,356	
X3.11	,056	,366	,127	,149	,147	,514	,379	,229	,148	,356	1,000	
X3.12	-,025	,370	,096	,291	,089	,166	,252	,022	,000	,087	,759	

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

	X3.8	X3.9	X3.10	X3.11	X3.12
	3,60	3,67	3,83	3,87	3,70
	,855	,802	,791	,776	,750
	30	30	30	30	30

Item-

Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	40,50	28,052	,493	,642	,829
X3.2	40,47	27,775	,437	,498	,834
X3.3	40,37	26,792	,553	,497	,825
X3.4	40,53	27,982	,427	,562	,835
X3.5	40,63	28,102	,500	,497	,829
X3.6	41,00	26,690	,568	,613	,823
X3.7	40,57	28,668	,597	,500	,826
X3.8	40,63	26,171	,635	,710	,818
X3.9	40,57	26,323	,667	,748	,816
X3.10	40,40	28,110	,444	,484	,833
X3.11	40,37	27,964	,474	,825	,831
X3.12	40,53	29,430	,304	,778	,843

Scale Statistics

Mean	Variance	Std.Deviation	NofItems
44,23	32,461	5,697	12

Reliability

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	NofItems
,845	,848	9

Item Statistics

	Mean	Std.Deviation	N
Y1.1	3,73	,740	30
Y1.2	3,67	,802	30
Y1.3	3,87	,860	30
Y1.4	3,70	,837	30
Y1.5	3,37	,556	30
Y1.6	3,60	,724	30
Y1.7	3,23	,858	30
Y1.8	3,67	,547	30
Y1.9	3,60	,855	30

Inter-ItemCorrelationMatrix

	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9
Y1.1	1,000	,659	,538	,368	,414	,245	,319	,370	,480
Y1.2	,659	1,000	,533	,308	,206	,534	,367	,367	,704
Y1.3	,538	,533	1,000	,326	,538	,299	,464	,342	,394
Y1.4	,368	,308	,326	1,000	,319	,364	,197	,528	,116
Y1.5	,414	,206	,538	,319	1,000	,034	,320	,416	,392
Y1.6	,245	,534	,299	,364	,034	1,000	,266	,261	,568
Y1.7	,319	,367	,464	,197	,320	,266	1,000	,392	,460
Y1.8	,370	,367	,342	,528	,416	,261	,392	1,000	,369
Y1.9	,480	,704	,394	,116	,392	,568	,460	,369	1,000

Thecovariancematrixiscalculatedandusedintheanalysis.

Item-TotalStatistics

	Scale Mean ifItemDeleted	ScaleVarian ceifItemDele ted	Corrected Item- TotalCorre lation	SquaredM ultipleCorr elation	Cronbach's Alpha if ItemDeleted
Y1.1	28,70	16,631	,636	,551	,821
Y1.2	28,77	15,840	,709	,732	,812
Y1.3	28,57	15,909	,636	,567	,820
Y1.4	28,73	17,306	,432	,509	,844
Y1.5	29,07	18,409	,481	,574	,837
Y1.6	28,83	17,523	,489	,548	,836
Y1.7	29,20	16,717	,507	,348	,836
Y1.8	28,77	18,116	,558	,430	,832
Y1.9	28,83	15,868	,648	,741	,819

ScaleStatistics

Mean	Variance	Std.Deviation	NofItems
32,43	21,013	4,584	9

HasilPerhitunganRegresiBerganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	4,970	2,234	
	Budaya Organisasi	,153	,057	,248
	Gaya Kepemimpinan	,166	,068	,279
	Kompensasi	,217	,065	,346

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,748 ^a	,559	,543	2,208	2,140

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	500,235	3	166,745	34,204	,000 ^a
	Residual	394,871	81	4,875		
	Total	895,106	84			

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Correlations			Collinearity Statistics	
Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
,581	,284	,197	,629	1,590
,671	,262	,180	,416	2,407
,658	,348	,246	,508	1,970

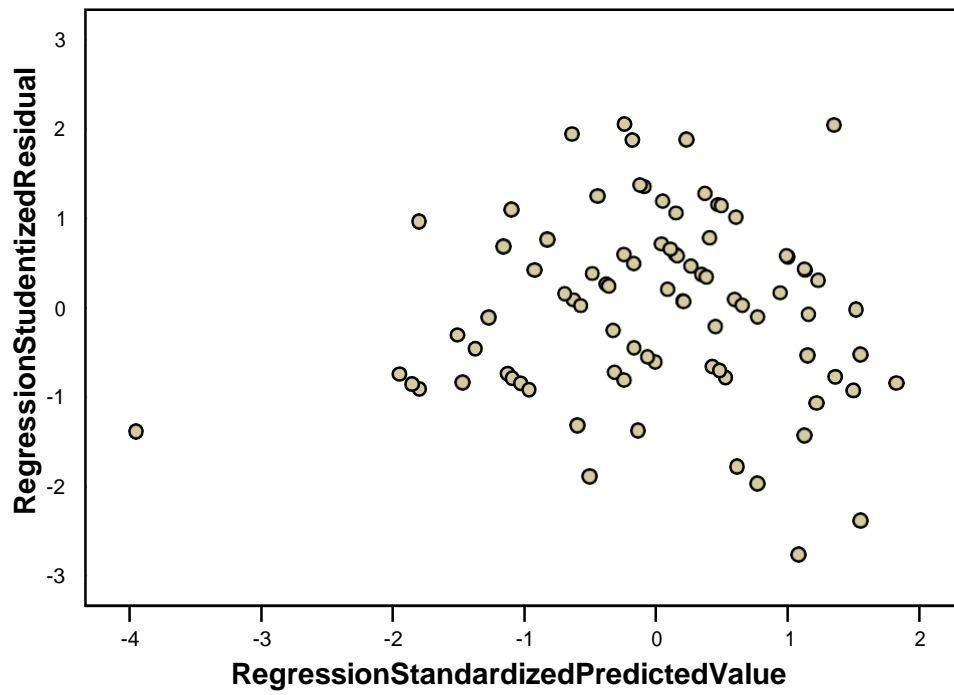
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,970	2,234		2,225	,029
	Budaya Organisasi	,153	,057	,248	2,664	,009
	Gaya Kepemimpinan	,166	,068	,279	2,439	,017
	Kompensasi	,217	,065	,346	3,337	,001

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Charts

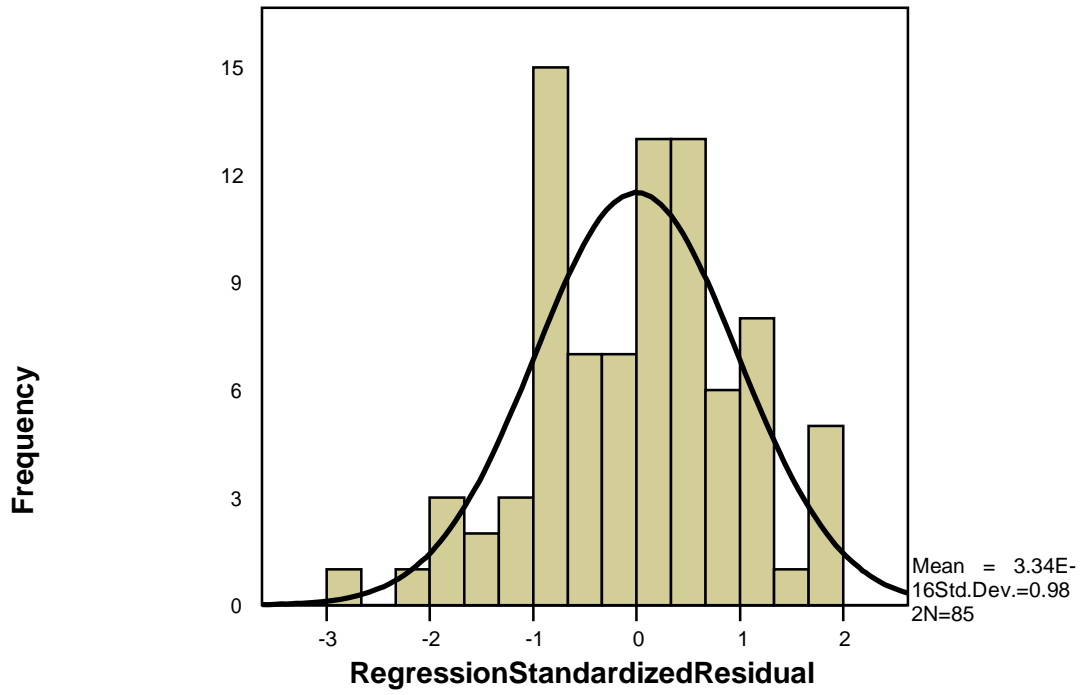
Scatterplot

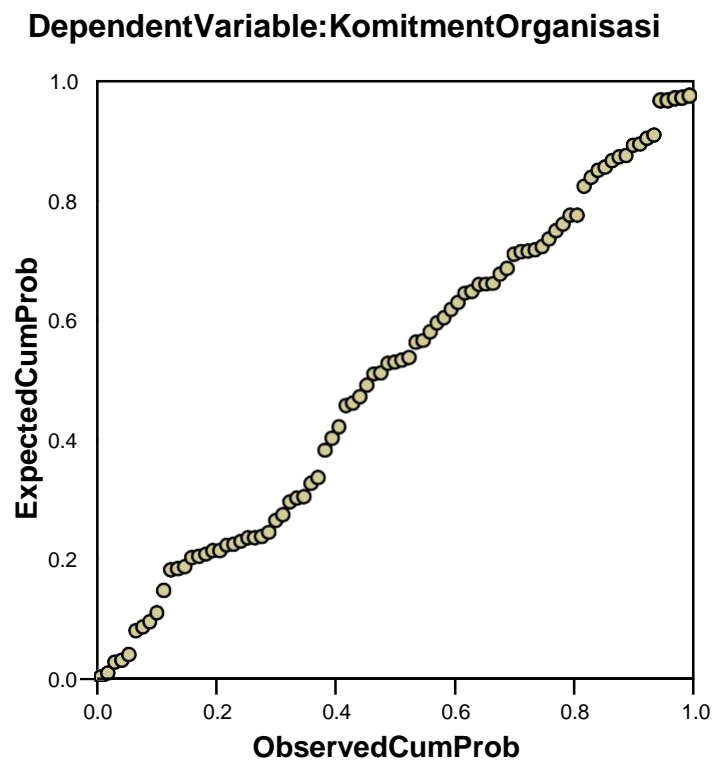
DependentVariable:KomitmentOrganisasi



Histogram

DependentVariable:KomitmentOrganisasi



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Statistics

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11		X1.13	X1.14
N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Mean	3,11	3,11	3,27	3,20	3,15	3,11	3,09	3,02	3,22	2,84	3,00	3,09	3,00	3,00
Median	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Mode	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	1	1
Minimum	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5
Maximum	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	2,00	2,00
Percentil25	2,50	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,50	2,50	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00
50	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
75														

FrequencyTable

X1.1

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	SangatTidakSetuju	6	7,1	7,1	7,1
	TidakSetuju	15	17,6	17,6	24,7
	KurangSetuju	29	34,1	34,1	58,8
	Setuju	34	40,0	40,0	98,8
	SangatSetuju	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	14	16,5	16,5	16,5
	KurangSetuju	48	56,5	56,5	72,9
	Setuju	23	27,1	27,1	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

X1.3

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	SangatTidakSetuju	1	1,2	1,2	1,2
	TidakSetuju	12	14,1	14,1	15,3
	KurangSetuju	37	43,5	43,5	58,8
	Setuju	33	38,8	38,8	97,6
	SangatSetuju	2	2,4	2,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

X1.4

		Frequency	Percent	ValidPercent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak	2	2,4	2,4	2,4
	SetujuTidak	12	14,1	14,1	16,5
	SetujuKurang	41	48,2	48,2	64,7
	SetujuSetuju	27	31,8	31,8	96,5
	SangatSetuju	3	3,5	3,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

X1.5

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePe rcent
Valid	SangatTidakSetuju	4	4,7	4,7	4,7
	TidakSetuju	13	15,3	15,3	20,0
	KurangSetuju	36	42,4	42,4	62,4
	Setuju	30	35,3	35,3	97,6
	SangatSetuju	2	2,4	2,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

X1.6

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePe rcent
Valid	SangatTidakSetuju	2	2,4	2,4	2,4
	TidakSetuju	18	21,2	21,2	23,5
	KurangSetuju	35	41,2	41,2	64,7
	Setuju	29	34,1	34,1	98,8
	SangatSetuju	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

X1.7

		Frequency	Percent	ValidPercent	Cumulative Percent
Valid	SangatTidakSetuju	2	2,4	2,4	2,4
	TidakSetuju	19	22,4	22,4	24,7
	KurangSetuju	33	38,8	38,8	63,5
	Setuju	31	36,5	36,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

X1.8

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid SangatTidakSetuju	4	4,7	4,7	4,7
TidakSetuju	17	20,0	20,0	24,7
KurangSetuju	37	43,5	43,5	68,2
Setuju	27	31,8	31,8	100,0
Total	85	100,0	100,0	

X1.9

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid SangatTidakSetuju	2	2,4	2,4	2,4
TidakSetuju	16	18,8	18,8	21,2
KurangSetuju	29	34,1	34,1	55,3
Setuju	37	43,5	43,5	98,8
SangatSetuju	1	1,2	1,2	100,0
Total	85	100,0	100,0	

X1.10

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid SangatTidakSetuju	4	4,7	4,7	4,7
TidakSetuju	29	34,1	34,1	38,8
KurangSetuju	30	35,3	35,3	74,1
Setuju	21	24,7	24,7	98,8
SangatSetuju	1	1,2	1,2	100,0
Total	85	100,0	100,0	

X1.11

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid SangatTidakSetuju	4	4,7	4,7	4,7
TidakSetuju	19	22,4	22,4	27,1
KurangSetuju	37	43,5	43,5	70,6
Setuju	23	27,1	27,1	97,6
SangatSetuju	2	2,4	2,4	100,0
Total	85	100,0	100,0	

FrequencyTable

X2.1

		Frequency	Percent	ValidPercent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak	5	5,9	5,9	5,9
	SetujuTidak	13	15,3	15,3	21,2
	SetujuKurang	30	35,3	35,3	56,5
	SetujuSetuju	36	42,4	42,4	98,8
	SangatSetuju	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

X2.2

		Frequency	Percent	ValidPercent	Cumulative Percent
Valid	TidakSetuju	13	15,3	15,3	15,3
	KurangSetuju	53	62,4	62,4	77,6
	Setuju	19	22,4	22,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

X2.3

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePe rcent
Valid	SangatTidakSetuju	1	1,2	1,2	1,2
	TidakSetuju	13	15,3	15,3	16,5
	KurangSetuju	33	38,8	38,8	55,3
	Setuju	36	42,4	42,4	97,6
	SangatSetuju	2	2,4	2,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

X2.4

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePe rcent
Valid	TidakSetuju	10	11,8	11,8	11,8
	KurangSetuju	45	52,9	52,9	64,7
	Setuju	27	31,8	31,8	96,5
	SangatSetuju	3	3,5	3,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

X2.5

		Frequency	Percent	ValidPercent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak	3	3,5	3,5	3,5
	SetujuTidak	13	15,3	15,3	18,8
	SetujuKurang	32	37,6	37,6	56,5
	SetujuSetuju	35	41,2	41,2	97,6
	SangatSetuju	2	2,4	2,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

X2.6

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePe rcent
Valid	SangatTidakSetuju	2	2,4	2,4	2,4
	TidakSetuju	15	17,6	17,6	20,0
	KurangSetuju	30	35,3	35,3	55,3
	Setuju	37	43,5	43,5	98,8
	SangatSetuju	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

X2.7

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePe rcent
Valid	SangatTidakSetuju	2	2,4	2,4	2,4
	TidakSetuju	16	18,8	18,8	21,2
	KurangSetuju	33	38,8	38,8	60,0
	Setuju	34	40,0	40,0	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

X2.8

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePe rcent
Valid	TidakSetuju	9	10,6	10,6	10,6
	KurangSetuju	44	51,8	51,8	62,4
	Setuju	29	34,1	34,1	96,5
	Sangat Setuju	3	3,5	3,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

X2.9

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	SangatTidakSetuju	3	3,5	3,5	3,5
	TidakSetuju	14	16,5	16,5	20,0
	KurangSetuju	33	38,8	38,8	58,8
	Setuju	34	40,0	40,0	98,8
	SangatSetuju	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

X2.10

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	SangatTidakSetuju	2	2,4	2,4	2,4
	TidakSetuju	8	9,4	9,4	11,8
	KurangSetuju	30	35,3	35,3	47,1
	Setuju	45	52,9	52,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Frequencies**FrequencyTable****Statistics**

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	X3.11	X3.12
N	Valid	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,16	3,09	3,28	3,13	3,14	3,01	3,06	3,01	3,22	3,54	3,59	3,64
Median		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
Mode		4	3	4	3	3 ^a	3	3	3	3 ^a	4	4	4
Minimum		1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2
Maximum		5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Percentil25		3,00	3,00	3,00	3,00	2,50	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00
	50	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
	75	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Bidang Ilmu: Manajemen

**LAPORAN HASIL PENELITIAN KOMPETITIF
APBU 2018/2019**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN PATERNALISTIK TERHADAP KINERJA ORGANISASI
DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA ORGANISASI PUBLIK DI KALIMANTAN
SELATAN**



Didanai oleh: APBU Uniska Tahun 2018/2019
No.SK.: 031/UNISKA-LEMLIT/P.15/X/2018

Tim Peneliti:

Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si (Ketua)
NIDN. 0021126201
Dr. H. Basuki, M.Si (Anggota)
NIDN. 1111066301
Hj. Susiladewi, SE, M.Si (Anggota)
NIDN. 1104056401

**Program Pascasarjana Magister Manajemen
Universitas Islam Kalimantan
Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin
2019**



**SURAT PERJANJIAN
PELAKSANAAN PENELITIAN DANA APBU
UNIVERSITAS ISLAM KALIMANTAN MAB
TAHUN ANGGARAN 2018/2019
Nomor : 084/UNISKA-PUSLIT/IX/2018**

Pada hari ini Selasa tanggal Delapan Belas bulan September tahun Dua Ribu Delapan Belas, kami yang bertanda tangan di bawah ini:

- 1. Tintin Rostini** : **Kepala Pusat Penelitian Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad-Albanjari**, dalam hal ini bertindak sebagai pengelola Penelitian tahun anggaran 2018/2019, untuk selanjutnya disebut **PIHAK PERTAMA**.
- 2. Rahmi Widyanti** : Selaku ketua Penelitian dengan judul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Paternalistik Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening Pada Organisasi Publik di Kalimantan Selatan**”, dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama penelitian tersebut, untuk selanjutnya disebut **PIHAK KEDUA**.

PIHAK PERTAMA dan **PIHAK KEDUA** secara bersama-sama bersepakat mengikatkan diri dalam suatu Perjanjian Pelaksanaan Penelitian dengan syarat-syarat diatur dalam pasal-pasal sebagai berikut:

Pasal 1

- (1) **PIHAK PERTAMA** melimpahkan tugas dan tanggung jawab kepada **PIHAK KEDUA** dan **PIHAK KEDUA** menerima tugas dan tanggung jawab tersebut untuk melaksanakan Penelitian dengan judul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Paternalistik Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening Pada Organisasi Publik di Kalimantan Selatan**”
- (2) Dalam melaksanakan Penelitian, **PIHAK KEDUA** wajib melaksanakan tahapan-tahapan Penelitian berupa pembuatan proposal, seminar proposal, pembuatan laporan hasil, seminar laporan hasil, dan publikasi hasil Penelitian.
- (3) Besar biaya Penelitian telah disetujui untuk dibiayai dalam surat perjanjian ini, yaitu **Rp. 35.000.000,- (tiga puluh lima juta rupiah)**

Pasal 2

- (1) Pembiayaan untuk kegiatan Penelitian sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 sesuai dengan besaran yang telah ditetapkan oleh Anggaran Pendapatan Belanja Universitas (APBU) Uniska MAB 2018/2019.
- (2) Pembayaran dana Penelitian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibayarkan sesuai dengan mata anggaran yang tersedia dan dibayarkan secara bertahap dengan ketentuan sebagai berikut:

- a) Pembayaran dana tahap pertama untuk kegiatan operasional penelitian sebesar 50% dari dana penelitian. Dana diserahkan setelah pengusul/ tim pengusul menyelesaikan seminar proposal penelitian dan proposal dinyatakan oleh reviewer tidak terdapat kekurangan yang harus diperbaiki.
- b) Pembayaran dana tahap kedua sebesar 30% dari dana Penelitian. Dana diserahkan setelah pelaksana/ tim pelaksana Penelitian telah melaksanakan seminar hasil Penelitian dan menyerahkan laporan hasil Penelitian.
- c) Pembayaran tahap ketiga sebesar 20% dari dana Penelitian. Dana diserahkan setelah artikel hasil Penelitian telah terbit atau minimal dinyatakan "accepted" oleh pengelola jurnal.

Pasal 3

- (1) **PIHAK KEDUA** wajib untuk menindaklanjuti hasil Penelitian untuk mempublikasikan dalam jurnal ilmiah minimal dalam jurnal internal Universitas Islam Kalimantan MAB atau jurnal fakultas terkait, serta mengupayakan hasil Penelitian untuk memperoleh Hak Kekayaan Intelektual (HKI)
- (2) Perolehan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dalam jangka pendek dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk proses belajar mengajar, sedangkan dalam jangka panjang dimanfaatkan untuk pengembangan ilmu pengetahuan.
- (3) Perolehan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaporkan secara berkala kepada **PIHAK PERTAMA**.
- (4) **PIHAK KEDUA** menyampaikan database Penelitian kepada **PIHAK PERTAMA** sesuai format yang disediakan oleh **PIHAK PERTAMA**.

Pasal 4

- (1) **PIHAK KEDUA** harus menyelesaikan Penelitian sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 1 ayat (1) selambat-lambatnya 6 (enam) bulan, terhitung sejak tanggal penandatanganan Surat Perjanjian Penelitian.
- (2) **PIHAK KEDUA** harus menyampaikan 3 (tiga) eksemplar laporan hasil Penelitian beserta *soft copy* (CD dalam format WS Word) kepada **PIHAK PERTAMA**

Pasal 5

- (1) Apabila **PIHAK KEDUA** sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 tidak dapat menyelesaikan pelaksanaan Penelitian, maka **PIHAK KEDUA** wajib menunjuk pengganti ketua pelaksana yang memiliki kesesuaian ilmu dengan **PIHAK KEDUA** dan merupakan salah satu anggota tim.
- (2) Apabila di kemudian hari terbukti bahwa Penelitian sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 dijumpai adanya indikasi duplikasi dengan Penelitian yang lain dan/atau diperoleh indikasi ketidakjujuran dan itikad tidak baik yang keluar dari kaidah ilmiah, maka Penelitian tersebut dibatalkan oleh **PIHAK PERTAMA** dan **PIHAK KEDUA** wajib mengembalikan dana Penelitian kepada **PIHAK PERTAMA** untuk selanjutnya dikembalikan ke APBU Uniska.

Pasal 6

Apabila **PIHAK KEDUA** tidak memenuhi sebagian atau keseluruhan kewajiban sebagaimana diatur dalam Pasal 1 ayat (2), maka **PIHAK KEDUA** tidak dapat

mengajukan usulan Penelitian pada tahun berikutnya dan sisa dana Penelitian akan dikembalikan ke APBU Uniska.

Pasal 7

Hak Atas Kekayaan Intelektual yang dihasilkan dari pelaksanaan Penelitian tersebut, diatur dan dikelola sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pasal 8

Surat Perjanjian Pelaksanaan Penelitian ini dibuat rangkap 2 (dua) dan dibubuhkan tanda tangan para pihak di atas materai sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pasal 9

Hal-hal yang belum diatur dalam perjanjian ini ditentukan kemudian oleh para pihak secara musyawarah.

PIHAK PERTAMA



Tintin Rostini

PIHAK KEDUA

A blue ink signature in cursive script.

Rahmi Widyanti

HALAMAN PENGESAHAN PENELITIAN DOSEN

Judul Penelitian : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Paternalistik Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* Pada Organisasi Publik Di Kalimantan Selatan

Kode>Nama Rumpun Ilmu : Manajemen/Sosial Humaniora

Ketua Tim Peneliti

a. Nama Lengkap : Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si
b. NIDN : 0021126201
c. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala (IV/c)
d. Program Studi : Manajemen
e. Nomor HP : 087816420067
f. Alamat surel (e-mail) : rahmiwidyanti@yahoo.com

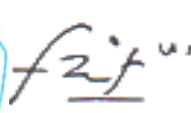
Anggota Peneliti (2 orang)

a. Nama Lengkap : Dr. H. Basuki, M.Si/1111066301
a. Nama Lengkap : Hj. Susiladewi, SE. MM/1106066401
b. Mahasiswa : 4 orang
c. Fakultas : Ekonomi /Magister Manajemen
Biaya Penelitian : Rp 35.000.000,-
Sumber Biaya : APBU 2018/2019


Banjarmasin, 29 Mei 2019

Mengetahui,




Hj. Farida Yulianty, SE, MM
NIK: 060407234

Ketua Tim Peneliti


Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si
NIP: 19622112 198910 2 001

Menyetujui,
Kepala Pusat Penelitian,




Dr. Hj. Tintin Rostini, S.Pt., MP
NIP. 197009082005012001

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena berkat karunia, rahmat dan hidayah-Nya yang menyertai tim peneliti dapat menyelesaikan penyusunan laporan penelitian yang berjudul "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Paternalistik terhadap Kinerja Organisasi dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel *Intervening* pada Organisasi Publik di Kalimantan Selatan**".

Pada kesempatan ini, penulis sampaikan rasa terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mendukung dan membantu proses penelitian ini, yakni antara lain:

1. Rektor Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad AlBanjari Banjarmasin Prof. Abd. Malik, S.Pt., M.Si., Ph.D. Atas kepemimpinan dan kebijakan yang telah memberi banyak fasilitas pendukung kepada peneliti demi kelancaran dalam proses penyusunan laporan penelitian ini.
2. Direktur Program Pascasarjana Uniska MAB Banjarmasin Dr. H.M. Zainul, SE.,M.M., atas dukungannya kepada peneliti.
3. Kepala LPPM Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad AlBanjari Banjarmasin beserta jajarannya atas pendanaan yang diberikan kepada tim peneliti dan pelayanan yang diberikan sehingga melancarkan proses administrasi.

4. Teman-teman dosen yang sudah memberikan masukan dan semangat dari penyusunan proposal hingga selesainya penelitian ini.
5. Anak-anakku mahasiswa atas segala bantuan dalam mengumpulkan data di lapangan.
6. Pimpinan SKPD di lingkungan pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan yang telah memberikan kesempatan dan informasi guna membantu terselesaikannya penelitian ini.

Terima kasih kepada semua pihak, semoga amal dan bantuan dari semua pihak yang membantu mendapat berkah yang melimpah dari ALLAH SWT, Amin. Kami menyadari bahwa laporan penelitian ini belum sepenuhnya sempurna karena itu semua kritik dan saran yang bersifat membangun bagi kesempurnaan hasil penelitian yang akan datang. *Amin Yaa Robbal'Alamiin*
Wassalamualaikum Wr. Wb

DAFTAR ISI

HALAMAN

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
SURAT PERNYATAAN	xiv
ABSTRAK.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
Latar Belakang.....	1
Rumusan Masalah.....	6
Tujuan Penelitian	7
Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN TEORI	10
2.1. Penelitian Terdahulu	12
2.2. Tinjauan Teoritis	21
2.2.1. Gaya Kepemimpinan Transformasional	21
2.2.2. Paternalistik	25
2.2.3. Budaya Organisasi	32
2.2.4. Kinerja Organisasi	36
2.2.5. Hubungan Antar Variabel.....	40

2.2.6. Kerangka Konseptual	44
2.2.7. Hipotesis	45
BAB III METODELOGI PENELITIAN.....	48
3.1. Pendekatan Penelitian	48
3.2. Rancangan Penelitian	48
3.3. Lokasi Penelitian.....	49
3.4. Definisi Operasional, Identifikasi dan Indikator Variabel.....	49
a. Gaya Kepemimpinan Transformasional	49
b. Paternalistik	50
c. Budaya Organisasi.....	51
d. Kinerja Organisasi.....	52
2. Identifikasi Variabel	54
3. Indikator Variabel	56
Populasi dan Sampel	56
1. Populasi.....	56
2. Sampel	57
Jenis dan Sumber Data.....	58
1. Jenis Data.....	58
2. Sumber Data.....	58
Teknik Pengumpulan Data	59
Uji Validitas dan reliabilitas	61
1. Uji Validitas	61
2. Uji Reliabilitas	62
Teknik Analisis Data.....	62
a. Uji Asumsi Klasik	62

1. Uji Normalitas.....	62
2. Uji Linieritas	63
3. Uji Autokolerasi	63
4. Uji Heteroskedastisita.....	64
5. Uji Multikolinieritas	64
b. Uji Regresi Linier Berganda	64
Pengujian Hipotesis.....	65
1. Uji Simultan (Uji F)	66
2. Uji Parsial (Uji T).....	67
a. Koefisien Kolerasi Berganda (R).....	67
b. Koefisien Determinasi Bergandan (R ²).....	68
3. Uji <i>Intervening</i>	69
 BAB IV HASIL PENELITIAN	 71
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	71
4.2. Hasil Analisis Data.....	77
 A. Analisis Deskriptif.....	 77
a. Penilaian Berdasarkan Identitas Responden.....	77
1) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	77
2) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	78
3) Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	79
4) Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat	80
b. Penilaian Responden Berdasarkan Variabel	80
1) Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	81
2) Variabel Paternalistik	82
3) Variabel Budaya Organisasi	83

4) Variabel Kinerja Organisasi	84
B. Pengujian Analisis Data.....	85
1) Uji Validitas	85
2) Uji Reliabilitas.....	88
C. Pengujian Asumsi Klasik.....	89
a. Uji Asumsi Klasik.....	89
1. Uji Normalitas.....	89
2. Uji Linieritas	92
3. Uji Multikolinieritas	93
4. Uji Autokolerasi	94
5. Uji Heteroskedastisitas	96
b. Analisis Regresi Linier Berganda.....	98
c. Pengujian Hipotesis	103
1. Pengaruh X terhadap Y.....	104
a. Uji Simultan (Uji F)	105
b. Uji Parsial (Uji T)	107
c. Koefisien Kolerasi Berganda (R).....	108
d. Koefisien Determinasi Berganda (R ²).....	109
2. Pengaruh X terhadap Z.....	110
a. Uji Simultan (Uji F)	110
b. Uji Parsial (Uji T)	111
c. Koefisien Kolerasi Berganda (R).....	114
d. Koefisien Determinasi Berganda (R ²).....	114
3. Pengaruh Z terhadap Y	115
a. Uji Simultan (Uji F)	116

b. Uji Parsial (Uji T)	117
c. Koefisien Kolerasi Berganda (R).....	118
d. Koefisien Determinasi Berganda (R ²).....	119
4. Uji <i>Intervening</i>	119
BAB V PEMBAHASAN	128
BAB VI PENUTUP	138
Kesimpulan.....	138
Saran	141
Keterbatasan Penelitian.....	142
DAFTAR PUSTAKA	143

DAFTAR TABEL

HALAMAN

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu.....	20
Tabel 3.1. Indikator Variabel dan Pengukuran Instrumen	69
Tabel 4.1. Karakteristik Berdasarkan Usia.....	77
Tabel 4.2. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin.....	78
Tabel 4.3. Karakteristik Berdasarkan Pendidikan	79
Tabel 4.4. Karakteristik Berdasarkan Pangkat	80
Tabel 4.5. Presepsi terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional... 81	
Tabel 4.6. Presepsi terhadap Variabel Paternalistik	82
Tabel 4.7. Presepsi terhadap Variabel Budaya Organisasi.....	83
Tabel 4.8. Persepsi Terhadap Variabel Kinerja Organisasi.....	84
Tabel 4.9. Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional	86
Tabel 4.10. Hasil Uji Validitas Paternalistik	86
Tabel 4.11. Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi	87
Tabel 4.12. Hasil Uji Validitas Kinerja Organisasi	87
Tabel 4.13. Hasil Uji Reliabilitas	88
Tabel 4.14. Hasil Uji Linieritas	92
Tabel 4.15. Hasil Uji Multikolinieritas Variabel X terhadap Y	93

Tabel 4.16. Hasil Uji Multikolinieritas Variabel X terhadap Z.....	94
Tabel 4.17 . Hasil Uji Multikolinieritas Variabel Z terhadap Y.....	94
Tabel 4.18. Hasil Uji Autokolerasi Variabel X terhadap Y	95
Tabel 4.19. Hasil Uji Autokolerasi Variabel X terhadap Z.....	95
Tabel 4.20. Hasil Uji Autokolerasi Variabel Z terhadap Y.....	96
Tabel 4.21. Hasil Uji Analisis Regresi Variabel X terhadap Y.....	199
Tabel 4.22. Hasil Uji Analisis Regresi Variabel X terhadap Z.....	101
Tabel 4.23. Hasil Uji Analisis Regresi Variabel Z terhadap Y	102
Tabel 4.24. Hasil Uji Simultan (Uji F) Variabel X terhadap Y.....	104
Tabel 4.25. Hasil Uji Parsial (Uji T) Variabel X terhadap Y.....	105
Tabel 4.26. Hasil Koefisien Korelasi Berganda (R) Variabel X Terhadap Y....	108
Tabel 4.27. Hasil Koefisien Determinasi Berganda Variabel X Terhadap Y	109
Tabel 4.28. Hasil Uji Simultan (Uji F) Variabel X terhadap Z.....	110
Tabel 4.29. Hasil Uji Parsial (Uji T) Variabel X terhadap Z	112
Tabel 4.30. Hasil Koefisien Korelasi Berganda (R) Variabel X Terhadap Z.....	114
Tabel 4.31. Hasil Koefisien Determinasi Berganda Variabel X Terhadap Z.....	115
Tabel 4.32. Hasil Uji Simultan (Uji F) Variabel Z terhadap Y	116
Tabel 4.33. Hasil Uji Parsial (Uji T) Variabel Z terhadap Y	117
Tabel 4.34. Hasil Koefisien Korelasi Berganda (R) Variabel Z Terhadap Y.....	118

Tabel 4.35. Hasil Koefisien Determinasi Berganda Variabel Z Terhadap Y.....	119
Tabel 4.36. Hasil <i>Indirect Affect</i> H4 (1).....	121
Tabel 4.37. Hasil <i>Indirect Affect</i> H4 (2).....	121
Tabel 4.38. Hasil <i>Direct Affect</i> H4.....	123
Tabel 4.39. Hasil <i>Indirect Affect</i> H5 (1).....	124
Tabel 4.40. Hasil <i>Indirect Affect</i> H5 (2).....	125
Tabel 4.41. Hasil <i>Direct Affect</i> H5.....	126

DAFTAR GAMBAR

HALAMAN

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	44
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur	66
Gambar 4.1. Struktur Organisasi	73
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas Variabel X terhadap Y	90
Gambar 4.2. Hasil Uji Normalitas Variabel X terhadap Z.....	90
Gambar 4.3. Hasil Uji Normalitas Variabel Z terhadap Y.....	91
Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas Variabel X terhadap Y.....	97
Gambar 4.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas Variabel X terhadap Z.....	97
Gambar 4.6 Hasil Uji Heteroskedastisitas Variabel Z terhadap Y	98
Gambar 4.7 Analisis Jalur Variabel X Terhadap Y	104
Gambar 4.8 Analisis Jalur Variabel X Terhadap Z	110
Gambar 4.9 Analisis Jalur Variabel Z Terhadap Y.....	117
Gambar 4.10 Analisis Jalur Hipotesis <i>Indirect Affect</i> H4	120
Gambar 4.11 Analisis Jalur Hipotesis <i>Direct Affect</i> H4	122
Gambar 4.12 Analisis Jalur Hipotesis <i>Indirect Affect</i> H5	123
Gambar 4.13 Analisis Jalur Hipotesis <i>Direct Affect</i> H5	126

ABSTRAK

Rahmi Widyanti, Basuki. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Paternalistik terhadap Kinerja Organisasi dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel *Intervening* pada Organisasi Publik di Kalimantan Selatan.

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan Paternalistik terhadap Kinerja organisasi dengan budaya organisasi sebagai Variabel *Intervening* pada Organisasi Publik di Kalimantan Selatan. Sampel yang dilakukan dalam penelitian ini berjumlah 600 responden. Dengan menggunakan metode *simple random sampling*. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan teknik analisis jalur (*path analysis*) dan menggunakan data kuesioner. Pada uji hipotesis analisis jalur yaitu dengan analisis linear berganda, asumsi klasik dan *uji intervening*.

Berdasarkan hasil penelitian dengan uji hipotesis bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi berpengaruh secara simultan terhadap komitmen organisasi. Variabel gaya kepemimpinan transformasional dan Paternalistik secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Variabel gaya kepemimpinan transformasional dan Paternalistik secara simultan berpengaruh terhadap budaya organisasi. Variabel gaya kepemimpinan transformasional dan Paternalistik secara parsial berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Kemudian gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening* memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan secara tidak langsung. Dan terakhir terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening*.

Kata kunci : gaya kepemimpinan, paternalistik, budaya organisasi dan kinerja organisasi.

ABSTRACT

Rahmi Widyanti. Basuki 2019. Influence of Transformational Leadership Style and Organizational Communication to Organizational Commitment with Organizational Culture as Intervening Variable at Public Organization in South Kalimantan.

This study aims to examine the influence of transformational leadership style and paternalistic to organizational performance with organizational culture as Intervening Variable at Public Organization in South Kalimantan.

The sample of this research is 600 respondents. By using simple random sampling method. The type of this research is quantitative research with path analysis technique and using questionnaire data. The hypothesis test of path analysis is by multiple linear analysis, classical asumsi and intervening test.

Based on the results of the research by hypothesis testing that the variables of transformational leadership style and organizational communication have an effect simultaneously on organizational performance. The variables of transformational leadership style and paternalistic are partially significant to organizational performance. Variable styles of transformational leadership and paternalistic simultaneously affect the organizational culture. Variables of transformational leadership style and paternalistic are partially significant to organizational culture. Then the transformational leadership style of organizational performance with organizational culture as intervening variable has positive and insignificant influence indirectly. And last there is the influence of paternalistic to organizational performance with organizational culture as intervening variable.

Keywords: leadership style, paternalistic, organizational culture and organizational performance.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perubahan dalam suatu lingkungan organisasi berubah menjadi semakin kompleks dan kompetitif, dimana menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Perubahan individu sangatlah diperlukan untuk mendukung perubahan dalam suatu organisasi. Perubahan individu tidaklah mudah, sebab dibutuhkan proses dalam menyelaraskan perubahan organisasi. Dimana dalam hal ini seorang pemimpin sebuah panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari atasan yaitu pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia (SDM) yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi.

Dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi, sumber daya manusia (SDM) memegang peranan yang sangat penting dalam aktivitas bagi suatu organisasi atau perusahaan, baik yang bergerak dalam bidang produksi perdagangan atau jasa. Dalam organisasi pemerintah ataupun swasta dituntut untuk selalu bekerja dengan cepat, efektif dan efisien. Oleh karena itu kemampuan dalam hal pengetahuan maupun keterampilan sangat diperlukan untuk melengkapi ketertiban dalam tenaga kerja dan aktifitas perusahaan. Oleh karena itu, dalam pengelolaan sumber daya manusia perlu mendapat prioritas utama dalam pengelolaannya agar pemanfaatannya sesuai dengan

yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan tersebut dalam usaha mencapai tujuan yang diterapkan. Setiap perusahaan perlu memikirkan bagaimana cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan sumber daya manusianya.

Sumber daya manusia merupakan wadah yang paling menentukan keberhasilan suatu organisasi. Suatu organisasi harus memiliki nilai lebih dibandingkan dengan organisasi lainnya. Sumber daya manusia merupakan modal keberhasilan untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan kemampuan, kemauan dan sikap karyawan baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga hasil kerja yang dilakukan sesuai dengan tujuan perusahaan. Dalam mengelola sumber daya manusia berbagai permasalahan akan sering muncul, seperti kinerja organisasi yang menurun.

Kinerja organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Kinerja organisasi adalah unjuk kerja keseluruhan yang menunjukkan loyalitas dan bagaimana seorang karyawan mengekspresikan perhatian mereka terhadap kesuksesan organisasinya. Menurut Arfan Ikhsan (2015) mengatakan komitmen organisasi memiliki tiga komponen yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Adapun faktor yang secara tidak langsung yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah budaya organisasi.

Budaya organisasi cenderung mempengaruhi satu sama lain. Dibandingkan dengan perusahaan lain, budaya organisasi yang kuat akan membentuk identitas perusahaan dengan memberikan keunggulan yang kompetitif. Membahas tentang budaya organisasi menurut Schein (dalam Herminingsih, 2011) adalah suatu pola asumsi dasar yang dianut bersama oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka meyakini dan mempelajari kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota – anggota baru sebagai cara untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2015) dalam suatu perusahaan budaya organisasi memiliki unsure-unsur atau karakteristik, yaitu : pertama, inovasi dan pengambilan resiko, yang dimana para karyawan dituntut untuk selalu melakukan inovatif dan dapat mengambil resiko. Kedua, perhatian kerincian, dimana karyawan diharapkan memperhatikan setiap proses kegiatan, dan analisis secara rinci. Ketiga, orientasi hasil, sejauh mana orientasi manajemen terhadap hasil tersebut. Keempat, orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen dalam memperhitungkan pengaruh hasil terhadap orang-orang dalam perusahaan. Kelima, orientasi tim, kegiatan kerja dalam suatu perusahaan di koordinir dalam tim-tim, bukan kegiatan kerja individual. Keenam, keagresifan, dengan kata lain mereka dapat bersaing antar anggota

perusahaan, bukannya santai-santai. Ketujuh, kemampuan, yaitu : dimana perusahaan dituntut untuk melakukan penekanan agar dapat mempertahankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Untuk menciptakan kinerja organisasi yang baik, maka dibutuhkan yang namanya kepemimpinan . menurut Wirawan (2013) gaya kepemimpinan transformasional adalah sikap seorang pemimpin yang dapat berubah-ubah tergantung pada kuantitas dan mutu para pengikutnya dalam situasi dan budaya system sosialnya. Seorang pemimpin juga dapat mempergunakan gaya yang berbeda dalam mempengaruhi para pengikutnya. Kemudian dalam suatu perusahaan dibutuhkan pemimpin yang di senangi oleh anggota organisasi, agar setiap karyawan organisasi merasa memiliki dan selalu dianggap didalam suatu organisasi.

Untuk menciptakan komitmen yang baik dapat dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya gaya kepemimpinan transformasional. Sampai saat ini, kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling sering diamati namun merupakan fenomena yang sedikit dipahami. Fenomena gaya kepemimpinan transformasional di indonesia menjadi sebuah masalah menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan politik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Para kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam mencapai misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Oleh sebab itu, seorang

pemimpin dalam suatu organisasi perusahaan dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang dapat memuaskan pegawai dalam bekerja sehingga diperoleh pegawai yang tidak hanya mampu bekerja saja akan tetapi juga bersedia bekerja kearah pencapaian tujuan perusahaan.

Selain dilihat dari cara kepemimpinannya, manajemen yang didukung dengan komunikasi yang baikpun akan mambantu tercapainya tujuan organisasi. Menurut Lubis (dalam Dani, 2016) komunikasi merupakan aktivitas yang menghubungkan antar manusia dan antar kelompok dalam sebuah organisasi. Komunikasi organisasi sebagai transmisi berita tentang pekerjaan dari organisasi kepada karyawan dan melalui karyawan menurut Price (dalam Azhariman, 2014). Sehingga dengan komunikasi yang terjalin dengan baik akan timbul budaya organisasi yang baik pula. Menurut Moeheriono (2012) budaya merupakan sesuatu yang berasal dari budi atau daya, cipta, karya, pikiran, karsa, serta adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak sadar, dimana semua itu dapat diterima sebagai perilaku yang beradab.

Lau et al., (2020) mendefinisikan paternalisme sebagai gaya kepemimpinan seperti ayah di mana otoritas yang kuat dikombinasikan dengan perhatian dan perhatian. Penelitian yang lebih baru dari Korea (Kim & Lee,2020), Turki, India, dan Pakistan (Dedahanov et al.,2019) juga menunjukkan bahwa paternalisme tidak berkonotasi "otoritarianisme" melainkan hubungan di mana bawahan rela membalas perawatan dan perlindungan otoritas ayah dengan menunjukkan konformitas (Yeselitas et al., 2020).

Baru-baru ini, Bedi (2020) mengklaim bahwa paternalisme tidak pernah sepenuhnya dihapus dari organisasi hukum yang paling rasional sekalipun dan bahwa aspek kebajikan dalam paternalisme mungkin kurang dihargai dalam literatur Barat.

Transisi yang dialami Indonesia menuju era pasca orde baru (*orde baru*) juga menjadi saksi norma budaya baru. Misalnya, ada penekanan yang semakin besar di sektor publik Indonesia untuk mengalihkan pemberian layanan ke sektor swasta dengan meluncurkan program yang disebut *Layanan Prima* (Service Excellence) untuk meningkatkan layanan sektor publik, mengubah rumah sakit umum dan universitas menjadi organisasi tipe perusahaan, dan mendesentralisasikan anggaran. ke unit operasional

Kalimantan Selatan memiliki 11 kabupaten dan 2 kota dengan luas wilayah sebesar 38.744,23 km. Adapun jumlah SKPD sekalimantan selatan adalah sebanyak 130 SKPD se Kabupaten/Kota.

Pegawai merupakan aset yang memegang peranan penting dalam keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan yang lebih baik. Pada organisasi publik ini memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang baik dimana selalu memberikan motivasi dan arahan kepada bawahannya dalam

keseharian bisa dibuktikan bahwa tugas yang diberikan oleh atasan selalu tercapai dan sesuai apa yang diharapkan. Komunikasi yang diterapkan dari atasan ke bawahan, dari bawahan ke atasan juga terjalin dengan baik. Menurut Muhammad (dalam Dani, 2016) mengemukakan bahwa komunikasi merupakan system yang menghubungkan antar orang dan bagian dalam organisasi sehingga jika tidak terjadi komunikasi yang baik akan mengganggu kinerja dari suatu organisasi. Namun, kinerja organisasi yg dimiliki setiap SKPD masih rendah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pimpinan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik dinilai sudah bagus, namun ada indikasi bahwa kinerja organisasi pada SKPD di beberapa kabupaten tidak stabil karena kurangnya tanggung jawab dan inisiatif pegawai dalam melaksanakan tugas pegawai menunggu untuk diperintah tanpa adanya inisiatif sendiri.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti dengan judul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Paternalistik Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Organisasi Publik di Kalimantan Selatan”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, maka dapat disusunlah *problem statement* atau permasalahan yaitu adanya indikasi bahwa Kinerja Organisasi masih rendah.

Adapun *research problem* penelitian ini adalah mengapa Kinerja Organisasi masih rendah?

Merujuk pada problem statement dan research problem yang ada, maka dapat dirumuskan *research question* atau pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- 1.2.1. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik secara simultan terhadap kinerja organisasi?
- 1.2.2. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik secara parsial terhadap kinerja organisasi?
- 1.2.3. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik secara simultan terhadap budaya organisasi?
- 1.2.4. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik secara parsial terhadap budaya organisasi?
- 1.2.5. Apakah pengaruh kinerja organisasi terhadap budaya organisasi?
- 1.2.6. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening?
- 1.2.7. Apakah pengaruh paternalistik terhadap kinerja organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari uraian diatas maka tujuan penelitian ini adalah :

- 1.3.1. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik terhadap kinerja organisasi.
- 1.3.2. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik terhadap kinerja organisasi.
- 1.3.3. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik terhadap budaya organisasi.
- 1.3.4. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik terhadap budaya organisasi.
- 1.3.5. Untuk mengetahui ada pengaruh kinerja organisasi terhadap budaya organisasi.
- 1.3.6. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabelintervening.
- 1.3.7. Untuk mengetahui pengaruh paternalistik terhadap kinerja organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening.

1.4. Luaran Penelitian

Hasil penelitian yang dilakukan ini memberikan luaran:

- a. Publikasi pada jurnal internasional bereputasi (Scopus)
- b. Sebagai bahan ajar pada mata kuliah Perilaku Organisasi dan Manajemen Sumberdaya Manusia

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, judul dan tahun	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Anik Herminingsih (2011) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi”	Bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi	Peneliti ini menggunakan Explanatory Research dan menggunakan metode kuantitatif dengan analisis <i>Statistikal Package for the Social Science (SPSS)</i> . Dan menggunakan kuesioner.	Bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.
2.	Suratna (2014) “Pengaruh Komunikasi dan Motivasi terhadap Budaya organisasi (<i>Studi Kasus di UPTD Peralatan dan Perbengkelan Dinas Bina Marga Kabupaten Indramayu</i>)”	Bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Komunikasi dan Motivasi terhadap Budaya organisasi (<i>Studi Kasus di UPTD Peralatan dan Perbengkelan Dinas Bina Marga Kabupaten Indramayu</i>)”	Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan menggunakan metode deskriptif dan asosiatif, dan sampel yang digunakan sebanyak 38 karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi berpengaruh rendah terhadap budaya organisasi. • Motivasi tidak berpengaruh terhadap komunikasi • Motivasi berpengaruh rendah terhadap budaya organisasi.

Tabel 1.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, judul dan tahun	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
3.		Bertujuan untuk mengetahui Analisis pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam meningkatkan Kinerja karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang).	Teknik analisis yang digunakan adalah metode sensus, dengan jumlah subyek penelitian 127 karyawan dan menggunakan SEM.	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja • Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap • Komitmen organisational • Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Roshiful Aqli Qosyim (2014). "Pengaruh komunikasi organisasi dan motivasi kerja serta kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan dinas pengelola keuangan daerah kabupaten lumajang".	Bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Komunikasi organisasi dan motivasi kerja serta kepuasan kerja terhadap komitmen Organisasi dan kinerja karyawan dinas pengelola keuangan daerah kabupaten lumajang.	Metode pengambilan sampel menggunakan <i>propotionate startifiels random sampling</i> . Dengan jumlah karyawan sebanyak 93 orang karyawan. Dan menggunakan analisis jalur yaitu <i>Structural</i>	<ul style="list-style-type: none"> • komunikasi organisasi memiliki pengaruh dengan arah positif terhadap komitmen organisasi. • Motivasi kerja memiliki pengaruh dengan arah positif terhadap

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama, judul dan tahun	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			<i>Equation Modeling</i> (SEM).	<ul style="list-style-type: none"> • komitmen organisasi. • Kepuasan kerja memiliki pengaruh dengan arah positif terhadap komitmen organisasi.
5.	Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Sistem Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel <i>mediasi</i> (studi pada PT. Kawasan Industri Candi di Kota Semarang)”	Bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional dan Sistem Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel <i>mediasi</i> (studi pada PT. Kawasan Industri Candi di Kota Semarang)	Penelitian ini menggunakan analisis data <i>Conrfirmatory Factor Analysis (CFA)</i> dan <i>Full Model</i> dari SEM. Dengan 150 responden.	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. • Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. • Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. • Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama, judul dan tahun	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
6.	Dwiyekti Agung Nugroho (2011). "Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai (studi pada pusat pengembangan dan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan/vocational education development center malang).	Bertujuan untuk mengetahui Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai (studi pada pusat pengembangan dan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan /vocational education development center malang).	Penelitian ini menggunakan penelitian dengan penjelasan (<i>explanatory research</i>). Dan menggunakan analisis regresi linear berganda SPSS.	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. • Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. • Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
7.	Okky Kurniawati (2011) "Pengaruh komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi di PT. Intech Anugerah Indonesia"	Bertujuan untuk mengetahui Pengaruh komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi di PT. Intech Anugerah Indonesia"	Penelitian ini menggunakan korelasi. Dan menggunakan model SPSS.	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Tabel 1
Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama, judul dan tahun	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
8.	Febryantahanuji, (2017) "Pengaruh Kepuasan Kerja dan komunikasi terhadap komitmen organisasi dengan kepemimpinan sebagai variabel moderasi pada STEKOM SEMARANG.	Bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komunikasi terhadap komitmen Organisasi dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi pada STEKOM Semarang.	Teknik analisis yang digunakan adalah analisa regresi moderasi, dengan jumlah subyek penelitian 148 karyawan dan menggunakan metode analisis <i>path analisis</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • komunikasi memiliki pengaruh komunikasi positif Terhadap komitmen organisasi. • Menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berhubungan secara signifikan terhadap komitmen organisasi. • Kepemimpinan memoderasi positif pengaruh komunikasi terhadap komitmen organisasi.

Sumber : Data Telah Diolah, 2019

Kajian Teoritis

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁)

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Rivai dan Mulyadi (2011) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari suatu tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Dimana gaya kepemimpinan dapat menggambarkan sebuah kombinasi yang

konsisten dari falsafah, keterampilan sifat, dan sikap yang mendominasi perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang diterapkan tentu dapat mempengaruhi sikap dan juga perilaku bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan. Sedangkan gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan salah satu fungsi manajemen yang strategis, dengan kata lain dalam kepemimpinan dapat menggerakkan, memperdayakan, serta mengarahkan sumber daya yang ada secara efisien dan efektif yang dapat menuju kearah pencapaian tujuan organisasi (Soekarso, Iskandar Putong, 2015).

Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Menurut Robbins dan Coulter (2010) gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai tipe kepemimpinan yang dapat mengubah nilai, keyakinan, dan sikap dari pengikutnya. Pemimpin transformasional tentu dapat memberikan inspirasi terhadap pengikutnya untuk memiliki visi sesuai dengan organisasi serta turut mengembangkan budaya kerja yang akan membangkitkan aktivitas kinerja yang tinggi. Menurut Robbins dan Coulter (2010) gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang selalu memberikan pertimbangan dan ransangan intelektual secara individual, dan yang memiliki karisma. Gaya kepemimpinan

transformatif memiliki ciri-ciri dimana mampu mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan, dapat mendorong pengikut untuk lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan dapat mendorong untuk mencapai kebutuhan yang lebih.

Kemudian menurut Rivai (2013) gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe dari kepemimpinan yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dengan arah tujuan yang ditegaskan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Dalam hal ini kepemimpinan dapat memiliki suatu rasa kedewasaan, karena tipe pemimpin ini dapat memandu dan memberikan suatu motivasi pada pengikutnya yang akan meningkatkan tujuan organisasi dengan cara memberikan pengetahuan yang lebih.

Robbins dan Judge (2015) mengemukakan adanya 4 dimensi karakteristik kepemimpinan transformasional diantaranya:

- a) Karisma, suatu proses seorang pemimpin untuk memengaruhi bawahannya dengan menimbulkan emosi yang kuat.
- b) Inspirasi, pemimpin yang inspirasional adalah gaya seorang pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan harapan mampu menerima komunikasi melalui harapan-harapan yang tinggi dari bawahannya, dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan pada

kerja keras dan mengekspresikan tujuan-tujuan dengan cara yang sederhana.

- c) Rangsangan intelektual, dengan mengenalkan cara pemecahan masalah secara cermat dan cerdas, rasional dan berhati-hati sehingga anggota mampu berpikir tentang suatu masalah yang ada dengan cara baru dan dapat menghasilkan pemecahan masalah yang kreatif.
- d) Perhatian individu, perhatian secara individual merupakan cara yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin untuk memperoleh kekuasaan dengan bertindak sebagai seorang pembimbing, dengan memberi perhatian secara individual dan dukungan secara pribadi kepada bawahannya.

Dari beberapa pendapat yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan sikap atau perilaku yang dapat diambil pemimpin dalam upaya mempengaruhi orang lain agar sesuai dengan apa yang diharapkan. Dalam penelitian ini untuk mengetahui gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan menggunakan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015) yaitu kharismatik, inspirasi, rangsangan intelektual dan perhatian individu.

2. Paternalistik (X₂)

Kepemimpinan paternalistik adalah bidang penelitian yang berkembang dalam literatur manajemen, tetapi masih ada perbedaan yang cukup besar di antara penulis sehubungan dengan definisi dan efektivitas praktik paternalistik. Penelitian yang lebih baru biasanya mendefinisikan kepemimpinan paternalistik sebagai “gaya yang menggabungkan disiplin dan otoritas yang kuat dengan kebajikan kebapakan” (Wang et al., 2019). *Otoritarianisme* mengacu pada perilaku pemimpin yang menegaskan otoritas dan kontrol, sedangkan *kebajikan* mengacu pada perhatian individual untuk kesejahteraan pribadi bawahan. Jenis kepemimpinan ini masih lazim dan efektif di banyak budaya bisnis, seperti di Timur Tengah, Asia Pasifik, Amerika Latin (Hiller et al., 2019), dan Malaysia (Jaes et al., 2020) yang terutama memiliki kedekatan budayadengan Indonesia. Namun, itu semakin dianggap negatif dalam literatur manajemen Barat, yang tercermin dalam deskripsi paternalisme seperti "kediktatoran yang baik hati" (Mansur et al., 2017) dan "bentuk diskriminasi yang tersembunyi dan berbahaya" (Erden & Otken, 2019).

Menurut Irawanto (2012) paternalistik adalah suatu proses penciptaan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain agar dapat mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Paternalistik merupakan komunikasi antar pribadi maupun komunikasi antar kelompok yang bersifat impersonal (komunikasi berstruktur) yang dilakukan antar pribadi atau antar organisasi unit kerja dalam suatu organisasi (Liliweri, 2012).

Menurut Greebaum (dalam Prabawa, 2013) mengatakan bahwa

paternalistik merupakan model kepemimpinan formal dan informal dalam organisasi. Yang membedakan komunikasi internal dengan eksternal yaitu dengan memandang peranan komunikasi terutama sebagai koordinasi pribadi dan tujuan organisasi dan masalah menggiatkan aaktivitas. Dalam komunikasi organisasi akan semakin kopleks apabila organisasi tersebut semakin besar. Jika organisasinya kecil, maka proses komunikasi organisasinya relatif sederhana, begitu pula sebaliknya.

Keberhasilan model paternalistik dalam suatu organisasi sebagai aset penting bagi organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya. Menurut Goldhaber dalam Mokodompit (2013) komunikasi organisasi merupakan s a l a h s a t u u n s u r suatu proses menciptakan dan saling menukar pesan yang mempunyai jalinan hubungan dan saling berkaitan satu sama lain dalam mengatasi lingkungan yang kurang pasti atau selalu berubah-ubah.

3. Kinerja Organisasi (Y)

Keberhasilan dalam pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Sebab tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi. Dalam dunia kerja komitmen karyawan memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Akan tetapi, tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sesungguhnya. Padahal dalam pemahaman tersebut sangat penting bagi organisasi agar tercipta kondisi kerja yang kondusif, sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Hasan (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan suatu individu untuk dapat menerima nilai dan tujuan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi akan terbentuk apabila organisasi mampu memuaskan harapan semua karyawan terhadap organisasi.

tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Dengan kata lain komitmen organisasi sebagai sebuah sikap, memiliki ruang lingkup yang lebih global dari pada kepuasan kerja, karena komitmen organisasi dapat menggambarkan pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya aspek pekerjaan saja.

Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sesuai dengan sebelumnya. Artinya, karyawan dengan komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan berkinerja baik.

4. Budaya Organisasi (Z)

Menurut Moehariono (2012) budaya merupakan sesuatu yang berasal dari budi atau daya, cipta, karya, pikiran, karsa, serta adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak sadar, dimana semua itu dapat diterima sebagai perilaku yang beradab. Sedangkan organisasi diartikan sebagai kelompok orang yang mempunyai tujuan dan ideologi yang sama. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu wujud anggapan yang dimiliki dan dapat diterima oleh kelompok, dengan kata lain dapat menentukan bagaimana suatu kelompok dapat merasakan, dan reaksinya terhadap lingkungan yang beraneka ragam.

Menurut Wibowo (2011) budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma – norma, dan nilai – nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara

melakukan sesuatu dalam organisasi. Berdasarkan definisi yang dibuat oleh para pakar diatas bahwa budaya organisasi adalah suatu pedoman didalam suatu organisasi dimana didalamnya terangkum nilai, norma dan keyakinan yang menjadi suatu penunjuk arah bagaimana mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi juga merupakan suatu kekuatan yang bertujuan menyeimbangkan antara ketidakpastian atau kekacauan dengan ketenangan, atau membawa perubahan terhadap kondisi yang berkesinambungan (Tobari, 2015). Artinya, budaya merupakan suatu hal yang mendasari adanya perilaku, sikap, dan keseluruhan dari efektivitas karyawan dalam suatu perusahaan. Dalam suatu organisasi, budaya juga dapat menjadi sebagai perseptif yang bertujuan untuk memahami perilaku setiap individu dan kelompok dalam organisasi.

Menurut Tosi, Rizzo, Carrol (dalam Moehariono, 2012) ada beberapa hal yang mempengaruhi budaya organisasi, antara lain:

- a. Pengaruh dari luar, pengaruh ini tidak bisa atau bisa dikendalikan namun skalanya kecil.
- b. Pengaruh dari nilai-nilai dimasyarakat, nilai yang muncul di masyarakat biasanya mengenai nilai sopan santun dan kebersihan.
- c. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi itu sendiri.

Menurut Robbins dan Coulter (2010) ada 7 dimensi yang menjabarkan budaya organisasi:

- a) Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko..
- b) Perhatian terhadap detail, yaitu seberapa besar dalam ketelitian, analisis, dan perhatian pada detail yang dituntut oleh organisasi dari para karyawannya.
- c) Orientasi hasil, seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil), ketimbang pada cara mencapai sasaran (proses).
- d) Orientasi manusia (orang), yaitu seberapa jauh organisasi bersedia mempertimbangkan faktor manusia (karyawannya) didalam pengambilan keputusan manajemen.
- e) Orientasi tim, yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada kerja kelompok (tim), ketimbang kerja individu, dalam menyelesaikan tugas-tugas.
- f) Agresivitas,yaitu seberapa besar organisasi mendorong para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dari pada santai.
- g) Stabilitas, yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada pemeliharaan *status quo* di dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan.

Budaya organisasi tercermin dari bagaimana organisasi tersebut beroperasi. Menurut Robbins dan Judge (2015) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

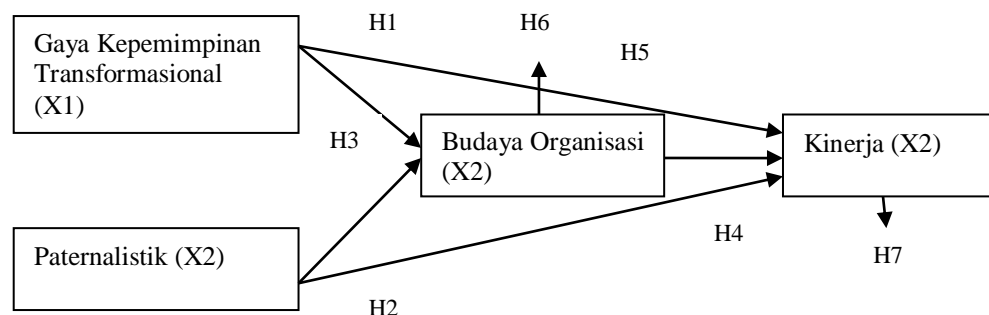
- a) Inovatif dalam perhitungan resiko, dengan adanya rasa tanggung jawab dalam pekerjaan yang akan dapat mencegah terjadinya kerugian, baik kerugian dalam perusahaan maupun dalam karyawan itu sendiri.
- b) Perhatian terhadap masalah secara detail, dalam melakukan suatu pekerjaan, karyawan dituntut untuk memperhatikan suatu masalah secara detail, dengan kata lain ketelitian dan kecermatan seorang karyawan dalam menyelesaikan setiap tugasnya. Artinya ketelitian akan dapat menghasilkan pekerjaan yang sangat berkualitas dan dapat mampu mempertahankan kepercayaan perusahaan terhadap hasil kerja karyawan.
- c) Berorientasi pada hasil, tugas seorang manajer terhadap bawahannya dengan lebih menekankan pada hasil kerja bukan pada teknik maupun proses kerjanya.
- d) Orientasi pada kepentingan karyawan, yang artinya lebih menekankan padaa kekompakan tim. Dengan kata lain keberhasilan perkerjaan dapat ditentukna pada kompak tidaknya tim kerja tersebut.
- e) Agresif dalam bekerja, dengan performa yang baik akan dapat mempermudah seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya
- f) Stabilitas kerja, performa yang baik belum tentu cukup dalam meningkatkan produktifitas kerja karena perlu adanya kesehatan yang prima dalam mencapai hasil yang optimal. Dengan kondisi

kesehatan yang baik tentu akan membentuk ketahanan fisik yang lebih akurat dan stabil sehingga karyawan dapat mengendalikan dengan baik.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan bagian dari norma, nilai, keyakinan, sikap, dan asumsi dimana semua itu bentuk dari bagaimana seseorang dalam suatu organisasi melakukan dan berperilaku dalam beraktivitas. Dalam penelitian ini untuk mengetahui budaya organisasi mengacu pada pendapat Robbins dan Judge (2015) yaitu, inovatif dalam perhitungan resiko, perhatian terhadap masalah secara detail, berorientasi pada hasil, orientasi pada kepentingan karyawan, agresif dalam bekerja dan stabilitas kerja.

Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini diasumsikan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik terhadap kinerja organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening*. Sesuai dengan hasil teori maupun hasil penelitian terdahulu, maka disusunlah kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar: Model Konseptual

Keterangan :

Variabel Independen	X ₁	Gaya Kepemimpinan Transformasional
	X ₂	Paternalistik
Variabel Dependen	Y	Budaya Organisasi
	Z	Kinerja

Hipotesis

Dari penelitian tentang gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik terhadap budaya organisasi dan kinerja organisasi didalam landasan teori diatas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

1. Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan paternalistik (X_2) secara simultan budaya organisasi (Y) dan kinerja organisasi (Y).

Dalam teori Wirawan (2013) salah satu hasil dari pemimpin yang dapat mempengaruhi para anggota organisasi adalah kinerja organisasi para pengikutnya. Jika kinerja para pengikut terhadap organisasinya tinggi, mereka akan melaksanakan tugasnya secara maksimal.

Dalam penelitian menurut Fendy (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Hal ini dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja organisasi dengan menggerakkan inisiatif dan dorongan bawahan untuk mencapai tujuan.

Paternalistik organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Artinya semakin tinggi paternalistik yang dijalankan maka semakin tinggi pula kinerja organisasi yang dijalankan (Febryantahanuji, 2017). Dengan paternalistik yang sangat baik maka akan menentukan tingginya tingkat kinerja organisasi. Jika paternalistik tidak berjalan dengan baik maka akan mengganggu kinerja organisasi.

Keterkaitan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi juga dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2010) bahwa suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi diantara anggota-anggotanya. Dengan kata lain, karyawan tidak pernah lepas dari nilai-nilai budaya sebagai pedoman mereka dalam bekerja dan bertingkah laku didalam suatu organisasi. Dalam penelitian Nugroho (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Menurut Nurjanah dalam (Prabawa, 2010) mengatakan bahwa para pemimpin organisasi memiliki potensi paling besar untuk menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya organisasi dengan lima mekanisme utama yaitu: perhatian, reaksi terhadap krisis, pemodelan peran, alokasi imbalan, dan penyeleksian. Hal ini sejalan dengan penelitian (Herminingsih, 2011) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi.

Dalam penelitian Prabawa (2013) diidentifikasi bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi organisasi terhadap budaya organisasi. Artinya, bahwa bentuk komunikasi yang terjadi selama ini antara karyawan dengan pimpinan ialah satu arah, yang dimana dalam kasus ini setiap karyawan bisa memberikan usulan, namun jarang sekali aktif. Sedangkan dalam penelitian (Suratna,2014) mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang rendah antara komunikasi organisasi terhadap budaya organisasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Dalam penelitian ini rancangan yang digunakan adalah dengan menggunakan penelitian eksplanasi karena menjelaskan mengapa gejala, peristiwa dan fenomena terjadi. Penelitian eksplanasi tidak berdiri sendiri, melainkan adanya faktor – faktor penyebabnya.

Jenis pengumpulan ini termasuk jenis penelitian survey dikarenakan dengan mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data.

3.2. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini lokasi penelitiannya di wilayah Kalimantan selatan dengan pengamatan pada SKPD kabupaten/kota.

3.3. Definisi Operasional, Identifikasi Variabel dan Indikator Variabel

a. Definisi Operasi

Definisi operasional merupakan definisi yang masih bersifat abstrak dan menjadi operasional yang memudahkan untuk mengukur variabel-variabel penelitian (Gulo.W, 2010). Definisi operasional digunakan untuk memberikan batasan ruang lingkup permasalahan. Untuk mengukur suatu variabel dalam penelitian ini maka menggunakan indikator-indikator. Adapun variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi:

1. Variabel bebas (X) merupakan variabel yang memengaruhi variabel terikat (Juliandi, dkk, 2014). Yang termasuk variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

1) Gaya kepemimpinan transformasional (X_1), sikap atau perilaku seseorang dalam upaya memengaruhi orang lain agar sesuai dengan apa yang diharapkan.

Indicator yang digunakan adalah Robbins dan Judge (2015):

- e) Karisma, suatu proses seorang pemimpin untuk memengaruhi bawahannya dengan menimbulkan emosi yang kuat.
 - f) Inspirasi, pemimpin yang inspirasional adalah gaya seorang pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan harapan mampu menerima komunikasi melalui harapan-harapan yang tinggi dari bawahannya, dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan pada kerja keras dan mengekspresikan tujuan-tujuan dengan cara yang sederhana.
 - g) Rangsangan intelektual, dengan mengenalkan cara pemecahan masalah secara cermat dan cerdas, rasional dan berhati-hati sehingga anggota mampu berpikir tentang suatu masalah yang ada dengan cara baru dan dapat menghasilkan pemecahan masalah yang kreatif.
 - h) Perhatian individu, perhatian secara individual merupakan cara yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin untuk memperoleh kekuasaan dengan bertindak sebagai seorang pembimbing, dengan memberi perhatian secara individual dan dukungan secara pribadi kepada bawahannya.
- 2) Paternalistik (X_2), yaitu suatu proses komunikasi yang dapat berjalan dalam suatu organisasi yang berstruktur formal maupun informal dalam bentuk komunikasi yang

kompleks. Indikator paternalistik menurut Robbin dan Judge (2015) adalah:

- a) Memberikan instruksi pekerjaan
- b) Menejlaskan kebijakan dan prosedur
- c) Penyampaina permasalahan
- d) Adanya kesetaraan dalam berkomunikasi antar sesame kelompok kerja.

2. Variabel dependent atau variabel terikat (Y) adalah suatu variabel yang dapat dipengaruhi oleh variabel lain. (Juliandi, dkk, 2014) Yanga menjadi variabel terikat dalam penelitian ini adalah:

- 1) Budaya organisasi (Y), yaitu penelitian ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi sebagai bentuk kepemihakan seorang individual terhadap status keanggotaan dalam sebuah organisasi. Adapun indicator untuk mengukur suatu kinerja organisasi menurut Allen & Meyer (dalam Hafiz, 2017) adalah:
 - 2) Kinerja (Z), yaitu bagian dari norma, nilai, keyakinan, sikap dan asumsi yang terbentk dalam organisasi untuk memjalankan aaktivitas. Indikator budaya orgaanisasi adalah: (Robbins dan Coulter, 2010):
 - d) Inovatif dalam perhitungan resiko, dengan adanya rasa tanggung jawab dalam pekerjaan yang akan dapat mencegah terjadinya kerugian, baik kerugian dalam perusahaan maupun dalam karyawan itu sendiri.
 - e) Perhatian terhadap masalah secara detail, dalam melakukan suatu pekerjaan, karyawan dituntut untuk memperhatikan suatu masalah secara detail, dengan kata lain ketelitian dan kecermatan seorang karyawan dalam menyelesaikan setiap tugasnya. Artinya ketelitian akan dapat menghasilkan pekerjaan yang sangat berkualitas dan dapat mampu mempertahankan kepercayaan perusahaan terhadap hasil kerja karyawan.

- f) Berorientasi pada hasil, tugas seorang manajer terhadap bawahannya dengan lebih menekankan pada hasil kerja bukan pada teknik maupun proses kerjanya.
- g) Orientasi pada kepentingan karyawan, yang artinya lebih menekankan pada kekompakan tim. Dengan kata lain keberhasilan pekerjaan dapat ditentukan pada kompak tidaknya tim kerja tersebut.
- h) Agresif dalam bekerja, dengan performa yang baik akan dapat mempermudah seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya
- i) Stabilitas kerja, performa yang baik belum tentu cukup dalam meningkatkan produktifitas kerja karena perlu adanya kesehatan yang prima dalam mencapai hasil yang optimal. Dengan kondisi kesehatan yang baik tentu akan membentuk ketahanan fisik yang lebih akurat dan stabil sehingga karyawan dapat mengendalikan dengan baik.

b. Identifikasi Variabel

Identifikasi variabel dalam penelitian ini bertujuan untuk memahami tentang variabel dalam penelitian ini. Menurut Sugiyono (2015) variabel adalah untuk dapat menarik suatu kesimpulan peneliti peneliti harus memahami bentuk apa saja yang ditetapkan untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi akan hal tersebut. Dalam penelitian ini digunakan empat variabel. Diantaranya dua (2) variabel independen, satu (1) variabel dependen dan satu (1) variabel *intervening*.

Pertama variabel independen yang biasa disebut juga dengan variabel bebas. Menurut Sugiyono (2015) variabel independen adalah suatu variabel yang dapat mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat).

Didalam penelitian ini variabel independennya ada dua yaitu variabel (X_1) gaya kepemimpinan transformasional dan (X_2) komunikasi organisasi.

Selanjutnya variabel yang kedua yaitu variabel dependen yang biasas disebut dengan variabel terikat. Menurut Sugiyono (2015) variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel dependen ada satu (1) yaitu variabel (Y) komitmen organisasi.

Kemudian variabel yang terakhir dalam penelitian ini adalah variabel *intervening*. Menurut Sugiyono (2015) variabel *intervening* merupakan variabel yang secara teoritis dapat mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Dalam penelitian ini variabel *intervening* ada satu (1) yaitu variabel (Z) budaya organisasi.

c. Indikator variabel

Tabel 2
Indikator Variabel dan Pengukuran Instrumen

No.	Nama Variabel	Indikator	Tingkat Pengukuran
1.	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) Robbins dan Judge (2015)	Mengartikulasikan visi (TFL1) Memberikan model yang sesuai (TFL2) Membina penerimaan tujuan kelompok (TFL3) Mengharapkan kinerja tinggi (TFL4) Memberikan dukungan individual (TFL5) Stimulasi intelektual (TFL6)	Interval

2.	Kepemimpinan Paternalistik (X ₂) Menurut Robbins dan Judge(2015)	karyawan terhadap hierarki sosial (PSL1) Iklim organisasi seperti keluarga (PSL2) Sering interaksi dengan pengambil keputusan (PSL3) Nilai tinggi untuk hubungan pribadi (PSL4) Pengambilan keputusan karyawan terbatas (PSL5)	Interval
3.	Kinerja Organisasi (Y) Menurut Allen dan Meyer (dalam Hafiz, 2017)	Kepuasan Karyawan (FP1) Kompetensi Karyawan (FP2) Turnover Karyawan (FP3) Absensi (FP4) Kepatuhan Terhadap Regulasi (FP5) Produktivitas (FP6)	Interval
4.	Budaya Organisasi (Z) Menurut Robbins dan Coulter(2010)	Nilai organisasi (OC1) Dukungan manajemen (OC2) Asumsi (OC3) Toleransi (OC4) Deskripsi kerja (OC5) Lingkungan unik (OC6).	Interval

Sumber : Data telah diolah

Populasi dan Sampel

a. Populasi

Menurut Sugiyono (2015) adalah wilayah yang terdiri atas subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang

dapat ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sedangkan menurut Arikunto (2010) populasi adalah keseluruhan dari subyek penelitian. Populasi yang diteliti adalah seluruh unsur pimpinan pada SKPD di Kalimantan Selatan yang berjumlah 600 orang.

b. Sampel

Sampel adalah wakil atau sebagian populasi yang diteliti (Arikunto, 2010). Sedangkan menurut Sugiyono (2015) sampel adalah bagian dari karakteristik dan jumlah yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini menggunakan metode survey yaitu seluruh populasi dijadikan responden.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan meliputi data kuantitatif dan kualitatif, sedangkan sumber data terdiri atas data primer dan data sekunder.

c. Data primer

Data primer merupakan data yang langsung dikumpulkan dari tempat penelitian yang berupa kuesioner yang disebar dan dibagikan ke responden sampel yang ada didalam perusahaan. Dan skala yang digunakan untuk kuesioner tersebut dengan menggunakan skala likert, skala likert dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang tentang kejadian atau gejala social (Riduwan dan kuncoro, 2011) Pada penelitian ini data primer digunakan atau diperoleh dari kuesioner yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, paternalistik, budaya organisasi dan kinerja organisasi pada organisasi publik.

d. Data sekunder

Data sekunder merupakan yang diperoleh secara tidak langsung, dimana dapat diperoleh penulis berupa dokumen-dokumen.

perusahaan dan buku-buku literature yang ada didalam perusahaan tersebut.

Teknik Pengumpulan Data

e. Kuesioner

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan kuesioner. Dimana kuesioner adalah suatu bentuk pernyataan yang mewakili penulis yang dapat disampaikan kepada responden guna memperoleh informasi berupa jawaban, tanggapan ataupun respon tertulis yang dimana menyangkut kepentingan umum dan dapat digunakan sebagai data dari masing-masing variabel yang akan diteliti. Dimana jenis kuesioner bersifat langsung dan tertutup dengan tujuan dapat memberikan keluasaan kepada responden dalam memberikan jawaban yang sesuai dengan pribadinya masing-masing sebagai bentuk penggalan data baik untuk variabel bebas (X), maupun variabel terikat (Y) dan variabel *intervening* (Z).

Dalam penelitian ini jawaban yang diperoleh dari responden akan diukur menggunakan skala Likert. Skala Likert merupakan skala yang sering digunakan untuk mengukur pendapat, sifat maupun persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena yang terjadi dilapangan. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dapat dijabarkan menjadi variabel.dengan menggunakan indikator sebagai tolok ukur dalam instrumen.

Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negative. Untuk keperluan penelitian dengan data kuantitatif, maka (Sugiyono, 2015). Berikut rinciannya :

- 1) Untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) memiliki bobot 1
- 2) Untuk jawaban Tidak Setuju (TS) memiliki bobot 2
- 3) Untuk jawaban Netral (N) memiliki bobot 3
- 4) Untuk jawaban Setuju (S) memiliki bobot 4
- 5) Untuk jawaban Sangat Setuju (SS) memiliki bobot 5

Kuesioner disusun dalam 17 butir pernyataan yang bersifat obyektif yang akan dijawab oleh responden. Sebelum melakukan penyebaran kuesioner dalam jumlah besar maka dilakukan uji coba awal yang akan diberikan kepada responden dengan jumlah 80 responden yang termasuk sampel karyawan karyawan PT. Sari Murni Jaya yang diambil dari populasi 187 karyawan pada bagian produksi. Jika dirasa sudah pas maka bisa langsung diolah datanya. Namun ketika dirasa belum pas, maka akan dirubah dan di ulang kembali.

f. Wawancara

Wawancara merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang dapat digunakan dalam mendapatkan suatu informasi secara langsung dari sumbernya, wawancara dalam penelitian ini dilakukan

karena ingin mengetahui informasi dan data responden secara lebih mendalam.

g. Dokumentasi

Dokumentasi dalam penelitian ini digunakan sebagai alat bukti yang menyatakan bahwa pada organisasi yang diteliti memiliki kesenjangan empirik yaitu berupa kinerja organisasi dengan budaya organisasi, dokumentasi yang terkait dalam penelitian ini seperti data naik turunnya kinerja, jumlah populasi, dan gambaran seputar organisasi.

Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Standart instrumen valid menurut Sugiyono (2015) berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam hal ini berarti alat ukur ini sudah sah mengukur apa yang mau diukur.

Selanjutnya menurut Sugiyono (2015) dalam menghitung validitas menggunakan *Correlation Pearson Moment*. Dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Jika nilai koefisien korelasi (r_{hitung}) lebih besar dari 0,30 maka dikatakan valid.
2. Jika nilai koefisien korelasi (r_{hitung}) lebih kecil dari 0,30 maka dikatakan tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Pengujian instrumen yang kedua yaitu dengan uji reliabilitas. Instrumen yang dimiliki reliabilitas menurut Sugiyono (2015) berarti instrumen bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.

Selanjutnya menurut Sugiyono (2015) dalam menghitung reliabilitas menggunakan *Alpha Cronbach*. Dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Jika nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,60 maka instrumen dikatakan mempunyai reliabilitas.
2. Jika nilai *Alpha Cronbach* lebih kecil dari 0,60 maka instrumen dikatakan tidak mempunyai reliabilitas.

Teknik Analisis Data

c. Asumsi Klasik

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier data dapat digunakan untuk peramalan, maka akan dilakukan pengujian sebagai berikut:

1. Uji Normalitas

Uji normalitas menggunakan grafik normal plot. Pada grafik normal plot, dengan asumsi (Santoso, 2010) :

- 1) Data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik hitogramnya menunjukkan pola distribusi normal.

2) Data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal.

2. Uji Linieritas

Uji linieritas sangat penting dilakukan, karena dalam hal ini uji linieritas digunakan untuk melihat apakah model yang digunakan sudah benar atau tidak.

Apakah fungsi yang menjadi studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat, ataukah menggunakan kubik. Apakah variabel baru relevan atau tidak jika dimasukkan dalam model empiris dalam penelitian ini. Dengan demikian, diperoleh informasi *two in one* yang berguna untuk mengetahui bentuk model empiris dan menguji variabel relevan untuk dimasukkan dalam model empiris. Dengan kata lain, dengan uji linieritas, *specification error* atau *mis-specification* dapat dihindari (Santoso, 2010). Pada penelitian ini uji linieritas menggunakan *Test for Linearity* dengan pada taraf signifikansi 0,05. Sehingga kedua variabel untuk bisa dikatakan mempunyai hubungan yang linier harus memperoleh nilai signifikansi kurang dari 0,05.

3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi merupakan uji asumsi yang biasa digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi. Uji autokorelasi ini dilakukan dengan menggunakan metode

Durbin Watson Test (Santoso, 2010) mengatakan bahwa nilai Durbin-Watson digunakan untuk menentukan uji autokorelasi, adapun standar yang digunakan untuk suatu penelitian dikatakan tidak terjadi autokorelasi apabila nilai Durbin-Watson dibawah 5.

4. Uji Heteroskedastisitas

Dasar pengambilan keputusan (Santoso,2010)

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (point-point) dimana titik-titik tersebut membentuk suatu pola tertentu dan teratur (bergelombang, melebar dan menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

5. Uji Multikolinieritas

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut (Santoso,2010) :

- 1) Mempunyai angka tolerance diatas ($>$) 0,1;
- 2) Mempunyai nilai VIF di bawah ($<$) 10.

d. Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam menjawab penelitian yang dituangkan dalam hipotesis yang diajukan maka digunakan analisis regresi linier berganda, dengan persamaan (Burhan Bungin, 2012) sebagai berikut :

$$Y \text{ atau } Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

X_1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional

X_2 : Komunikasi Organisasi

Z : Budaya Organisasi

Y : Komitmen Organisasi

a : Variabel Konstan

b : Koefisien Regresi

e : error

Agar dapat diketahui diterima atau tidaknya hipotesis yang ditetapkan, maka dilakukan analisis data secara kuantitatif. Analisis ini menggunakan uji F maupun uji t. Proses ini dibantu dengan menggunakan program SPSS.

Pengujian Hipotesis

e. Analisis Jalur (path analysis)

Untuk dapat menguji pengaruh variabel *intervening*, digunakan metode analisis jalur atau sering dikenal dengan *path analysis*. Analisis jalur merupakan suatu bentuk penerapan dari analisis regresi berganda yang menggunakan diagram jalur sebagai petunjuk terhadap uji hipotesis yang kompleks. Analisis jalur juga digunakan untuk menguji sebab akibat yang berdasarkan pengetahuan, perumusan teori dan asumsi, serta dapat juga digunakan untuk

menguji hipotesis penelitian dan menafsir hubungan tersebut (Riduwan dan Kuncoro, 2011).

1. Uji simultan (Uji F)

Uji ini untuk mengetahui apakah semua variabel bebas mempunyai pengaruh secara bersama-sama atau secara simultan terhadap variabel terikat. Untuk menguji hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan nilai F_{hitung} dengan nilai F_{tabel} . Jika F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} , ini berarti ada alasan yang kuat untuk menerima hipotesis satu (H_1) dan menolak hipotesis nol (H_0), demikian pula sebaliknya.

2. Uji Parsial (Uji t)

Uji ini untuk mengetahui apakah variabel bebas mempunyai pengaruh sendiri-sendiri atau secara parsial terhadap variabel terikat. Untuk menguji hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} . Jika t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , ini berarti ada alasan yang kuat untuk menerima hipotesis satu (H_1) dan menolak hipotesis nol (H_0), demikian pula sebaliknya.

Selain itu juga bisa dengan menggunakan uji signifikansi. Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05 alpha, maka ini berarti ada alasan yang untuk menerima hipotesis satu (H_1) dan menolak hipotesis nol (H_0), demikian pula sebaliknya.

3. Koefisien korelasi berganda (R)

Digunakan untuk menghitung tingkat keeratan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Jangkauan nilai R adalah

berkisar antara 0 dan 1. Semakin mendekati 1 berarti hubungan antara variabel bebas secara bersama-sama dan variabel terikat adalah semakin kuat. Semakin mendekati 0 berarti hubungan antar variabel bebas secara bersama-sama dan variabel terikat semakin lemah atau bahkan tidak ada sama sekali. Jika nilai R (korelasi) tersebut bernilai positif, maka hal ini menandakan bahwa jika terjadi peningkatan nilai pada variabel bebas maka akan menyebabkan peningkatan nilai pada variabel terikat, artinya terjadi hubungan yang searah antara variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Tetapi jika nilai R (korelasi) tersebut bernilai negatif, maka hubungan yang terjadi adalah hubungan yang berbalik arah.

Hubungan berbalik arah tersebut mengandung makna bahwa jika terjadi peningkatan nilai pada variabel bebas secara bersama-sama maka akan menyebabkan penurunan nilai variabel terikat. Begitu pula sebaliknya jika terjadi penurunan nilai pada variabel bebas secara bersama-sama maka akan menyebabkan peningkatan nilai pada variabel terikat.

4. Koefisien determinasi berganda (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai satu (0-1). Jika nilai R^2 mendekati 1 (satu) maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut dalam menerangkan variabel variabel independen terhadap variabel dependen dan sebaliknya, jika R^2 mendekati 0 (nol) maka semakin lemah variasi

variabel independen menerangkan variabel dependen (Priyatno, 2012).

Dalam output SPSS, koefisien determinasi terletak pada tabel Model Summary dan tertulis *R Square*. Untuk regresi linier berganda sebaiknya menggunakan *R Square* yang sudah disesuaikan atau tertulis *Adjusted R Square*, karena disesuaikan dengan jumlah variabel independen yang digunakan dalam penelitian.

5. Uji *Intervening*

Suatu variabel disebut variabel *intervening* jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel criterion (dependen). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Aroian (dalam Karl L. Wuensch, 2015) dan dikenal dengan Uji Aroian (*Aroian Test*).

Uji Aroian ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel *intervening* (Z). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dihitung dengan cara mengalikan jalur X→Z (**a**) dengan jalur Z→Y (**b**) atau **ab**. Jadi koefisien **ab** = (**c** - **c'**), di mana **c** adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol Z, sedangkan **c'** adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol Z. Standar error koefisien **a** dan **b**

ditulis dengan **Sa** dan **Sb**, besarnya standar error tidak langsung (*indirect effect*) Sab dihitung dengan rumus berikut ini :

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien **ab** dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Keterangan:

Sab = standart error tidak langsung

a = koefisien regresi

b = koefisien regresi

Sa = Standart error koefisien a

Sb = Standart error koefisien b

Nilai t hitung ini dibandingkan dibandingkan dengan nilai t tabel dan jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh *Intervening*.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1.Keadaan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di wilayah Kalimantan Selatan dengan mengambil locus organisasi publik. Organisasi publik yang dijadikan pengamatan adalah SKPD di kabupaten/kota di Kalimantan Selatan.

Tabel 4.1

Jumlah SKPD di Kabupaten/Kota Kalimantan Selatan

Kota/Kabupaten	Jumlah SKPD	Jumlah PNS
Banjarmasin	22	280
Banjarbaru	12	137
Banjar	12	131
Tapin	12	84
Hulu Sungai Selatan	12	87
Hulu Sungai Tengah	12	65
Hulu Sungai Utara	12	62
Tabalong	12	67
Balangan	8	52
Batola	10	66
Tanah Laut	10	57
Batu Licin	9	51
Kotabaru	10	68
Jumlah	153	600

Sumber: setda provinsi Kalsel, 2019

Berdasarkan tabel di atas terdapat 153 SKPD yang berada di Kalimantan Selatan, dan yang terbanyak berada di Kota Banjarmasin. Hal ini disebabkan kota Banjarmasin merupakan ibukota provinsi sebagai pusat pemerintahan provinsi Kalimantan Selatan.

a. Tugas Struktural Organisasi Publik (SKPD) di Kalsel

1) Pimpinan

- a) Memantau jalannya organisasi
- b) Menerima pertanggung jawaban sebagai pimpinan atas jalannya organisasi
- c) Berkewajiban memberikan bantuan briefing *financial* kepada organisasi atas kelangsungannya
- d) Memberikan keputusan terbaik bagi organisasi dalam keputusan penting yang akan mempengaruhi kelangsungan organisasi

2) HRD

- a) Bertanggung jawab kepada Kepala Daerah/Kabupaten/Kota.
- b) Memberikan laporan tentang keadaan organisasi kepada atasan langsung.
- c) Memberikan penilaian kinerja pegawai.

3) Kehumasan

- a) Bertanggung jawab kepada pimpinan.
- b) Melakukan promosi dan pelayanan untuk setiap layanan.
- c) Mengkoordinasi kegiatan yang berhubungan dengan pelayanan.
- d) Menetapkan dan mencapai target pekerjaan yang sudah ditetapkan.
- e) Melakukan promosi hasil pekerjaan kepada pengguna.

- 4) Keuangan dan administrasi
 - a) Bertanggung jawab kepada pimpinan.
 - b) Mengawasi realisasi penggunaan anggaran agar tidak menyimpang jauh dari anggaran yang telah ditetapkan.
 - c) Bertanggung jawab atas kelancaran, pengaturan, dan pengawasan terhadap seluruh kegiatan yang menyangkut bidang administrasi.
 - d) Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan akuntansi dan melaporkan secara *periodic* serta mengkoordinir kegiatan akuntansi organisasi.
- 5) Sarana dan Prasarana
 - a) Bertanggung jawab kepada pimpinan.
 - b) Memberikan laporan tentang jumlah sarpras .
 - c) Sebagai kepala bagian yang membawahi aset organisasi.
 - d) Melakukan pengawasan dan pengendalian secara umum terhadap seluruh kegiatan penggunaan sarana dan prasarana.
- 6) Kepala Bagian
 - a) Bertanggung jawab kepada pimpinan.
 - b) Mengkoordinir dan memberikan pengarahan kerja
 - c) Mengawasi pelaksanaan kegiatan seksi-seksi di bawahnya.
 - d) Menjaga disiplin kerja dan menilai prestasi kerja pegawai.
- 7) Staff
 - a) Bertanggung jawab kepada kepala bagian.
 - b) Memberikan informasi, mengumpulkan data dan mengintorasikan data.

- c) Mempersiapkan instruksi-instruksi tertulis dan dokumen-dokumen lainnya.
- d) Mengamati kegiatan-kegiatan operasional dan kondisi yang dihadapi.

Hasil Analisis Data

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini, pegawai organisasi publik di kassel sejumlah 600 orang. Dengan metode maka semua responden dan angket yang kembali sejumlah 480 orang, akan tetapi peneliti menggunakan responden sebanyak 480 orang. Karakteristik responden dalam penelitian ini dilihat dari usia, jenis kelamin, pendidikan dan lama bekerja pada organisasi publik.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.1
Profil Responden berdasarkan usia

NO	USIA	JUMLAH RESPONDEN	PRESNTASE %
1	17 - 21 tahun	0	0%
2	22 - 30 tahun	100	27%
3	31 - 40 tahun	340	66.2%
4	< 40 tahun	40	6.8%
Total		480	100%

sumber : Data diolah (Lampiran 3)

b. Karakteristik Responden Berdasarkan jenis Kelamin

Tabel 4.2
Profil Responden berdasarkan Jenis Kelamin

NO	JENIS KELAMIN	JUMLAH RESPONDEN	PRESENTASE %
1	Pria	290	63.5%
2	Wanita	190	36.5%
Total		480	100%

Sumber : Data diolah (Lampiran 3)

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat pendidikan

Tabel 4.3
Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

NO	PENDIDIKAN	JUMLAH RESPONDEN	PRESENTASE %
1	SLTA	30	4.1%
2	D1	70	13.5%
3	D3	240	63%
4	S1	98	14.8%
5	S2	38	8.7%
Total		480	100%

Sumber : Data diolah (Lampiran 3)

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Waktu Lama Bekerja

Tabel 4.4
Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

NO	LAMA BEKERJA	JUMLAH RESPONDEN	PRESENTASE %
1	< 5 Tahun	34	6.8%
2	5 - 10 Tahun	96	32.4%
3	11 - 15 Tahun	200	40.5%
4	16 - 19 Tahun	150	20.3%
Total		480	100%

Sumber : Data diolah (Lampiran 3)

Frekuensi Jawaban Responden

Dalam penelitian terdapat 2 variabel independen yang meliputi variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan 5 butir pertanyaan, Paternalistik dengan 4 butir

pertanyaan. Serta variabel Intervening yaitu Budaya Organisasi dengan 6 butir pernyataan dan variabel dependen yaitu Komitmen Organisasional dengan 3 butir pernyataan

Persepsi responden terdapat butir pernyataan dibedakan kedalam tingkatan interval yaitu : Sangat Tidak Setuju (STS), dengan skor 1, Tidak Setuju (ST), dengan skor 2, Netral (N), dengan skor 4, Sangat Setuju (SS), dengan skor 5. Persepsi responden terhadap butiran pernyataan dapat dijabarkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.5
Frekuensi Responden Terhadap Butir Pernyataan Pada Variabel
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)

NO	INDIKATOR		SKOR										TOTAL	
			1		2		3		4		5			
1	<i>Karisma</i>	X1.1	1	1%	70	9%	17	23%	39	53%	10	14%	480	100%
2	<i>Inspirasi</i>	X1.2	1	1%	80	11%	13	18%	42	57%	10	14%	480	100%
3	<i>Rangsangan Intelektual</i>	X1.3	1	1%	120	16%	30	41%	29	39%	2	3%	480	100%
4	<i>Perhatian Individu</i>	X1.4	0	0%	120	16%	23	31%	36	49%	3	4%	480	100%

Sumber Data diolah (Lampiran 4)

Berdasarkan data yang telah diolah pada tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa jawaban terbanyak dari variabel gaya kepemimpinan transformasional pada pernyataan $X_{1.2}$ dimana responden menjawab setuju berjumlah 42 responden dengan nilai sebesar 57%. Kemudian jawaban kedua terbanyak pada pernyataan $X_{1.1}$ dengan jumlah responden yang menjawab sebanyak 39 responden dengan nilai sebesar 53%. Pada pernyataan $X_{1.3}$ terdapat 29 responden dengan nilai sebesar 39% yang menjawab setuju. Dari keempat pernyataan di atas terdapat tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak setuju pada pernyataan $X_{1.4}$ pada kuesioner yang telah dibagikan oleh peneliti.

Tabel 4.6
Frekuensi Responden Terhadap Butir Pernyataan Pada
Variabel Paternalistik (X₂)

NO	INDIKATOR		SKOR										TOTAL	
			1		2		3		4		5			
1	Memberikan Instruksi Kerja	X2.1	3	4%	120	16%	25	34%	29	39%	5	7%	480	100%
2	Menjelaskan Kebijakan dan Prosedur	X2.2	1	1%	130	18%	21	28%	32	43%	7	9%	480	100%
3	Penyampaian Permasalahan	X2.3	0	0%	50	7%	8	11%	52	70%	9	12%	480	100%
4	Adanya Kesetaraan dalam Komunikasi antar sesama Kelompok Kerja	X2.4	3	4%	170	23%	26	35%	23	31%	5	7%	480	100%

Sumber Data diolah (Lampiran 3)

Berdasarkan data yang telah diolah pada tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa jawaban terbanyak dari variabel paternalistik pada pernyataan X_{2.3} dimana responden menjawab setuju berjumlah 52 responden dengan nilai sebesar 70%. Kemudian jawaban kedua terbanyak pada pernyataan X_{2.2} dengan jumlah responden yang menjawab sebanyak 32

NO	INDIKATOR		SKOR										TOTAL	
			1		2		3		4		5			
1	Inovatif dalam Perhitungan Resiko	Z1.1	0	0%	10	1%	43	58%	27	36%	3	4%	480	100%
2	Perhatian terhadap Masalah secara Detail	Z1.2	1	1%	110	15%	13	18%	41	55%	8	11%	480	100%
3	Berorientasi pada Hasil	Z1.3	1	1%	100	14%	11	15%	40	54%	12	16%	480	100%
4	Orientasi pada Kepentingan Karyawan	Z1.4	2	3%	110	15%	24	32%	30	41%	7	9%	480	100%
5	Agresif dalam Bekerja	Z1.5	1	1%	20	12%	18	24%	35	47%	11	15%	480	100%
6	Stabilitas Kerja	Z1.6	4	5%	130	31%	28	38%	11	15%	8	11%	480	100%

Sumber Data diolah (Lampiran 3)

Berdasarkan data yang telah diolah pada tabel 4.7 diatas menunjukkan bahwa jawaban terbanyak dari variabel budaya organisasi pada pernyataan Z₁2 dimana responden menjawab setuju berjumlah 41 responden dengan nilai sebesar 55%. Kemudian jawaban kedua terbanyak pada pernyataan Z₁.3

dengan jumlah responden yang menjawab sebanyak 40 responden dengan nilai sebesar 54%. Ketiga pada pernyataan Z_{1.5} terdapat 35 responden dengan nilai sebesar 47% yang menjawab setuju. Keempat pada pernyataan Z_{1.4} terdapat 30 responden dengan nilai sebesar 41%. Kelima pada pernyataan Z_{1.1} terdapat 27 responden dengan nilai 36%. Terakhir pada pernyataan Z_{1.6} terdapat 11 responden dengan nilai sebesar 15% pada kuesioner yang dibagikan oleh peneliti.

Tabel 4.8
Frekuensi Responden Terhadap Butir Pernyataan Pada
Variabel Kinerja Organisasi (Y)

NO	INDIKATOR	SKOR	SKOR										TOTAL	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Kepuasan Karyawan	Y1.1	0	0%	20	12%	13	18%	46	62%	60	8%	480	100%
2	Kompetensi Karyawan	Y1.2	2	3%	20	11%	23	31%	32	43%	90	12%	480	100%
3	Turnover Karyawan	Y1.3	0	0%	30	18%	37	36%	200	43%	120	30%	480	100%
4	Absensi	Y1.4	0	0%	20	11%	35	9%	48	10%	86	20%	480	100%
5	Kepatuhan Terhadap Regulasi	Y1.5.	0	0%	5	2%	20	5%	64	17%	74	19%	480	100%
6	Produktivitas	Y1.6	0	0%	5	2%	20	5%	100	37%	243	51%	480	100%

Sumber Data diolah (Lampiran 3)

Berdasarkan data yang telah diolah pada tabel 4.8 diatas menunjukkan bahwa jawaban terbanyak dari variabel kinerja organisasi pada pernyataan Y_{1.1} dimana responden menjawab setuju berjumlah 46 responden dengan nilai sebesar 62%. Kemudian pernyataan Y_{1.2} dan Y_{1.3} memiliki jumlah responden yang sama sebanyak 32 responden dengan nilai 43% pada kuesioner yang dibagikan oleh peneliti.

a. Uji Validitas dan Reliabilitas

1) Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2015) Uji validitas adalah berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) yang valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam hal ini berarti alat ukur ini sudah sah mengukur apa yang mau diukur. Pada penelitian serta uji validitas ini suatu variabel dikatakan valid Jika nilai koefisien korelasi (r_{hitung}) lebih besar dari 0,30 dan Jika nilai koefisien korelasi (r_{hitung}) lebih kecil dari 0,30 maka dikatakan tidak valid.

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformatifional (X₁)

No	Corrected Item- Total Correlation	Construct	Keterangan
X1.1	0.773	0.30	VALID
X1.2	0.743	0.30	VALID
X1.3	0.635	0.30	VALID
X1.4	0.578	0.30	VALID

Sumber Data diolah (Lampiran 5)

Berdasarkan tabel diatas yang telah di uji validitas dengan menggunakan software SPSS menyatakan bahwa pada kolom *Corrected Item- Total Correlation* pada setiap butir pertanyaan menunjukkan bahwa nilai korelasi item pernyataan variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah valid dan dapat digunakan.

Tabel 4.10
Hasil Uji Validitas Paternalistik (X₂)

No	Corrected Item- Total Correlation	Construct	Keterangan
X2.1	0.731	0.30	VALID
X2.2	0.635	0.30	VALID
X2.3	0.561	0.30	VALID
X2.4	0.665	0.30	VALID

Sumber Data diolah (Lampiran 5)

Berdasarkan tabel diatas yang telah di uji validitas dengan menggunakan software SPSS menyatakan bahwa pada kolom *Corrected Item- Total Correlation* pada setiap butir pertanyaan menunjukkan bahwa nilai korelasi item pernyataan variabel paternalistik adalah valid dan dapat digunakan.

Tabel 4.11
Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi (Z)

No	Corrected Item- Total Correlation	Construct	Keterangan
Z1.1	0.307	0.30	VALID
Z1.2	0.782	0.30	VALID
Z1.3	0.781	0.30	VALID
Z1.4	0.667	0.30	VALID
Z1.5	0.799	0.30	VALID
Z1.6	0.511	0.30	VALID

Sumber: Data diolah (Lampiran 5)

Berdasarkan tabel diatas yang telah di uji validitas dengan menggunakan software SPSS menyatakan bahwa pada kolom *Corrected Item- Total Correlation* pada setiap butir pernyataan menunjukkan bahwa nilai korelasi item pernyataan variabel budaya organisasi adalah valid dan dapat digunakan.

Tabel 4.12
Hasil Uji Validitas Kinerja Organisasi (Y)

No	Corrected Item- Total Correlation	Construct	Keterangan
Y1.1	0.703	0.30	VALID
Y1.2	0.714	0.30	VALID
Y1.3	0.603	0.30	VALID
Y1.4	0.712	0.30	VALID
Y1.5	0.650	0.30	VALID
Y1.6	0.740	0.30	VALID

Sumber Data diolah (Lampiran 5)

Berdasarkan tabel diatas yang telah di uji validitas dengan menggunakan software SPSS menyatakan bahwa pada kolom

Corrected Item- Total Correlation pada setiap butir pertanyaan menunjukkan bahwa nilai korelasi item pernyataan variabel kinerja organisasi adalah valid dan dapat digunakan.

2) Uji Reliabilitas

Instrumen yang memiliki reliabilitas menurut Sugiyono (2015) berarti instrumen bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Untuk menghitung reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*. Pada penelitian serta uji reliabilitas jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60 maka instrumen dikatakan mempunyai reliabilitas dan Jika nilai *Cronbach Alpha* lebih kecil dari 0,60 maka instrumen dikatakan tidak mempunyai reliabilitas.

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel Penelitian	Cronbach Alpha	Kriteria	kesimpulan
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.804	0.60	Reliabel
2	Paternalistik	0.794		Reliabel
3	Budaya Organisasi	0.779		Reliabel
4	Kinerja Organisasi	0.817		Reliabel

Sumber Data diolah (Lampiran 6)

Berdasarkan tabel diatas nilai *Cronbach Alpha* dari variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,804 *Cronbach*

Alpha variabel paternalistik sebesar 0,794, *Cronbach Alpha* variabel budaya organisasi sebesar 0,779, dan *Cronbach Alpha* variabel kinerja organisasi sebesar 0,817.

Keseluruhan dari *Cronbach Alpha* dari empat variabel diatas lebih dari 0,60 sehingga kuesioner penelitian yang digunakan dinyatakan reliabel, artinya kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dapat memberikan konsistensi penelian yang diberikan oleh responden.

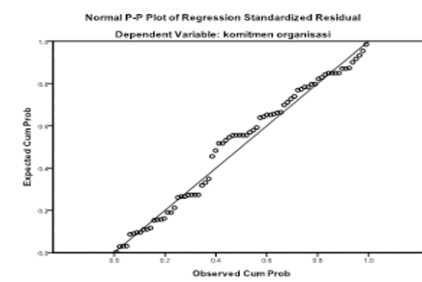
b. Pengujian Asumsi Klasik

Sebelum melakukan penguian analisis statistik terhadap pengujian hipotesis, maka terdapat beberapa asumsi yang harus dipenuhi agar tidak terjadi kesalahan.

1) Uji Normalitas

Uji normalitas menggunakan grafik normal plot. Pada grafik normal plot, dengan asumsi (Santoso, 2010) 1) Data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik hitogramnya menunjukkan pola distribusi normal. 2) Data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal.

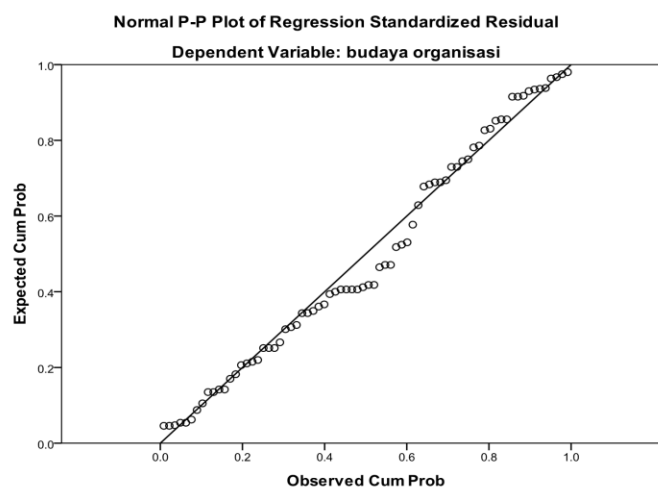
Gambar 4.2
Uji Normalitas Kinerja Organisasi (Y)



Sumber: Data diolah Lampiran 8

Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa Data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut menunjukkan berdistribusi normal.

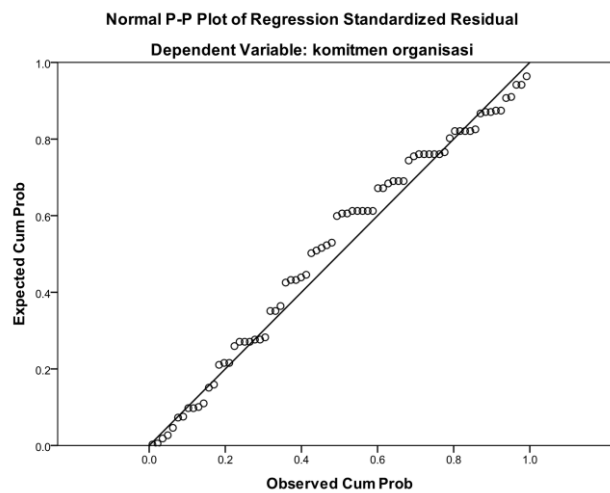
Gambar 4.3
Uji Normalitas Budaya Organisasi (Z)



Sumber: Data diolah Lampiran 8

Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa Data menyebar isekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut menunjukkan berdistribusi normal.

Gambar 4.4
Uji Normalitas Budaya Organisasi (Z) Terhadap
Komitmen Organisasi (Y)



Sumber: Data diolah Lampiran 8

Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa Data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut menunjukkan berdistribusi normal.

2) Uji Linearitas

Jika hasil uji linier adalah linier, maka digunakan regresi linier. Sebaliknya, jika hasil uji linieritas adalah linier, maka analisis regresi yang digunakan adalah regresi

non linier. Untuk mengetahui apakah data linier atau tidak, dengan mengamati nilai signifikan

Tabel 4.14
Hasil Uji Linieritas

Variabel	Sig	Keterangan
Kinerja Organisasi * Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.000	Linear
kinerja Organisasi * Paternalistik	0.000	Linear
Budaya Organisasi * Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.000	Linear
Budaya Organisasi * Paternalistik	0.000	Linear
Kinerja Organisasi * Budaya Organisasi	0.000	Linear

Sumber Data diolah (Lampiran 7)

Berdasarkan tabel 4.14 dapat dijelaskan bahwa tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ maka model regresi memiliki hubungan yang linear antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi, dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ maka model regresi memiliki hubungan yang linear antara komunikasi organisasi terhadap kinerja organisasi, dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ maka model regresi memiliki hubungan yang linear antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi, dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ maka model regresi memiliki hubungan yang linear antara kinerja organisasi terhadap budaya

organisasi dan dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ maka model regresi memiliki hubungan yang linear antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

3) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen) antar variabel. Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas dalam regresi adalah sebagai berikut Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut (Santoso,2010):

- a) Mempunyai angka tolerance diatas ($>$) 0,1;
- b) Mempunyai nilai VIF di bawah ($<$) 10.

Tabel 4.15
Hasil Uji Multikolinieritas Kinerja Organisasi (Y)

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.659	1.518
Kinerja Organisasi	0.659	1.518

Sumber Data diolah (Lampiran 9)

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut mempunyai nilai VIF $<$ 10 dan nilai toleransi $>$ 0.1. sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model tersebut tidak terdapat multikolinieritas.

Tabel 4.16
Hasil Uji Multikolinieritas Budaya Organisasi (Z)

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Kepemimpinan Transformasional	0.659	1.518
Budaya Organisasi	0.659	1.518

Sumber Data diolah (Lampiran 9)

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut mempunyai nilai VIF <10 dan nilai toleransi >0.1. sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model tersebut tidak terdapat multikolinieritas.

Tabel 4.17
Hasil Uji Multikolinieritas Budaya Organisasi (Z) Terhadap
Komitmen Organisasi (Y)

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Budaya Organisasi	1.000	1.000

Sumber : Data diolah (lampiran 9)

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut mempunyai nilai VIF <10 dan nilai toleransi >0.1. sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model tersebut tidak terdapat multikolinieritas.

4) Uji Autokolerasi

Uji autokorelasi merupakan uji asumsi yang biasa digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi. Uji

autokorelasi ini dilakukan dengan menggunakan metode *Durbin Watson Test* (Santoso,2010) mengatakan bahwa nilai *Durbin-Watson* digunakan untuk menentukan uji autokorelasi, adapun standar yang digunakan untuk suatu penelitian dikatakan tidak terjadi autokorelasi apabila nilai *Durbin-Watson* dibawah 5.

Tabel 4.18
Hasil Uji Autokorelasi Komitmen Organisasi (Y)

Model Summary ^b											
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change		
dimension0	1	.742a	.550	.538	1.347	.550	43.429	2	71	.000	1.657
a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan transformasional, Paternalistik											
b. Dependent Variable: kinerja organisasi											

Sumber : Data diolah (lampiran 11)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dinyatakan bahwa nilai Durbin Watson adalah 1,657 maka dapat dikatakan tidak terjadi autokorelasi.

Tabel 4.19
Hasil Uji Autokorelasi Budaya Organisasi (Z)

Model Summary ^b											
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change		
dimension0	1	.810a	.656	.647	2.312	.656	67.789	2	71	.000	2.092
a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan transformasional, paternalistik											
b. Dependent Variable: budaya organisasi											

Sumber : Data diolah (lampiran 11)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dinyatakan bahwa nilai Durbin Watson adalah 2.092 maka dapat dikatakan tidak terjadi autokorelasi.

Tabel 4.20
Hasil Uji Autokorelasi Budaya Organisasi (Z) Terhadap
Komitmen Organisasi (Y)

Model Summary ^b											
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change		
dimension0	1	.637a	.406	.397	1.538	.406	49.152	1	72	.000	1.933
a. Predictors: (Constant), budaya organisasi											
b. Dependent Variable: kinerja organisasi											

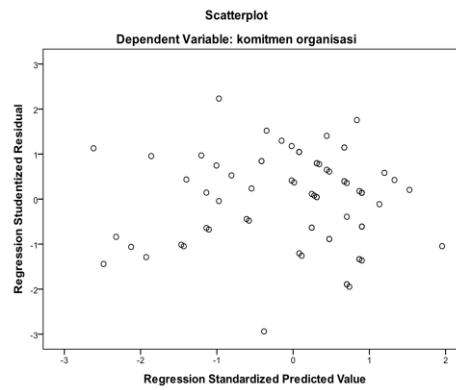
Sumber : Data diolah (lampiran 11)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dinyatakan bahwa nilai Durbin Watson adalah 1,933 maka dapat dikatakan tidak terjadi autokorelasi.

5) Uji Heteroskedastisitas

Dasar pengambilan keputusan (Santoso,2010): 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (point-point) dimana titik-titik tersebut membentuk suatu pola tertentu dan teratur (bergelombang, melebar dan menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas. 2) Jika ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

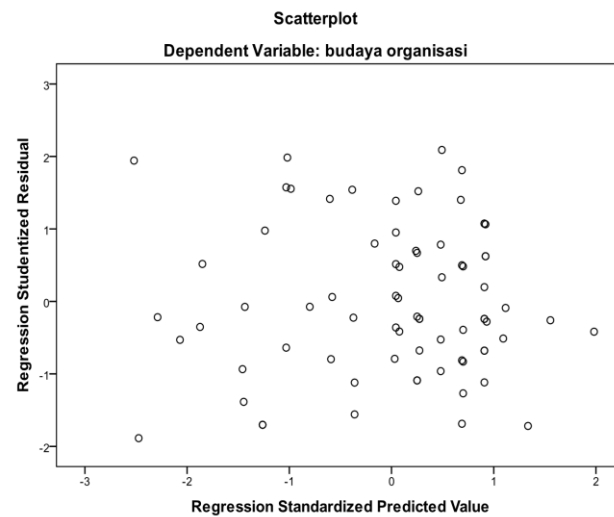
Gambar 4.5
Uji Heteroskedastisitas Kinerja Organisasi (Y)



Sumber: Data diolah Lampiran 10

Berdasarkan gambar diatas, menunjukkan bahwa data menyebar secara acak, maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

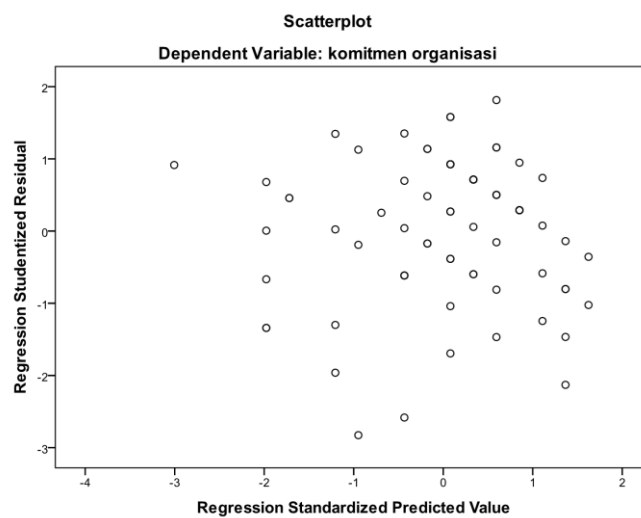
Gambar 4.6
Uji Heteroskedastisitas Budaya Organisasi (Z)



Sumber: Data diolah Lampiran 10

Berdasarkan gambar diatas, menunjukkan bahwa data menyebar secara acak, maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

Gambar 4.7
Uji Heteroskedastisitas Budaya Organisasi (Z) Terhadap Kinerja Organisasi (Y)



Sumber: Data diolah Lampiran 9

Berdasarkan gambar diatas, menunjukkan bahwa data menyebar secara acak, maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

c. Regresi Linear Berganda

Hasil analisis regresi linier berganda untuk gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Sari Murni Jaya Wonoayu adalah sebagai berikut:

1) Analisis Regresi Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁) dan Paternalistik (X₂) Terhadap Kinerja Organisasi (Y)

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan bantuan SPSS, maka dapat diperoleh regresi antara gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik terhadap kinerja organisasi sebagai berikut :

Tabel 4.21
Hasil Analisis Regresi X terhadap Y

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.760	.949		1.854	.068
	paternalistik	.290	.073	.390	3.979	.000
	gaya kepemimpinan transformasional	.338	.075	.443	4.516	.000
a. Dependent Variable: kinerja organisasi						

Sumber : data diolah (lampiran 12)

Pada tabel diatas, mengenai hasil pengolahan data dalam SPSS, maka dapat dibuat persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

Dimana:

Y = kinerja organisasi

= konstanta

b = koefisien korelasi variabel bebas

X₁ = gaya kepemimpinan transformasional

X₂ = paternalistik

$$Y = 1.760 + 0.338X_1 + 0.290X_2 + e$$

Dari hasil persamaan tersebut diatas, maka dapat diartikan bahwa:

Konstanta sebesar 1.760 berarti menunjukkan jika gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan paternalistik (X_2) adalah 0 (nol), maka nilai kinerja organisasi (Y) sebesar 1.760.

Koefesien regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 0.338 atau 33.8%, artinya jika gaya kepemimpinan transformasional (X_1) meningkat satu persen, maka kinerja organisasi (Y) akan meningkat sebesar 0,338 satuandengan anggapan variabel yang lain konstan.

Koefesien regresi variabel paternalistik (X_2) sebesar 0.290 atau 29%, artinya jika paternalistik (X_2) meningkat satu persen, maka kinerja organisasi (Y) akan meningkat sebesar 0,290 satuan dengan anggapan variabel yang lain konstan.

2) Analisis Regresi Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Paternalistik (X_2) Terhadap Budaya Organisasi (Z).

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan bantuan SPSS, maka dapat diperoleh regresi antara gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik terhadap budaya organisasi sebagai berikut :

Tabel 4.22
Hasil Analisis Regresi X terhadap Z

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.026	1.629		1.244	.218
	paternalistik	.691	.125	.474	5.525	.000
	gaya kepemimpinan transformasional	.655	.129	.436	5.092	.000

a. Dependent Variable: budaya organisasi

Sumber : data diolah (lampiran 12)

Pada tabel diatas, mengenai hasil pengolahan data dalam SPSS, maka dapat dibuat persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

Dimana:

Z = budaya organisasi

a = konstanta

b = koefesien korelasi variabel bebas

X₁ = gaya kepemimpinan transformasional

X₂ = paternalistik

$$Y = 2.026 + 0.655X_1 + 0.691X_2 + e$$

Dari hasil persamaan tersebut diatas, maka dapat diartikan bahwa:

Konstanta sebesar 2.026 berarti menunjukkan jika gaya kepemimpinan transformasional (X₁) dan paternalistik (X₂) adalah 0 (nol), maka nilai budaya organisasi (Z) sebesar 2.026.

Koefesien regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 0.655 atau 65.5% artinya jika gaya kepemimpinan transformasional (X_1) meningkat satu persen, maka budaya organisasi (Z) akan meningkat sebesar 0,655 satuan dengan anggapan variabel yang lain konstan.

Koefesien regresi variabel paternalistik (X_2) sebesar 0.691 atau 69.1%, artinya jika paternalistik (X_2) meningkat satu persen, maka budaya organisasi (Z) akan meningkat sebesar 0.691 satuan dengan anggapan variabel yang lain konstan.

3) Analisis Regresi Budaya Organisasi (Z) Terhadap Kinerja Organisasi (Y).

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan bantuan SPSS, maka dapat diperoleh regresi antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi sebagai berikut:

Tabel 4.23
Hasil Analisis Regresi Z terhadap Y

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.773	.974		3.873	.000
	budaya organisasi	.324	.046	.637	7.011	.000
a. Dependent Variable: kinerja organisasi						

Sumber : data diolah (lampiran 12)

Pada tabel diatas, mengenai hasil pengolahan data dalam SPSS, maka dapat dibuat persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

Dimana:

Y = kinerja organisasia

= konstanta

b = koefesien korelasi variabel bebas

Z = budaya organisasi

$$Y = 3.773 + 0.324Z + e$$

Dari hasil persamaan tersebut diatas, maka dapat diartikan bahwa:

Konstanta sebesar 3.773 berarti menunjukkan jika budaya organisasi (Z) naik satu persen, maka nilai kinerja organisasi (Y) akan meningkat sebesar 0. jika budaya organisasi bernilai konstan 0 (nol), maka nilai kinerja organisasi (Y) adalah 3.773.

Koefesien regresi variabel budaya organisasi (Z) sebesar 0.324 atau 32.4%, artinya variabel budaya organisasi (Z) meningkat satu persen, maka variabel kinerja organisasi (Y) akan meningkat sebesar 0.324 satuan dengan anggapan variabel yang lain konstan.

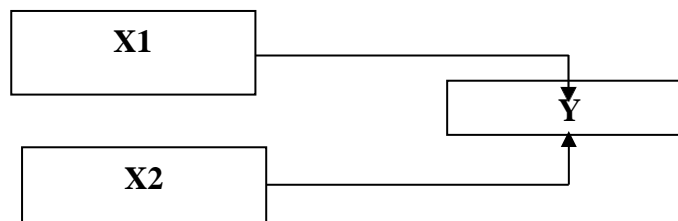
Uji Hipotesis

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁) dan Paternalistik (X₂) Terhadap Kinerja Organisasi (Y).

Hipotesis pertama (H1) yang diajukan adalah gaya kepemimpinan transformasional (X₁) dan paternalistik

(X₂) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Y).

Gambar 4.7
Analisis jalur Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Paternalistik terhadap Kinerja Organisasi (H1).



a. Uji Simultan (Uji F)

Pada uji hipotesis ini menggunakan uji F untuk mengetahui apakah variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat kinerja organisasi.

Adapun pengujian Uji F sebagai berikut :

Tabel 4.24
Uji Simultan (F) X terhadap Y

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	157.633	2	78.816	43.429	.000a
	Residual	128.854	71	1.815		
	Total	286.486	73			
a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan transformasional, paternalistik						
b. Dependent Variable: kinerja organisasi						

Sumber : data diolah (lampiran 14)

Berdasarkan tabel diatas dapat ditunjukkan bahwa F_{hitung} sebesar 43.429 , sedangkan F_{tabel} (2;71) dari tabel distribusi adalah sebesar 3.13 dan nilai signifikan yang

diperoleh 0.000. hal ini berarti $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($43.429 > 3.13$) dan nilai signifikan lebih kecil dari nilai α yaitu 0.05, signifikan $< \alpha$ ($0.000 < 0.05$). maka H1 diterima dan H0 ditolak yang artinya bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja organisasi.

b. Uji Parsial (Uji T)

Pada uji hipotesis ini menggunakan uji t yang digunakan untuk mengukur tingkat pengaruh signifikansi secara parsial antara variabel bebas yang meliputi variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan paternalistik (X_2) terhadap variabel terikat kinerja organisasi (Y). Dengan $df = n - k - 1 = 74 - 2 - 1 = 71$. Sehingga diperoleh t_{tabel} 1.666 nilai t_{hitung} yang diperoleh dari hasil pengolahan SPSS disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.25
Hasil Analisis Jalur Uji t (Parsial)
Untuk Hipotesis Pertama

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.760	.949		1.854	.068
	paternalistik	.290	.073	.390	3.979	.000
	gaya kepemimpinan transformasional	.338	.075	.443	4.516	.000
a. Dependent Variable: kinerja organisasi						

Sumber : Data diolah (lampiran 13)

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan uji hipotesis secara parsial atau individu sebagai berikut :

a) Variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1)

Berdasarkan hasil analisis jalur pengujian H1 yang ditunjukkan pada tabel diatas menyatakan bahwa nilai koefisien *standardized beta* gaya kepemimpinan transformasional (X1) pada regresi ini sebesar 0.443, artinya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh sebesar 44.3% terhadap kinerja organisasi (Y). Nilai *standardized coefficients beta* (S.C beta), merupakan nilai path atau jalur. Sedangkan nilai koefisien regresi (β) variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0.338, bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi sebesar 33.8%. Sedangkan nilai (*t-test* sebesar $4.516 > 1.666$ ttabel) serta nilai (signifikan $0.000 < 0.05$). nilai koefisien regresi (β) dan t-test tersebut menggunakan tingkat α signifikan sebesar 0.05. maka H1 diterima H0 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil variabel gaya kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja organisasi.

b) Variabel Paternalistik (X_2)

Berdasarkan hasil analisis jalur pengujian H1 yang ditunjukkan pada tabel diatas menyatakan bahwa nilai koefisien *standardized beta* paternalistik (X_2) pada regresi ini sebesar 0.390, artinya paternalistik berpengaruh sebesar 39% terhadap komitmen organisasi (Y). Nilai *standardized coefficients beta* (S.Cbeta), merupakan nilai path atau jalur. Sedangkan nilai koefisien regresi (β) variabel paternalistik sebesar 0.290, bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi sebesar 29%. Sedangkan nilai (t-test sebesar $3.979 > 1.666$ ttabel) serta nilai (signifikan $0.000 < 0.05$). nilai koefisien regresi (β) dan t-test tersebut menggunakan tingkat α signifikan sebesar 0.05. maka H1 diterima H0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil variabel paternalistik secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja organisasi.

c. Koefisien Korelasi Berganda (R)

Korelasi berganda digunakan untuk menghitung tingkat keeratan hubungan antara variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik terhadap variabel terikat kinerja organisasi.

Tabel 4.26
Koefisien Korelasi Berganda Simultan X terhadap Y

Model Summary ^b											
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change		
dimension0	1	.742a	.550	.538	1.347	.550	43.429	2	71	.000	1.657
a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan transformasional, paternalistik											
b. Dependent Variable: kinerja organisasi											

Sumber : Data diolah (lampiran 15)

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) adalah 0.742 atau mendekati 1. Artinya terdapat hubungan yang kuat dan searah antara variabel bebas yang meliputi gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik terhadap variabel terikat meliputi kinerja organisasi.

d. Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Determinasi berganda bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik terhadap variabel terikat kinerja organisasi.

Hasil perhitungan SPSS mengenai analisis determinasi berganda ditunjukkan oleh tabel dibawah ini.

Tabel 4.27
Koefisien Determinasi Berganda (R^2) X terhadap Y

Model Summary ^b											
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change		
dimension0	1	.742a	.550	.538	1.347	.550	43.429	2	71	.000	1.657
a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan transformasional, paternalistik											
b. Dependent Variable: kinerja organisasi											

Sumber : Data diolah (lampiran 15)

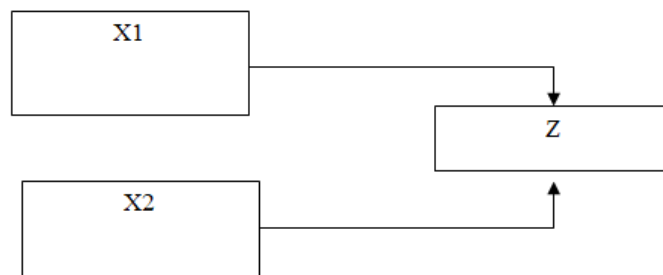
Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa koefisien determinasi dalam penelitian ini sebesar 0.550 atau 55%, sehingga variabel gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik dapat menjelaskan kinerja organisasi 55% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain 45%.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik terhadap budaya organisasi.

Hipotesis pertama (H1) yang diajukan adalah gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan paternalistik (X_2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi (Z).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Paternalistik (X_2) Terhadap Budaya Organisasi (Z).

Gambar 4.8
Analisis jalur Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Paternalistik terhadap Budaya Organisasi (H_2).



a. Uji Simultan (Uji F)

Pada uji hipotesis ini menggunakan uji F untuk mengetahui apakah variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat budaya organisasi.

Adapun pengujian Uji F sebagai berikut :

Tabel 4.28
Uji Simultan (F) X terhadap Z

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	724.464	2	362.232	67.789	.000a
	Residual	379.387	71	5.343		
	Total	1103.851	73			
a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan transformasional, paternalistik						
b. Dependent Variable: budaya organisasi						

Sumber : Data diolah (lampiran 14)

Berdasarkan tabel diatas dapat ditunjukkan bahwa F_{hitung} sebesar 67.789 , sedangkan F_{tabel} (2;71) dari tabel distribusi adalah sebesar 3.13 dan nilai signifikan yang diperoleh 0.000. hal ini berarti $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($67.789 > 3.13$) dan nilai signifikan lebih kecil dari nilai α yaitu 0.05, signifikan $< \alpha$ ($0.000 < 0.05$). maka H_1 diterima dan H_0 ditolak yang artinya bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik berpengaruh secara simultan terhadap variabel budaya organisasi.

b. Uji Parsial (Uji T)

Pada uji hipotesis ini menggunakan uji t yang digunakan untuk mengukur tingkat pengaruh signifikansi secara parsial antara variabel bebas yang meliputi variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan paternalistik (X_2) terhadap variabel terikat budaya organisasi (Z). Dengan $df = n - k - 1 = 74 - 2 - 1 = 71$. Sehingga diperoleh t_{tabel} 1.666 nilai t_{hitung} yang diperoleh dari hasil pengolahan SPSS disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.29
Hasil Analisis Jalur Uji t (Parsial)
Untuk Hipotesis Kedua

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.026	1.629		1.244	.218
	paternalistik	.691	.125	.474	5.525	.000
	gaya kepemimpinan transformasional	.655	.129	.436	5.092	.000

a. Dependent Variable: budaya organisasi

Sumber : Data diolah (lampiran13)

c. Koefisien Korelasi Berganda (R)

Korelasi berganda digunakan untuk menghitung tingkat keeratan hubungan antara variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik terhadap variabel terikat budaya organisasi.

Tabel 4.30
Koefisien Korelasi Berganda Simultan X terhadap Z

Model Summary ^b											
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
						R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
dimension	1	.810	.656	.647	2.312	.656	67.789	2	71	.000	2.092

a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan transformasional, paternalistik
b. Dependent Variable: budaya organisasi

Sumber : Data diolah (lampiran15)

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) adalah 0.810 atau mendekati 1. Artinya terdapat hubungan yang kuat dan searah antara variabel bebas yang meliputi gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik terhadap variabel terikat meliputi budaya organisasi.

d. Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Determinasi berganda bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik terhadap variabel terikat budaya organisasi.

Hasil perhitungan SPSS mengenai analisis determinasi berganda ditunjukkan oleh tabel dibawah ini :

Tabel 4.31
Koefisien Determinasi Berganda (R^2) X terhadap Z

Model Summary ^b											
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change		
dimension0	1	.810a	.656	.647	2.312	.656	67.789	2	71	.000	2.092
a. Predictors: (Constant), gaya kepemimpinan transformasional, paternalistik											
b. Dependent Variable: budaya organisasi											

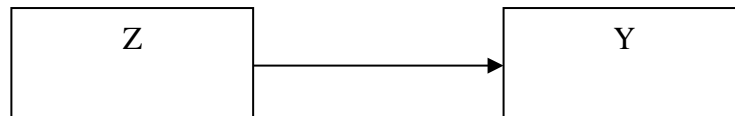
Sumber : Data diolah (lampiran15)

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa koefisien determinasi dalam penelitian ini sebesar 0.656 atau 65.6%, sehingga variabel gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi dapat menjelaskan budaya organisasi 65.6% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain 34.4%.

Pengaruh Budaya Organisasi (Z) Terhadap Kinerja Organisasi (Y).

Hipotesis ketiga (H3) yang diajukan adalah budaya organisasi (Z) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Y).

Gambar 4.9
Analisis jalur budaya organisasi terhadap komitmen organisasi (H3).



a. Uji Simultan (Uji F)

Pada uji hipotesis ini menggunakan uji F untuk mengetahui apakah variabel budaya organisasi (Z) mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel komitmen organisasi (Y).

Adapun pengujian Uji F sebagai berikut :

Tabel 4.32
Uji Simultan (F) Z terhadap Y

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	116.229	1	116.229	49.152	.000a
	Residual	170.258	72	2.365		
	Total	286.486	73			
a. Predictors: (Constant), budaya organisasi						
b. Dependent Variable: kinerja organisasi						

Sumber : Data diolah (lampiran14)

Berdasarkan tabel diatas dapat ditunjukkan bahwa F_{hitung} sebesar 49.152 , sedangkan F_{tabel} (1;72) dari tabel distribusi adalah sebesar 3.67 dan nilai signifikan yang diperoleh 0.000. hal ini berarti $F_{hitung} > F_{tabel}$ (49.152 > 3.67) dan nilai signifikan lebih kecil dari nilai α yaitu 0.05, signifikan < α (0.000 < 0.05). maka H1 diterima dan H0 ditolak yang artinya bahwa variabel budaya organisas berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja organisasi.

b. Uji Parsial (Uji T)

Pada uji hipotesis ini menggunakan uji t yang digunakan untuk mengukur tingkat pengaruh signifikan secara parsial antara variabel budaya organisasi (Z) terhadap variabel terikat kinerja organisasi (Y). Dengan $df = n - k - 1 = 74 - 2 - 1 = 71$. Sehingga diperoleh t_{tabel} 1.666 nilai t_{hitung} yang diperoleh dari hasil pengolahan SPSS disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.33
Hasil Analisis Jalur Uji t (Parsial)
Untuk Hipotesis Ketiga

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.773	.974		3.873	.000
	budaya organisasi	.324	.046	.637	7.011	.000

a. Dependent Variable: kinerja organisasi

Sumber : Data diolah (lampiran 13)

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan uji hipotesis secara parsial atau individu sebagai berikut :

Berdasarkan hasil analisis jalur pengujian H3 yang ditunjukkan pada tabel diatas menyatakan bahwa nilai koefisien *standardized beta* budaya organisasi (Z) pada regresi ini sebesar 0.324 artinya budaya organisasi berpengaruh sebesar 32.4% terhadap kinerja organisasi (Y). Nilai *standardized coefficients beta* (S.C beta),

merupakan nilai path atau jalur. Sedangkan nilai koefisien regresi (β) variabel budaya organisasi sebesar 0.637, bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi sebesar 63.7%. Sedangkan nilai (t-test sebesar $7.011 > 1.666$ t_{tabel}) serta nilai (signifikan $0.000 < 0.05$). nilai koefisien regresi (β) dan t-test tersebut menggunakan tingkat α signifikan sebesar 0.05. maka H1 diterima H0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja organisasi.

c. Koefisien Korelasi Berganda (R)

Korelasi berganda digunakan untuk menghitung tingkat keeratan hubungan antara variabel intervening budaya organisasi terhadap variabel terikat kinerja organisasi.

Tabel 4.34
Koefisien Korelasi Berganda Simultan Z terhadap Y

Model Summary ^b											
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
						R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
dimension0	1	.637a	.406	.397	1.538	.406	49.152	1	72	.000	1.933
a. Predictors: (Constant), budaya organisasi											
b. Dependent Variable: kinerja organisasi											

Sumber : data diolah (lampiran 15)

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) adalah 0.637 atau mendekati 1. Artinya terdapat

hubungan yang kuat dan searah antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

d. Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Determinasi berganda bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel budaya organisasi terhadap variabel komitmen organisasi.

Hasil perhitungan SPSS mengenai analisis determinasi berganda ditunjukkan oleh tabel dibawah ini :

Tabel 4.35
Koefisien Determinasi Berganda (R^2) Z terhadap Y

Model Summary ^b											
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change		
dimension0	1	.637a	.406	.397	1.538	.406	49.152	1	72	.000	1.933
a. Predictors: (Constant), budaya organisasi											
b. Dependent Variable: kinerja organisasi											

Sumber : data diolah (lampiran 15)

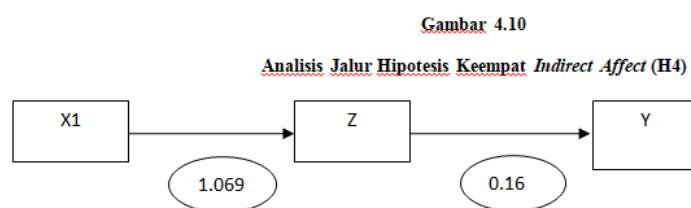
Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa koefisien determinasi dalam penelitian ini sebesar 0.406 atau 40.6%, sehingga variabel budaya organisasi dapat menjelaskan kinerja organisasi 40.6% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain 59.4%.

Uji Intervening

Uji intervening menurut Sugiono (2015) merupakan variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan variabel independen dan dependen menjadi hubungan yang tidak

langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Aroian (1944) dalam Karl L. Wuensch (2015) dan dikenal Uji Aroian (*Aroian Test*). Uji Aroian dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel Dependen (Y) melalui variabel *intervening* (Z).

- a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁) Terhadap Kinerja Organisasi (Y) dengan Budaya Organisasi (Z) sebagai variabel *Intervening*



$$e = 0.124$$

$$e = 0.061$$

Koefesien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan :

$$(1). Z = \alpha + \alpha X1 + e1$$

$$(2). Y = \alpha + \alpha X1 + b Z + e2$$

Dari hasil perhitungan output SPSS dibawah ini untuk persamaan regresi yang pertama (1) diperoleh persamaan sebagai berikut :

Tabel 4.36
Persamaan Regresi (1) *Indirect Affect H4*

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.675	1.769		3.209	.002
	gaya kepemimpinan transformasional	1.069	.124	.713	8.631	.000
a. Dependent Variable: budaya organisasi						

Sumber : data diolah (Lampiran 16)

$$Z = 5.675 + 1.069X_1 + e_1$$

Sedangkan untuk persamaan regresi yang kedua (2) diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.37
Persamaan Regresi (2) *Indirect Affect H4*

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.359	.977		2.413	.018
	gaya kepemimpinan transformasional	.337	.091	.441	3.685	.000
	budaya organisasi	.164	.061	.323	2.699	.009
a. Dependent Variable: kinerja organisasi						

Sumber : Data diolah (Lampiran 16)

$$(2). \quad Y = 2.359 + 0.337 X_1 + 0.164 Z + e_2$$

Pengaruh Intervening yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (ab) perlu diuji dengan *Sobel Test* sebagai berikut :

Standar error dari koefisien *indirect effect* (Sab).

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2b^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0.164)^2 + (0.61)^2 + (1.69)^2(0.124)^2 + (0.164)^2(0.124)^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0.010008) + (0.017571) + (0.005721)}$$

$$Sab = 0.182485616$$

Dimana :

Sab = Standar error tidak langsung

a = Koefesien Regresi yang menggambarkan pengaruh X1 terhadap Z

b = Koefesien Regresi yang menggambarkan pengaruh Z terhadap Y

Sa = Standar error dari koefesien b

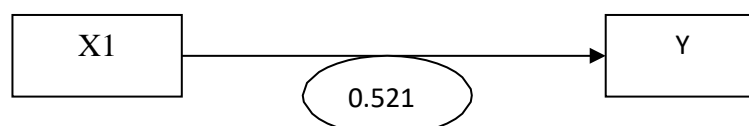
Sb = Standart error dari koefesien a

Berdasarkan hasil perkalian ab dapat digunakan untuk menghitung uji t statistik pengaruh *intervening* dengan rumus sebagai berikut ini :

$$t = \frac{a \times b}{Sab} = \frac{1.069 \times 0.164}{0.182485616} = 0.960711336$$

Oleh karena t tabel dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 1.666, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien *intervening* 0.960 tidak signifikan dan tidak ada pengaruh *intervening* budaya organisasi dalam hubungan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi.

Gambar 4.11
Analisis Jalur Hipotesis Keempat Direct Affect H4



Berdasarkan analisis jalur diatas, dapat diperoleh hasil output dari pengujian SPSS sebagai mana berikut :

Tabel 4.38
Direct Affect (H4)

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.292	.953		3.453	.001
	gaya kepemimpinan transformasional	.512	.067	.671	7.674	.000

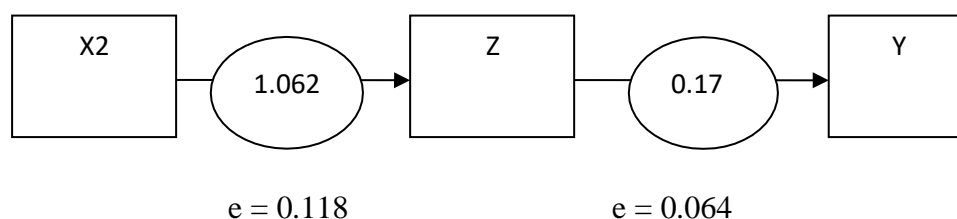
a. Dependent Variable: kinerja organisasi

Sumber : Data diolah (lampiran 16)

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui nilai *Direct Affect* (pengaruh langsung) sebesar 0.671 yang mana dapat disimpulkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa nilai *direct affect* lebih besar dari nilai *indirect affect* (pengaruh tidak langsung) sebesar 0.182.

b. Pengaruh Paternalistik (X_2) terhadap Kinerja Organisasi (Y) dengan Budaya Organisasi (Z) sebagai variabel *Intervening*.

Gambar 4.12
Analisis Jalur Hipotesis Kelima Indirect Affect (H5)



Koefesien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan :

$$(1). Z = \alpha + \alpha X_2 + e_1$$

$$(2). Y = \alpha + \alpha X_2 + b Z + e_2$$

Dari hasil perhitungan output SPSS dibawah ini untuk persamaan regresi yang pertama (1) diperoleh persamaan sebagai berikut:

Tabel 4.39
Persamaan Regresi (1) *Indirect Affect H5*

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.116	1.645		3.719	.000
	Paternalistik	1.062	.118	.729	9.025	.000

a. Dependent Variable: budaya organisasi

Sumber : data diolah (Lampiran 17)

$$Z = 6.116 + 1.062X_2 + e_1$$

Sedangkan untuk persamaan regresi yang kedua (2) diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.40
Persamaan Regresi (2) Indirect Affect H5

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.784	.971		2.867	.005
	Paternalistik	.293	.093	.394	3.148	.002
	budaya organisasi	.178	.064	.350	2.797	.007

a. Dependent Variable: kinerja organisasi

Sumber : Data diolah (Lampiran 17)

$$(2). \quad Y = 2.784 + 0.293 X_2 + 0.178 Z + e_2$$

Pengaruh Intervening yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (ab) perlu diuji dengan *Sobel Test* sebagai berikut :
Standar error dari koefisien *indirect affect* (Sab).

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2b^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0.178)^2 + (0.064)^2 + (1.062)^2(0.118)^2 + (0.064)^2(0.118)^2}$$

$$Sab = \sqrt{(9.32777E - 05) + (0.015704) + (5.70327R - 05)}$$

$$Sab = 0.015854$$

Dimana :

Sab = Standar error tidak langsung

a = Koefisien Regresi yang menggambarkan pengaruh X1 terhadap Z

b = Koefisien Regresi yang menggambarkan pengaruh Z terhadap Y

Sa = Standar error dari koefisien b

S_b = Standart error dari koefesien a

Berdasarkan hasil perkalian ab dapat digunakan untuk menghitung uji t statistik pengaruh *intervening* dengan rumus sebagai berikut ini :

$$t = \frac{a \times b}{S_{ab}} = \frac{1.062 \times 0.178}{0.015854} = 11.9235$$

Oleh karena t tabel dengan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 1.666, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien *intervening* 11.923 signifikan dan berarti ada pengaruh *intervening* budaya organisasi dalam hubungan variabel paternalistik terhadap kinerja organisasi.

Gambar 4.13
Analisis Jalur Hipotesis Keempat Direct Affect H5

Berdasarkan analisis jalur diatas, dapat diperoleh hasil output dari pengujian SPSS sebagai mana berikut :

Tabel 4.41
Direct Affect (H5)

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.874	.931		4.163	.000
	Paternalistik	.482	.067	.649	7.236	.000

a. Dependent Variable: kinerja organisasi

Sumber : Data diolah (lampiran 17)

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui nilai *Direct Affect* (pengaruh langsung) sebesar 0.649 yang mana dapat disimpulkan paternalistik berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa nilai *direct affect* lebih besar dari nilai *indirect affect* (pengaruh tidak langsung) sebesar 0.015.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya, maka penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik berpengaruh secara simultan terhadap kinerja organisasi. Semua variabel bebas berjalan simultan dengan baik terhadap kinerja organisasi yang mengalami peningkatan yang signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai pada organisasi publik memiliki seorang pemimpin yang charisma, dapat memberi inspirasi, ransangan intelektual serta kepercayaan karyawan dengan perhatian baik secara individu maupun kelompok.
2. Variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, dan variabel paternalistik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada organisasi publik. Hal ini menjelaskan bahwa pegawai organisasi selalu memberikan arahan atau motivasi kepada bawahannya untuk meningkatkan diri baik pemimpin maupun karyawan.

3. Variabel gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik berpengaruh secara simultan terhadap budaya organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa organisasi publik telah memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijakan organisasi, yang mana telah diterapkan. Paternalistik antara atasan bawahan dapat berinteraksi dengan baik mulai dari informasi, pesan maupun nasehat dan saran.
4. Variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, dan variabel paternalistik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi publik memiliki seorang pemimpin yang memiliki reaksi terhadap hal kritis, pemodelan peran, karisma, dapat memberi inspirasi, rangsangan intelektual serta kepercayaan karyawan dengan perhatian baik secara individu maupun kelompok dan telah melaksanakan paternalistik dengan sangat baik
5. Variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan hasil yang signifikan tersebut membuktikan bahwa pada organisasi publik mengidentifikasi bahwa tinggi rendahnya tingkat budaya organisasi yang dirasakan oleh pegawai organisasi publik, mereka tetap memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya karena sebagian besar pegawai organisasi publik ini merasa puas atas pekerjaan

dengan penghasilan sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang mereka rasakan, rekan kerja dan kondisi kerja yang sangat nyaman serta adanya kesempatan untuk mendapatkan promosi, kenaikan pangkat serta penghargaan yang lebih baik.

6. Tidak ada pengaruh *intervening (indirect affect)* budaya organisasi dalam hubungan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Hal ini terjadi karena pada organisasi publik masih memiliki pegawai kontrak yang dimana membuat karyawan tersebut tidak berpihak terhadap perusahaan untuk membentuk sebuah komitmen. Akan tetapi budaya organisasi memiliki pengaruh langsung (*direct affect*) antara hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Hal ini terjadi bahwa organisasi publik telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang dimana seorang pemimpin mampu memberikan arahan dan motivasi terhadap bawahannya sehingga menumbuhkan kinerja pegawai terhadap organisasinya.
7. Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh secara langsung (*direct affect*) maupun tidak langsung (*indirect affect*) antara variabel paternalistik terhadap kinerja organisasi. Hal ini bahwa pada organisasi publik telah menerapkan kepemimpinan paternalistik yang mana pada organisasi tersebut mampu memberikan instruksi pekerjaan, menjelaskan kebijakan dan prosedur, penyampaian dalam permasalahan dan mampu menimbulkan kesetaraan dalam

komunikasi antar sesama kelompok kerja sehingga pegawai organisasi publik mempunyai komitmen untuk bertahan dalam organisasi.

Saran

Dari hasil penelitian dan evaluasi , maka saran yang akan diberikan penulis adalah sebagai berikut:

1. Bagi peneliti lain
 - a. Saran bagi peneliti lain sebaiknya lebih mengembangkan teori mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik terhadap kinerja organisasi melalui budaya organisasi karena pada organisasi publik yang meneliti mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik masih sangatlah minim.
 - b. Terlebih lagi peneliti harus dapat memilih antara pegawai tetap, kontrak maupun outsourcing guna mendapatkan keabsahan data.
2. Bagi Organisasi
 - 1) Pemimpin harus mampu meningkatkan rasa budaya organisasi pegawai agar para pegawai mentaati peraturan yang ditetapkan oleh kantor, dan bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan sehingga tidak ada masalah dalam keterlambatan pencapaian target organisasi.
 - 2) Harus meningkatkan pengawasan dalam perijinan dan penyelesaian tugas agar para pegawai mampu memberikan pelayanan yang berkualitas dan tepat waktu.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening* dalam penelitian ini hanya terdiri dari dua variabel bebas, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan paternalistik, sedangkan masih banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening*.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta: Rineka Cipta.
- Azhariman, Hanif. 2014. *Keadilan Organisasi sebagai Variabel Mediasi antara Komunikasi Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Telkom Surabaya*. Jurnal Ilmu Manajemen. Vol.2, No.4. ISSN: 1679-1690.
- Bungin, Burhan. 2012. *Penelitian Kualitatif*. Edisi kedua. Jakarta: Penerbit PPM.
- Dani, Aditya Kurnia. 2016. *Hubungan Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi dengan Manajemen Konflik pada Guru di Sekolah Islam Bungan Bangsa Samarinda*. Jurnal: Psikologi, Vol.4, No.2. ISSN: 2477-2674.
- Febryantahanuji. 2017. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komunikasi Terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi pada Stekom Semarang*. Jurnal Nusamba, Vol.2, No.1
- Hafiz, Arabiiian J Manag. 2017. *Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore*. an open access journal. Juli 2017. Vol.7, No.2. ISSN: 2223-5833. DOI: 10.4172/2223-5833.1000304.
- Heminingsih, Anik. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi*. Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen dan Kewirausahaan "Optimal", Vol.5, No.1.
- Juliandi, Azuar dan Irfan. 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu BISNIS*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Juliandrastuti, Dijah dan Karyadi, Iman. 2016. *Peran Status Kepegawaian dalam Moderasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Karyawan*. Jurnal Rebranding Keunggulan Kompetitif Berbasis Kearifan Lokal. ISBN: 978-602-60569-2-4.
- Liliweri, Alo. 2012. *Makna Budaya dalam Komunikasi Antarbudaya*. Yogyakarta: LKiS
- Lubis, arfan ikhsan. 2014. *akuntansi keprilakuan (edisi 2)*. jakarta: salemba empat.
- Ludlow, Ron dan Fergus Panton. 2013. *The Essence of Effective Communicatin*. Terj. Oleh Deddy Jacobs. Yogyakarta: Andi.
- Mubarak, Ahmad & Darmanto, Susetyo. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada*

- PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang*). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 5, No. 1.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi: Revisi. Cetakan ke-1. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mokodompit, Franky Ramli. 2013. *Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Efektifitas Kinerja Pada PT Radio Memora Anoa Indah*. *jurnal acta diurna*. Volume 2, No. 2.
- Nugroho, Dwekti Agung. 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai pada Pusat Pembangunan dan Pemberdayaan Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*. *Jurnal Manajemen Bisnis*. Vol.1, No.2.
- Prabawa. 2013. *Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening*. Skripsi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Priyatno. 2012. *Mandiri Belajar Analisis Data Dengan SPSS*. Edisi pertama. Jakarta: Mediakom.
- Qosyim, Roshiful Aqli. (2014). *Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Kerja Serta Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan Dinas Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Lumajang*. *Jurnal Stie Mandala*. Vol. 10, No.2.
- Rahmi, Yuliana. 2012. *Peran Komunikasi dalam Organisasi*. *Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE)* . Semarang. Vol.4, No.3.
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2011. *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Buku2. Ed4. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Ed4, Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai dan Mulyadi, Deedy, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Ed3, Jakarta: PT Raja Grafindo, 2011.
- Robbins, S.P dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Ed16. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P, dan Mary Coulter, 2010. *Manajemen*, Ed 10, Jakarta: Erlangga.
- Santoso, S. 2010. *Statistik Multivariat Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

- Sapitri, Ranty. 2016. *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru*, Jurnal JOM Fisip. Vol.3, No.2.
- Soekarno, Iskandar Putong, 2015. *Kepemimpinan Kajian Teoritis dan Praktis (Volume 1 dari kepemimpinan edisi 1)*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kualitatif*. cetakan ke-12. Penerbit CV, Alfabeta: Bandung.
- Supranto, J. 2010. *Statiska*. Jakarta: Erlangga.
- Tobari, 2015. *Evaluasi Soal-soal Penerimaan Pegawai Baru Dilengkapi Dengan Hasil Penelitiannya*. Yogyakarta: Deepublish
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan*. Cetakan ke-1. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wiratna, Sujarweni V. 2014. *SPSS untuk Penelitian*. cetakan pertama. Yogyakarta: Pustaka Baru.
- Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi (Sebuah Kebutuhan untuk Kinerja Jangka Panjang)*. Ed2. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Windarwati, Andi Dian *et al.* (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XIV*. Jurnal Analisis. Juni 2016. Vol.5, No.1. ISSN: 2303-100X.
- W. Gulo. 2010. *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Grasindo.
- Wuenchh, Karl L. 2015. *Statistical Tests of Models that Include Mediating Variables*.
<http://core.ecu.edu/psyc/wuenchk/MV/multReg/MediationModels.pdf>. diakses jam 17.55 wib.

LAMPIRAN 1

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
PATERNALISTIK TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN
BUDAYA ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
PADA ORGANISASI PUBLIK DI
KALSEL**

PENGANTAR

Bapak/Ibu yang terhormat,

Pada kesempatan ini saya mohon bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk berkenan mengisi daftar pernyataan pada halaman-halaman berikut ini.

Informasi yang Bapak/Ibu berikan nanti semata-mata akan saya pergunakan untuk tujuan-tujuan penelitian bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Jawaban yang Bapak/Ibu berikan pada daftar pernyataan ini tidak akan mengganggu perusahaan Bapak/Ibu, karena data tersebut hanya akan saya gunakan untuk kepentingan penelitian. Oleh sebab itu, saya mohon Bapak/Ibu untuk memberikan jawaban apa adanya. Kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu akan sayajamin sepenuhnya.

Akhirnya, saya sampaikan terima kasih atas perhatian, partisipasi, dan bantuan Bapak/Ibu.

Tertanda,

Tim Peneliti

A. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

- 1) Pimpinan mampu memberikan contoh teladan yang baik terhadap karyawan.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

- 2) Pimpinan mampu meningkatkan semangat kerja dan mengarahkan tingkah laku saya yang produktif untuk pencapaian target kinerja.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

- 3) Pimpinan mampu memberikan dukungan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

- 4) Pimpinan saya selalu dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

B. Paternalistik (X2)

- 1) Atasan selalu memberikan arahan pekerjaan kepada bawahan.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

- 2) Atasan mengkomunikasikan informasi mengenai tugas, kebijakan kebijakan terkait organisasi.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

- 3) Pimpinan selalu mengadakan evaluasi untuk menyampaikan permasalahan yang ada dilapangan.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

- 4) Sesama rekan kerja, kordinasi dan kerjasama terhadap penyelesaian pekerjaan dapat dengan mudah terbentuk

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

C. Kinerja Organisasi (Y)

1. Saya selalu berpihak kepada organisasi ini dalam mencapaitujuan yang ditetapkan .

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

2. Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

3. Saya merasa belum bisa memberikan kontribusi bagi organisasi ini.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

D. Budaya Organisasi (Z)

1. Saya selalu menciptakan ide – ide yang inovatif dalam bekerja.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

2. Saya selalu teliti dalam mengerjakan tugas yang diberikan.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

3. Saya mempunyai kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajiban sehingga tugas pekerjaan dapat terselesaikan secara maksimal.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

4. Perusahaan tidak pernah telat memberikan gaji kepada karyawan

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

5. Pegawai selalu berkeinginan dan sungguh – sungguh dalam melaksanakan pekerjaan.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

6. Pegawai seringkali cemas dan tegang ketika dipanggil masuk keruang kantor sehari-harinya.

Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

Lampiran 2 Biodata Tim Peneliti

A. Identitas Diri

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si
2	Jenis Kelamin	Perempuan
3	Jabatan Fungsional	Lektor Kepala (IV/c)
4	NIP/NIK/Identitas lainnya	19622112 198910 2 001
5	NIDN	0021126201
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Pelaihari, 21 Desember 1962
7	E-mail	rahmiwidyanti@yahoo.com
8	Nomor Telepon/HP	081349589352
9	Alamat Kantor	Jln. Adhyaksa No. 2 Banjarmasin
10	Nomor Telepon/Faks	0511-3304352
11	Lulusan yang Telah Dihasilkan	S-1 = ... orang; S-2 = ... orang; S-3 = ... orang
12	Mata Kuliah yg Diampu	1). Statistik I
		2). Perilaku Organisasi
		3). Penganggaran Perusahaan
		4). Manajemen Keuangan Strategik
		5). MSDM
		6). Teori Ekonomi
		7). TPK

B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	Universitas Udayana	UniBraw	Unibraw
Bidang Ilmu	Ekonomi	Ilmu Adm Niaga	PDIM
Tahun Masuk-Lulus	1982 – 1986	1999 - 2001	2011
Judul Skripsi/Tesis/Disertasi	Bidang Manajemen	Bidang Manajemen	Bidang Manajemen
Nama Pembimbing/Promotor			

C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan
-----	-------	------------------	-----------

			Sumber*	Jml (Juta Rp)
	2017	Dimensions of Organizational Structure and Influence of Organizational Effectiveness: Study on Top and Middle Management Bank	APBU Yayasan UNISKA Banjarmasin	Rp 16.000.000
1	2015	Orientasi Pasar Dimediasi Strategi Keunggulan Bersaing Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran Perusahaan (Studi Pada Industri Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Di Kalimantan Selatan)	APBU Yayasan UNISKA Banjarmasin	Rp 16.000.000
2	2015	Survey Kepuasan Karyawan (SKK) PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Instansi PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Rp 45.000.000
3	2014	Survey Kepuasan Karyawan (SKK) PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Instansi PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Rp 45.000.000

(Bukan Skripsi, Tesis, maupun Disertasi)

D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1	2016	Penyuluhan dan Sosialisasi Penyusunan <i>Format Business Plann</i> bagi Pengusaha kuliner Di Kawasan Cendana Kelurahan Sungai Miai Kota Banjarmasin.	APBU Yayasan UNISKA Banjarmasin	Rp 8.000.000
2	2015	Penyuluhan Dan Sosialisasi Upaya Pengembangan Kewirausahaan Ibu-Ibu Nelayan Di Desa Angsana Kabupaten Tanag Bumbu	APBU Yayasan UNISKA Banjarmasin	Rp 8.000.000

E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/ Nomor/Tahun
1	Pengaruh Persepsi Konsumen Dalam Memilih Rumah Sakit	Dinamika Ekonomi	Vol.1, No. 5, 2012
2	The Perception of Individual and Organizational Career	Ventura	Vol.5, No. 12, Agt 2012
3	Hubungan Kepuasan Karyawan Terhadap Perhatian Terhadap Konsumen dan Kinerja Organisasi	Dinamika Ekonomi	Vol.6, No.2, Sept 2013
Dst			

F. Pemakalah Seminar Ilmiah (*Oral Presentation*) dalam 5 Tahun Terakhir

No	Nama Pertemuan Ilmiah / Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1	GCBME 2016	The Influence of compensation and social insurance on Performance	8 Agustus 2016, UPI Bandung
2	GCBME 2017	Dimensions of Organizational Structure and Influence on Organizational Effectiveness	8 Agustus 2017, Unair Surabaya
3			
Dst.			

G. Karya Buku dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1	Diktat Statistik Ekonomi I	2012	55 halaman	Uniska Bjm
2	Diktat Manajemen Keuangan	2013	60 halaman	Uniska Bjm
3	Manajemen Karir	2018	187 halaman	CV.Artha Rizky
Dst				

H. Perolehan HKI dalam 5-10 Tahun Terakhir

No.	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis
1	Disertasi	2019	Karya Cipta

2	Artikel	2019	Karya Cipta
Dst.			

J. Penghargaan dalam 10 tahun Terakhir (dari pemerintah, asosiasi atau institusi lainnya)

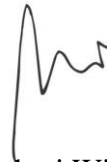
1	Satya Lencana 10 thn	Presiden Susilo Bambang Yudoyono	2015
2	Satya Lencana 20 thn	Presiden Susilo Bambang Yudoyono	2015
Dst			

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidak-sesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Proposal Penelitian Dosen UNISKA.

Banjarmasin, 5 Jan 2019

Pengusul,
Ketua Tim Peneliti,



(Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si)
NIDN. 002112620

Lampiran 2. Biodata Anggota Tim Peneliti Pelaksana (Lanjutan)

A. Identitas Diri Anggota

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Hj. Aida Vitria, SE., MM,
2	Jenis Kelamin	Perempuan
3	Jabatan Fungsional	Lektor
4	NIP/NIK/Identitas lainnya	060102181
5	NIDN	1106066401
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Banjarmasin, 06-06-1964
7	E-mail	susiladewi@gmail.com
9	Nomor Telepon/HP	081251222585
10	Alamat Kantor	Jln. Adhyaksa No. 2 Banjarmasin
11	Nomor Telepon/Faks	0511-3304352
12	Lulusan yang Telah Dihasilkan	S-1 = ... orang; S-2 = ... orang; S-3 = ... orang
13	Mata Kuliah yg Diampu	1). Aspek Hukum dalam Ekonomi
		2). Studi Kelayakan Bisnis
		3). Teori Ekonomi Mikro
		4).

B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	Uniska	Univ. Wijaya Putra	-
Bidang Ilmu	Ekonomi	Manajemen	
Tahun Masuk-Lulus	1985-1989	2002-2004	
Judul Skripsi/Tesis/Disertasi			
Nama Pembimbing/Promotor			

C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir (Bukan Skripsi, Tesis, maupun Disertasi)

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1				,-
2				
3				
Dst.				

* Tuliskan sumber pendanaan baik dari APBU Uniska maupun dari sumber lainnya.

D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1				
2				
3				
Dst.				

E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/ Nomor/Tahun
1			
2			
3			
Dst.			

F. Pemakalah Seminar Ilmiah (*Oral Presentation*) dalam 5 Tahun Terakhir

No	Nama Pertemuan Ilmiah / Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1			
2			
3			
Dst.			

G. Karya Buku dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1				
2				
3				
Dst.				

H. Perolehan HKI dalam 5–10 Tahun Terakhir

No.	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis
1			
2			
3			
Dst.			

I. Pengalaman Merumuskan Kebijakan Publik/Rekayasa Sosial Lainnya dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul/Tema/Jenis Rekayasa Sosial Lainnya yang Telah	Tahun	Tempat Penerapan	Respon Masyarakat

	Diterapkan			
1				
2				
3				
Dst.				

J. Penghargaan dalam 10 tahun Terakhir (dari pemerintah, asosiasi atau institusi lainnya)

No.	Jenis Penghargaan	Institusi Pemberi Penghargaan	Tahun
1			
2			
3			
Dst.			

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidaksesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Proposal P2M/ Penelitian Dosen UNISKA.

Banjarmasin , 5 Jan 2019

Anggora Pelaksana,

(Hj. Aida Vitria, SE, MM,)
NIDN. 1106056401

Lampiran 2: Biodata Anggota Tim Peneliti

A. Identitas Diri

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Dr. H.Basuki, M.Si
2	Jenis Kelamin	Laki-laki
3	Jabatan Fungsional	Lektor Kepala (IV/a)
4	NIP/NIK/Identitas lainnya	0618031073
5	NIDN	1111066301
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Banjarmasin, 11 Juni 1963
7	E-mail	msibasukidr@gmail.com
8	Nomor Telepon/HP	08164551262
9	Alamat Kantor	-
10	Nomor Telepon/Faks	
11	Lulusan yang Telah Dihasilkan	S-1 = ... orang; S-2= ... orang; S-3 =

		... orang
12	Mata Kuliah yg Diampu	1) Penganggaran Perusahaan
		2) Statistik Ekonomi
		3) Perilaku Organisasi
		4) Manajemen Komunikasi
		5) Teori Pengambilan Keputusan
		6) Metodologi Penelitian
		7) Riset SDM
		8) Manajemen Operasional

B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	Uniska Banjarmasin	Univ. Wijaya Putra	
Bidang Ilmu	Manajemen SDM	Manajemen SDM	
Tahun Masuk-Lulus	1989	2002	
Judul Skripsi/Tesis/Disertasi	Bidang Manajemen	Bidang Manajemen	
Nama Pembimbing/Promotor			

C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir (Bukan Skripsi, Tesis, maupun Disertasi)

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
	2017	Dimensions of Organizational Structure and Influence on Organizational Effectiveness: Study on Top and Middle Management Bank	APBU UNISKA Banjarmasin	Rp 16.000.000
1	2015	Orientasi Pasar Dimediasi Strategi Keunggulan Bersaing Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran Perusahaan (Studi Pada Industri Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Di Kalimantan Selatan)	APBU UNISKA Banjarmasin	Rp 16.000.000
2	2015	Survey Kepuasan Karyawan (SKK) PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Instansi PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Rp 45.000.000

3	2014	Survey Kepuasan Karyawan (SKK) PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Instansi PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Rp 45.000.000
---	------	--	--	---------------

D. Pengalaman Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1	2016	Penyuluhan dan Sosialisasi Penyusunan <i>Format Business Plann</i> bagi Pengusaha kuliner Di Kawasan Cendana Kelurahan Sungai Miai Kota Banjarmasin.	APBU UNISKA Banjarmasin	Rp 8.000.000
2	2015	Penyuluhan Dan Sosialisasi Upaya Pengembangan Kewirausahaan Ibu-Ibu Nelayan Di Desa Angsana Kabupaten Tanag Bumbu	APBU UNISKA Banjarmasin	Rp 8.000.000

E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/ Nomor/Tahun
1	Pengaruh Praktek SDM Strategis dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi	Al Kalam	Volume 2 No. 4, Juli 2015
Dst			

F. Pemakalah Seminar Ilmiah (*Oral Presentation*) dalam 5 Tahun Terakhir

No	Nama Pertemuan Ilmiah / Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat

1	ICBME Ke-II	The Relationship of Strategic HRM Practice with Service Quality (Theoretical Review)	Tahun 2015, Fakultas Ekonomi Andalas, Padang
2	GCBME ke 1	The Influence of Compensations and Social Assurance on Job Performance: Study on Contract Employees' Palm Company	Tahun 2016, UPI Bandung
3	GCBME ke 2		Tahun 2017 UNAIR Sby
4	GCBME ke 3		Tahun 2018 UPI Bandung

G. Karya Buku dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1	Pengantar Metode Penelitian Kuantitatif	2019	136 Halaman	Uniska
2				
3				
Dst				

H. Perolehan HKI dalam 5-10 Tahun Terakhir

No.	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis
1	Knowledge Management Dan Kualitas Pelayanan Dalam Memediasi Pengaruh Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Pada Rumah	2019	Hak cipta No. 000136043

	Sakit Pemerintah Dan Swasta Di Kalimantan Selatan)		
2	The Role Of Strategic Human Resource Management Practice Mediated By Knowledge Management On Service Quality (Study On The Public And Private Hospitals In South Kalimantan, Indonesia)	2019	Hak cipta No. 000136564
3	Pengantar Metode Penelitian Kuantitatif	2019	Hak Cipta No. 000137612

1			
2			
Dst			

J. Penghargaan dalam 10 tahun Terakhir (dari pemerintah, asosiasi atau institusi lainnya)

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidak-sesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi. Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Proposal Penelitian Dosen UNISKA.

Banjarmasin, 5 Jan 2019

Pengusul,
Anggota Tim Peneliti,


(Dr. H. Basuki, M.Si)

NIDN: 1111066301

Lampiran 3: Surat Pernyataan Orisinalitas Penelitian



SURAT PERNYATAAN KETUA PENELITIAN/PELAKSANA

Nama : Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si

NIP/NIK/NIDN : 0021126201

Pangkat / Golongan : Pembina Utama Muda (IV/c)

Jabatan Fungsional : Lektor Kepala

Dengan ini menyatakan bahwa proposal penelitian saya dengan judul:

“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Paternalistik Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* Pada Organisasi Publik Di Kalimantan Selatan”. yang diusulkan untuk tahun anggaran 2019/2020 bersifat original dan belum pernah dibiayai oleh UNISKA atau institusi lainnya. Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka kami bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan mengembalikan seluruh biaya penelitian yang sudah diterima ke kas UNISKA.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Banjarmasin, 5 Juni 2019

Yang menyatakan,
Ketua Tim Peneliti



(Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si)
NIDN: 0021126201

Lampiran 4 Kontrak Penelitian

Lampiran 5: Rincian Biaya

No	Jenis Pengeluaran	Biaya yang Diusulkan (Rp)
1	Gajih/ Honor Peneliti (20%)	Rp 5.500.000,-
2	Bahan habis pakai dan peralatan (40-60%)	Rp 23.500.000,-
3	Perjalanan (Mak 15%)	Rp 2.750.000,-
4	Lain-lain (Publikasi, Seminar, Laporan, Lainnya 10-15%)	Rp 3.250.000,-

Bidang Ilmu: Manajemen

LAPORAN PENELITIAN KOMPETITIF APBU 2020/2021
PENGARUH KOMPENSASI DAN *SELF EFFICACY* TERHADAP
***PSYCHOLOGICAL WELL BEING* DAN KINERJA INDIVIDU**
(Studi pada Karyawan Kontrak BUMN di Kota Banjarmasin)



Didanai oleh: APBU Uniska Tahun 2020/2021
No.SK.: 056/UNISKA-LEMLIT/P.15/X/2020

Tim Peneliti:

Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si (Ketua)
NIDN. 0021126201
Hj. Aida Vitria, SE, MM (Anggota)
NIDN. 1129126801
Hj. Susiladewi, SE, MM, MH (Anggota)
NIDN. 1106066401

Program Pascasarjana Magister Manajemen
Universitas Islam Kalimantan
Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin
2021



**SURAT PERJANJIAN
PELAKSANAAN PENELITIAN DANA APBU
UNIVERSITAS ISLAM KALIMANTAN MAB
TAHUN ANGGARAN 2020/2021
Nomor : 081/UNISKA-PUSLIT/IX/2020**

Pada hari ini Selasa tanggal Delapan Belas bulan September tahun Dua Ribu Dua Puluh, kami yang bertanda tangan di bawah ini:

- 1. Tintin Rostini** : **Kepala Pusat Penelitian Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad-Albanjari**, dalam hal ini bertindak sebagai pengelola Penelitian tahun anggaran 2020/2021, untuk selanjutnya disebut **PIHAK PERTAMA**.
- 2. Rahmi Widyanti** : Selaku ketua Penelitian dengan judul “**Pengaruh Kompensasi dan Self Efficacy Terhadap Psychological Well Being dan Kinerja Individu (Studi Pada Karyawan BUMN di Kota Banjarmasin)**”, dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama penelitian tersebut, untuk selanjutnya disebut **PIHAK KEDUA**.

PIHAK PERTAMA dan **PIHAK KEDUA** secara bersama-sama bersepakat mengikatkan diri dalam suatu Perjanjian Pelaksanaan Penelitian dengan syarat-syarat diatur dalam pasal-pasal sebagai berikut:

Pasal 1

- (1) **PIHAK PERTAMA** melimpahkan tugas dan tanggung jawab kepada **PIHAK KEDUA** dan **PIHAK KEDUA** menerima tugas dan tanggung jawab tersebut untuk melaksanakan Penelitian dengan judul “**Pengaruh Kompensasi dan Self Efficacy Terhadap Psychological Well Being dan Kinerja Individu (Studi Pada Karyawan BUMN di Kota Banjarmasin)**”
- (2) Dalam melaksanakan Penelitian, **PIHAK KEDUA** wajib melaksanakan tahapan-tahapan Penelitian berupa pembuatan proposal, seminar proposal, pembuatan laporan hasil, seminar laporan hasil, dan publikasi hasil Penelitian.
- (3) Besar biaya Penelitian telah disetujui untuk dibiayai dalam surat perjanjian ini, yaitu **Rp. 15.000.000,- (lima belas juta rupiah)**

Pasal 2

- (1) Pembiayaan untuk kegiatan Penelitian sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 sesuai dengan besaran yang telah ditetapkan oleh Anggaran Pendapatan Belanja Universitas (APBU) Uniska MAB 2020/2021.
- (2) Pembayaran dana Penelitian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibayarkan sesuai dengan mata anggaran yang tersedia dan dibayarkan secara bertahap dengan ketentuan sebagai berikut:

- a) Pembayaran dana tahap pertama untuk kegiatan operasional penelitian sebesar 50% dari dana penelitian. Dana diserahkan setelah pengusul/ tim pengusul menyelesaikan seminar proposal penelitian dan proposal dinyatakan oleh reviewer tidak terdapat kekurangan yang harus diperbaiki.
- b) Pembayaran dana tahap kedua sebesar 30% dari dana Penelitian. Dana diserahkan setelah pelaksana/ tim pelaksana Penelitian telah melaksanakan seminar hasil Penelitian dan menyerahkan laporan hasil Penelitian.
- c) Pembayaran tahap ketiga sebesar 20% dari dana Penelitian. Dana diserahkan setelah artikel hasil Penelitian telah terbit atau minimal dinyatakan "accepted" oleh pengelola jurnal.

Pasal 3

- (1) **PIHAK KEDUA** wajib untuk menindaklanjuti hasil Penelitian untuk mempublikasikan dalam jurnal ilmiah minimal dalam jurnal internal Universitas Islam Kalimantan MAB atau jurnal fakultas terkait, serta mengupayakan hasil Penelitian untuk memperoleh Hak Kekayaan Intelektual (HKI)
- (2) Perolehan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dalam jangka pendek dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk proses belajar mengajar, sedangkan dalam jangka panjang dimanfaatkan untuk pengembangan ilmu pengetahuan.
- (3) Perolehan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaporkan secara berkala kepada **PIHAK PERTAMA**.
- (4) **PIHAK KEDUA** menyampaikan database Penelitian kepada **PIHAK PERTAMA** sesuai format yang disediakan oleh **PIHAK PERTAMA**.

Pasal 4

- (1) **PIHAK KEDUA** harus menyelesaikan Penelitian sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 1 ayat (1) selambat-lambatnya 6 (enam) bulan, terhitung sejak tanggal penandatanganan Surat Perjanjian Penelitian.
- (2) **PIHAK KEDUA** harus menyampaikan 3 (tiga) eksemplar laporan hasil Penelitian beserta *soft copy* (CD dalam format WS Word) kepada **PIHAK PERTAMA**

Pasal 5

- (1) Apabila **PIHAK KEDUA** sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 tidak dapat menyelesaikan pelaksanaan Penelitian, maka **PIHAK KEDUA** wajib menunjuk pengganti ketua pelaksana yang memiliki kesesuaian ilmu dengan **PIHAK KEDUA** dan merupakan salah satu anggota tim.
- (2) Apabila di kemudian hari terbukti bahwa Penelitian sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 dijumpai adanya indikasi duplikasi dengan Penelitian yang lain dan/atau diperoleh indikasi ketidakjujuran dan itikad tidak baik yang keluar dari kaidah ilmiah, maka Penelitian tersebut dibatalkan oleh **PIHAK PERTAMA** dan **PIHAK KEDUA** wajib mengembalikan dana Penelitian kepada **PIHAK PERTAMA** untuk selanjutnya dikembalikan ke APBU Uniska.

Pasal 6

Apabila **PIHAK KEDUA** tidak memenuhi sebagian atau keseluruhan kewajiban sebagaimana diatur dalam Pasal 1 ayat (2), maka **PIHAK KEDUA** tidak dapat

mengajukan usulan Penelitian pada tahun berikutnya dan sisa dana Penelitian akan dikembalikan ke APBU Uniska.

Pasal 7

Hak Atas Kekayaan Intelektual yang dihasilkan dari pelaksanaan Penelitian tersebut, diatur dan dikelola sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pasal 8

Surat Perjanjian Pelaksanaan Penelitian ini dibuat rangkap 2 (dua) dan dibubuhkan tanda tangan para pihak di atas materai sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pasal 9

Hal-hal yang belum diatur dalam perjanjian ini ditentukan kemudian oleh para pihak secara musyawarah.

PIHAK PERTAMA



PIHAK KEDUA

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Rahmi".

Rahmi Widyanti

HALAMAN PENGESAHAN PENELITIAN DOSEN

Judul Penelitian : **PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN
SELF EFFICACY TERHADAP
PSYCHOLOGICAL WELL BEING DAN KINERJA
INDIVIDU**

Kode>Nama Rumpun Ilmu : **Manajemen/Sosial Humaniora**
Ketua Tim Peneliti

a. Nama Lengkap : Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si
b. NIDN : 0021126201
c. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala (IV/c)
d. Program Studi : Manajemen
e. Nomor HP : 081349589352
f. Alamat surel (e-mail) : rahmiwidyanti@yahoo.com

Anggota Peneliti (3 orang)

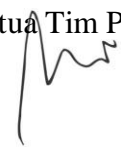
a. Nama Lengkap : Hj. Aida Vitria, SE, MM/1129126801
a. Nama Lengkap : Hj. Susiladewi, SE. MM/1106066401
b. Mahasiswa : 2 orang
c. Fakultas : Ekonomi
Biaya Penelitian : Rp 15.000.000,-
Sumber Dana : APBU 2020/2021

Banjarmasin, 29 Mei 2021

Mengetahui,

Ketua Tim Peneliti


Hj. Farida Yulianti, SE, MM
NIK: 060407234


Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si
NIP: 19622112 198910 2 001



Menyetujui
Kepala Pusat Penelitian


Prof. Dr. Hj. Tintin Rostini, S.Pt., M.Si
NIP. 197009082005012001

Daftar Isi

Pengesahan	i
Ringkasan	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
BAB I PENDAHULUAN.	1
1.1. Latar Belakang Masalah.	1
1.2. Rumusan Masalah.	4
1.3. Tujuan Penelitian.	5
1.4. Target Luaran Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA.	6
2.1. Kajian Empirik	6
2.2. Pengertian <i>Knowledge Management</i>	8
2.2.1. Pengertian Knowledge Acquisition.....	9
2.2.2. Pengertian Knowledge Sharing.....	10
2.2.3. Pengertian Knowledge Storing	11
2.2.4. Pengertian Knowledge Application.	12
2.3. Pengertian Kinerja Organisasi	13
2.5. Definisi Operasional.	15
BAB III METODE PENELITIAN.	17
3.1. Desain Penelitian.	17
3.2. Tipe Penelitian.	17
3.3. Lokasi Penelitian.	17
3.4. Populasi Sampel Penelitian.	17
3.4.1. Populasi Penelitian.	18
3.4.2. Sampel Penelitian.	18
3.5. Identifikasi Variabel.	18
3.6. Definisi Operasional.	18
3.7. Prosedur Pengumpulan Data.	19
3.7.1. Jenis Data.	19
3.7.2. Sumber Data.	19
3.8. Teknik Pengumpulan Data.	19
3.9. Skala Pengukuran.	19
3.10. Teknik Analisis Data.	19

BAB IV JADWAL PENELITIAN DAN REKAPAN BIAYA	20
4.1. Jadwal Penelitian	20
4.2. Rekapan Biaya	21

BAB V HASIL PENELITIAN	
------------------------------	--

DAFTAR PUSTAKA

Lampiran-Lampiran

RINGKASAN

Administrasi Pelabuhan adalah salah satu organisasi jasa, yang menanggung seluruh pembiayaan secara publik. Pelayanan kepada pengguna jasa harus dilakukan dengan profesional, yang menuntut tenaga SDM yang berkinerja baik.

Kompensasi finansial, menurut beberapa peneliti sebelumnya dapat mempengaruhi kinerja.

Kompensasi finansial juga dapat berdampak terhadap perilaku individu dalam organisasi seperti (*Social Competence, Self Efficacy, Psychological well being, dan PWB*)

Apakah hal ini juga terjadi pada karyawan administrasi pelabuhan di Provinsi Kalimantan Selatan, sehingga perlu diteliti lebih lanjut tentang Kompensasi Finansial berpengaruh signifikan terhadap *Social competence, Self efficacy, Psychological well being* dan kinerja individu.

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penelitian terhadap kinerja karyawan di perbankan swasta serta faktor-faktor yang mempengaruhinya ini didasarkan pada kenyataan bahwa kinerja karyawan merupakan faktor krusial yang harus diperhatikan oleh perbankan, karena kinerja karyawan merupakan penentu kinerja perbankan secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi akan mengerahkan segenap potensi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan yang diemban sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perbankan, baik standar secara kualitas, kuantitas, maupun standar waktu. Kesesuaian pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan oleh perbankan ini pada akhirnya akan berdampak pada *output* dan *outcome* yang akan dikonsumsi oleh masyarakat yang berhubungan dengan perbankan. Jika masyarakat telah menggunakan layanan yang disampaikan maka akan timbul evaluasi yang berdampak pada puas atau tidaknya para masyarakat terhadap pelayanan jasa kesehatan yang diberikan oleh perbankan, terutama dalam hal ini adalah perbankan swasta.

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini dilaksanakan dengan dukungan kajian teori dan empiris serta adanya fakta dilapangan yang menjadi fenomena menarik untuk diteliti. Penting juga bagi penulis untuk menyampaikan, bahwa penulis setelah memahami teori dan kajian empiris sebelumnya, belum ada peneliti yang menjadikan

variabel *Social Competence* sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, sehingga dalam hal ini hubungan pengaruh tersebut menjadi orisinilitas pada penelitian ini.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka rumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *psychological well-being*?
2. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja?
3. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*?
4. Apakah *self-efficacy* berpengaruh signifikan terhadap *psychological well-being*?
5. Apakah *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja?
6. Apakah *psychological wellbeing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Rumusan masalah di atas mengantar penelitian ini untuk menentukan tujuan yang harus dicapai, yaitu:

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kompensasi terhadap *psychological well-being*.
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kompensasi terhadap kinerja.
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kompensasi terhadap *work engagement*.
4. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *self-efficacy* terhadap *psychological well-being*.
5. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *work engagement* terhadap kinerja.
6. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh *psychological wellbeing* terhadap kinerja.

1.4. Target Luaran

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan target luaran sebagai berikut:

- a. Submit pada jurnal internasional bereputasi.
- b. Menjadi bagian bab atau sub bab pada buku ajar atau monograf

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

1. Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu aktivitas yang digunakan untuk memotivasi karyawan dan menyampaikan pengakuan perusahaan atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu *rewards* didefinisikan sebagai *something given or received for service* (Bowen, 2000). *Rewards* yang diberikan kepada pegawai berupa kompensasi. Kompensasi adalah segala bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan sebagai atau balas jasa atas kontribusi mereka kepada perusahaan, di mana ada dua komponen utama kompensasi yaitu *direct financial payments* (berbentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus) dan *indirect payment* (berbentuk tunjangan finansial, seperti asuransi dan liburan), Dessler, (2005).

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2006). Kompensasi kerja adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Tohardi, 2002). Kompensasi kerja merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan mereka, dan mempunyai dua komponen yaitu ada pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus, dan ada pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan.

Di dalam melakukan pemberian *rewards* maka *human resource management* dan manajemen lainnya harus memahami bahwa *rewards* “*can be both intrinsic and extrinsic*”. Bentuk psikologis *rewards* adalah penghargaan atas penyelesaian pekerjaan, yang dikenal sebagai *intrinsic rewards*. Sementara bentuk *extrinsic rewards* adalah nyata dan dapat bersifat *monetary* atau *non-monetary*. Di mana hal ini karyawan yang bekerja bisa diberi kompensasi baik langsung maupun tidak langsung (Mathis and Jackson, 2006). Kompensasi langsung, berupa beberapa bentuk, yaitu: gaji, upah, tips, bonus, dan komisi. Kompensasi tidak langsung, berupa beberapa bentuk, yaitu: asuransi jiwa, asuransi karyawanan dan pengobatan, asuransi ketidakmampuan, tunjangan masa tua atau pensiun, dan lain-lain. Kompensasi dan *rewards* finansial yang tepat merupakan hal penting untuk pengembangan moral dan motivasi karyawan dalam organisasi perusahaan (Kerzner, (2009).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dijelaskan bahwa *financial rewards* adalah bentuk kompensasi atau *rewards* yang dapat dinilai secara material yang diberikan kepada karyawan sebagai imbal jasa dari pekerjaan yang telah dilakukan, di mana penyampaiannya bisa secara langsung dan tidak langsung.

Kompensasi karyawan mempengaruhi produktivitas dan kecenderungan mereka untuk tetap bersama di organisasinya, walaupun para periset dan para manajer tidak sepakat mengenai sejauh mana kompensasi mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Pengaturan kompensasi yang baik dan benar akan membantu organisasi untuk memperoleh, mempertahankan, dan memelihara suatu kerja yang produktif. Orientasi perusahaan pada kompensasi sebagai alat untuk memotivasi karyawan, berarti bahwa perusahaan dengan segala kebijakan dan unit pelaksana teknis dibawahnya berusaha untuk memuaskan karyawannya. Sehingga orientasi perusahaan pada karyawannya merupakan salah satu tahap penting dalam pelaksanaan meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Individu-individu termotivasi untuk bekerja pada saat mereka merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil. Semakin baik kompensasi yang diberikan kepada karyawannya maka semakin tinggi motivasi kerjanya, maka mereka akan memberikan layanan yang baik kepada konsumen, dan pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan perusahaan.

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) adalah (a) ikatan kerja sama; (b) kepuasan kerja; (c) pengadaan efektif; (d) motivasi; (e) stabilitas karyawan; (f) disiplin; (g) pengaruh serikat buruh; dan (h) pengaruh pemerintah (Hasibuan, 2006). Sementara itu, Ruky (2001) menyatakan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah untuk:

- a. Menarik kerja yang berkualitas baik dan mempertahankan mereka.

Dalam hal ini perusahaan bukan hanya perlu memenuhi kewajiban normatifnya tetapi ingin agar profesional yang baik yang mereka butuhkan untuk menjalankan perusahaan tertarik untuk melamar dan setelah masuk tidak akan tertarik untuk berpindah ke perusahaan lain.

- b. Memotivasi kerja yang baik itu untuk berprestasi tinggi.

Setelah yang baik berminat masuk tentunya mereka memberikan kontribusi yang diharapkan kepada perusahaan setinggi-tingginya sesuai kemampuan mereka. Untuk itu kebijakan perusahaan harus dirancang sedemikian rupa agar mampu merangsang motivasi atau gairah kerja.

- c. Mendorong peningkatan kualitas sumberdaya manusia.

Bila misalnya perusahaan telah menetapkan untuk merealisasi visi mereka, maka salah satu misi yang harus dilakukan adalah secara bertahap melakukan pergantian teknologi yang lebih canggih dan memodernkan proses dan sistem operasinya. Karena itu, kualitas sumberdaya harus ditingkatkan ke taraf tertentu. Misi tersebut mengisyaratkan bahwa perusahaan akan menerapkan konsep “organisasi belajar” (*learning organization*) yang akan lebih cepat dicapai bila kebijakan dan sistem kompensasi yang digunakan juga dirancang sedemikian rupa sehingga merangsang orang untuk berminat belajar terus menerus.

d. Membantu mengendalikan biaya imbalan kerja (*labour cost*).

Sistem yang baik dalam kepemimpinan perusahaan akan selalu mampu memantau perkembangan peningkatan *labour cost*, menilai efektivitasnya berdasarkan tujuan-tujuan yang telah hendak dicapai dan mengevaluasi apakah perkembangan biaya tersebut seimbang dengan produktivitas yang diharapkan.

Selanjutnya, tujuan pemberian kompensasi menurut Simamora (2006) :

a. Memikat karyawan

Sebagian besar pelamar kerja tidak mengetahui gaji sebenarnya yang ditawarkan organisasi yang berbeda untuk pekerjaan yang serupa di pasar kerja, mereka membandingkan tawaran-tawaran pekerjaan dan skala-skala gaji. Pelamar kerja yang memperoleh lebih dari satu tawaran kerja tentu saja membandingkan tawaran-tawaran gaji. Karena lebih mudah membandingkan jumlah rupiah, pelamar kerja sering meletakkan bobot lebih pada gaji yang sedang ditawarkan dibandingkan dengan faktor-faktor kompensasi lainnya seperti tunjangan-tunjangan dan imbalan-imbalan instrinsik

b. Menahan karyawan yang berkompeten

Setelah organisasi memikat dan mengangkat karyawan-karyawan baru, sistem kompensasi haruslah tidak merintangi upaya-upaya untuk menahan karyawan-karyawan meninggalkan perusahaan, kompensasi yang tidak memadai adalah penyebab yang sering dari perputaran karyawan. Untuk mempertahankan karyawan yang baik, maka kompensasi yang ditawarkan harus sesuai dengan batas kewajaran.

c. Motivasi dan kompensasi

Manajer harus memperhatikan kepuasan kerja para karyawan terutama dalam program kompensasinya. Sebab kompensasi merupakan alat untuk memotivasi karyawan yang paling efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Pemberian bonus bagi karyawan akan memotivasi mereka untuk selalu meningkatkan kinerjanya sehingga produktivitasnya juga meningkat. Kepuasan juga akan timbul dan memotivasi kerja para karyawan apabila kompensasi yang diberikan dirasakan adil bagi karyawan yang menerima.

d. Motivasi dan kinerja

Para karyawan mengharapkan bahwa kinerja mereka akan berkorelasi dengan imbalan yang diperoleh dari organisasi. Para karyawan menentukan pengharapan-pengharapan ini menentukan tujuan dan tingkat kinerja di masa yang akan datang. Dalam langkah kedua pada model tersebut, para karyawan akan mencapai level kompensasi tertentu. Pada beberapa titik, manajemen mengevaluasi dan memberikan imbalan pada kinerja karyawan. Contoh-contoh imbalan tersebut meliputi peningkatan promosi, dan imbalan-imbalan instrinsik seperti pengakuan dan peningkatan status, para karyawan mempertimbangkan hubungan antara kinerja yang telah mereka berikan kepada organisasi, dan karyawan menentukan tujuan-tujuan serta pengharapan berdasarkan pengalaman sebelumnya di dalam organisasi.

Jika karyawan melihat kerja keras dan kinerja yang unggul diakui dan diberikan imbalan oleh organisasi, mereka akan mengharapkan hubungan yang seperti itu di masa yang akan datang. Oleh karena itu, mereka akan menentukan level kinerja yang lebih tinggi yang mengharapkan level kompensasi yang lebih tinggi pula. Tentu saja jika karyawan memperkirakan hubungan yang lemah antara kinerja dan imbalan maka mereka mungkin akan menentukan tujuan-tujuan minimal untuk mempertahankan pekerjaan mereka. Terdapat dua kondisi yang harus dipenuhi jika menginginkan karyawan merasa bahwa imbalan-imbalan mestilah terlihat dengan jelas pada anggota-anggota organisasi. Kedua, tingkat kepercayaan yang memadai haruslah ada antara karyawan dengan manajemen organisasi. Kepercayaan adalah syarat yang perlu untuk sifat-sifat motivasional dari sistem kompensasi, karena jika para karyawan tidak mempercayai bahwa manajemen sungguh-sungguh memberikan imbalan yang dijanjikan untuk kinerja yang efektif, para karyawan tidak akan termotivasi untuk bekerja secara efektif. Oleh karena itu, penggunaan sistem kompensasi untuk

memotivasi kinerja yang efektif membutuhkan kaitan yang jelas dan terlihat antara kinerja dengan imbalan serta iklim kepercayaan antara orang-orang yang bekerja dengan yang memberikan imbalan.

Secara umum kompensasi merupakan sebagian kunci pemecahan bagaimana membuat anggota berbuat sesuai dengan keinginan organisasi. Sistem kompensasi ini akan membantu menciptakan kemauan di antara orang-orang yang berkualitas untuk bergabung dengan organisasi dan melakukan tindakan yang diperlukan organisasi. Yang secara umum berarti bahwa karyawan harus merasa bahwa dengan melakukannya, mereka akan mendapatkan kebutuhan penting yang diperlukan. Di mana di dalamnya termasuk interaksi sosial, status, penghargaan, pertumbuhan dan perkembangan, dalam manajemen sumber daya manusia, upah sebaiknya dilihat sebagai investasi atau human *investment*. Sebagai human investment, kenaikan upah atau kesejahteraan kerja dapat dilihat sebagai perbaikan atau peningkatan kualitas sumber daya manusia atau pekerja, yang hasilnya akan diperoleh kemudian. Apabila perbaikan kesehatan dan gizi, perbaikan keterampilan melalui tambahan pendidikan, latihan, perbaikan disiplin, peningkatan semangat kerja, dan adanya ketenangan kerja, akan mendorong naiknya produktivitas dan kinerja pekerja.

Selanjutnya dengan adanya semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka rasa tanggung jawab, dedikasi, dan kreativitas inovasi dapat pula diharapkan meningkat. Sebaliknya, usaha menekan upah serendah mungkin, sering terbentur pada hal-hal yang dapat mengganggu jalannya proses produksi perusahaan, selain dapat mengakibatkan unjuk rasa, pemogokan, keresahan dan sikap apatis, hal ini bertentangan pula dengan UU RI No.13 Tahun 2003 tentang Kekerjaan, khususnya mengenai pemberian upah minimal, dalam hal ini Upah Minimum Propinsi (UMP) dan Upah Minimum Kota/Kabupaten (UMK).

Secara umum menurut Kerzner (2009), faktor mendasar dari pemberian kompensasi adalah empat sistem kompensasi yaitu:

- a. *Job classification*
- b. *Base pay*
- c. *Performance appraisal*
- d. *Merit increase*

Arik Prasetya and Masanori Kato (2011) mengatakan Kompensasi merupakan salah satu kebutuhan fisik yang mempengaruhi motivasi yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Memberikan kompensasi yang sesuai dalam arti adil

dan memadai untuk memenuhi persyaratan adalah salah satu fungsi departemen personalia yang sulit untuk diimplementasikan. Meskipun kompensasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja, namun diakui bahwa kompensasi merupakan faktor utama untuk peningkatan kinerja karyawan. Jika karyawan merasa bahwa upaya mereka dihargai dan perusahaan menawarkan sistem kompensasi berkaitan dengan evaluasi pekerjaan, motivasi dan antusiasme karyawan akan meningkatkan kinerja mereka.

Kompensasi merupakan bentuk *reward* yang mengalir ke karyawan yang timbul dari pekerjaan mereka (Dessler, 1995). Kompensasi memiliki pengaruh yang besar dalam perekrutan karyawan, motivasi, produktivitas dan perputaran karyawan (Bernardin & Russell, 1993). Tingkat dan besarnya kompensasi harus menjadi perhatian karena tingkat kompensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri, dan nilai perusahaan. Cascio (1991) menjelaskan bahwa prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam pemberian kompensasi yang efektif adalah :

- a. Prinsip keadilan, dengan mempertimbangkan rasio antara gaji tertinggi dan terendah, biaya hidup, dan sebagainya.
- b. Prinsip keadilan, di mana harus ada unsur baik keadilan sehubungan dengan elemen waktu kerja dan prestasi kerja. Para karyawan yang melakukan tugas-tugas yang sama mendapatkan kompensasi yang sama juga.
- c. Prinsip keamanan, dengan memperhatikan hal-hal yang tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan atau jabatan, seperti sakit , PHK , kecelakaan kerja, epidemi, bencana alam, atau sejenisnya.
- d. Prinsip kejelasan, dalam hal mudah dihitung, atau mudah dipahami oleh karyawan.
- e. Prinsip pengendalian biaya, harus dikontrol dalam arti bahwa setiap unsur pemborosan.
- f. Prinsip keseimbangan, yang harus mempertimbangkan untuk keseimbangan antara kompensasi yang berkaitan dengan pekerjaan atau jabatan, dengan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan atau jabatan.
- g. Prinsip merangsang, dalam arti harus mampu merangsang karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan.
- h. Prinsip kesepakatan dalam arti bahwa kompensasi tersebut harus menjadi hasil yang disepakati atau hasil dari negosiasi antara karyawan dengan manajemen.

Kompensasi finansial secara umum di bagi menjadi dua, yaitu kompensasi finansial dan non finansial. Mondy & Noe (1993) menyatakan bahwa kompensasi dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non - finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi keuangan tidak langsung juga disebut manfaat, yang semuanya kompensasi keuangan tidak tercakup dalam kompensasi langsung, yakni 1) Manfaat asuransi berencana: hidup, kesehatan, bedah, gigi, korban, dll. 2) Manfaat bantuan sosial : rencana pensiun, jaminan sosial, kompensasi pekerja, bantuan pendidikan, jasa karyawan. 3) Absen bekerja dibayar: liburan, cuti sakit, dll Kompensasi non keuangan terdiri dari kepuasan karyawan, seperti tanggung jawab, kesempatan untuk pengakuan, kesempatan promosi, atau dari lingkungan psikologis dan fisik di mana karya-karya karyawan, seperti lingkungan yang menyenangkan kerja, kebijakan yang sehat, kafeteria, pembagian kerja, dan waktu luang.

2. *Self Efficacy*

Istilah '*self-efficacy*' adalah subjek umum dari studi psikologis dan cenderung digunakan sebagai tangan pendek untuk keyakinan bahwa manusia memiliki kemampuan mereka sendiri dan kapasitas untuk mengambil tindakan dan berhasil. Pencapaian manusia dan kesejahteraan positif memerlukan rasa optimis keberhasilan pribadi. *Self-Efficacy* dapat mengatur dengan cepat setelah beberapa kegagalan atau membalikkan. Hal yang penting bukanlah bahwa kesulitan membangkitkan keraguan diri, yang merupakan reaksi langsung alami, namun kecepatan pemulihan yang dirasakan *self-efficacy* dari kesulitan. (Bandura, 1989).

Nedelocovic *et al.*, (2012) mendefenisikan *Self-efficacy* sebagai kepercayaan pada kemampuan seseorang untuk menguasai situasi yang menuntut. Persepsi *self-efficacy* adalah pengaruh perilaku serta kognitif, motivasi, dan emosional proses dalam peristiwa subyektif yang sulit. Konsep kepercayaan dalam menghadapi kemampuan seseorang dapat berhubungan dengan domain yang spesifik. Menurut Bandura (1997) *self-efficacy* mengacu pada keyakinan masyarakat tentang kemampuan mereka untuk menjalankan kontrol atas tingkat mereka sendiri dari fungsi dan atas peristiwa yang mempengaruhi kehidupan mereka. Lev dan Koslowsky (2009) menyatakan bahwa *self efficacy* melibatkan mobilisasi dan motivasi, kognitif sumber daya, dan tindakan yang dibutuhkan untuk melakukan kontrol atas peristiwa. Appelbaum dan Hare (1996) berpendapat tiga dimensi *self-efficacy* seperti yang diidentifikasi : besarnya, kekuatan

dan umum. Magnitude mengacu pada tingkat kesulitan tugas seseorang percaya ia dapat mencapai ; Kekuatan mengacu pada tingkat keyakinan bahwa suatu tingkat kinerja tugas dapat dicapai ; dan umum mengacu pada sejauh mana keputusan self-efficacy yang diberikan berlaku di situasi yang berbeda .

Bandura (1994) mendefinisikan *self-efficacy* sebagai keyakinan individu tentang " kemampuan mereka untuk menghasilkan tingkat kinerja yang ditunjuk mempunyai pengaruh atas peristiwa yang mempengaruhi kehidupan mereka. Keyakinan *self-efficacy* menentukan bagaimana orang merasa, berpikir, memotivasi diri dan berperilaku ". Ada tiga sumber utama dari *self-efficacy*. Faktor penentu yang paling kuat dari self-efficacy adalah penguasaan diri, diikuti dengan peran - modeling, dan kemudian persuasi verbal (Heslin & Klehe , 2006) . Namun Lev dan Koslowsky (2009) memperkenalkan kondisi fisiologis (subjektif pengaruh personal) sebagai sumber lain , yang mempengaruhi penilaian dari *self-efficacy*, dimana dengan individu merasa takut, cemas, atau tegang, dan mereka menilai diri mereka kurang mampu untuk mencapai tugas yang diberikan. Hal ini kebanyakan mempengaruhi petugas dalam rantai pasokan karena mereka mungkin menganggap rendah diberdayakan untuk menghasilkan hasil yang diinginkan

Self-Efficacy merupakan teori prediktif perihal suatu keyakinan bahwa seseorang bisa melakukan perilaku tertentu (Bastable, 2004). Sebagaimana disebutkan oleh Bandura (dalam Bastable, 2002) bahwa *self-efficacy* didasarkan pada (harapan seseorang) berkaitan dengan rangkaian tindakan tertentu. *Self-efficacy* (rasa kompeten) sendiri didefinisikan sebagai keyakinan pegawai bahwa mereka memiliki posisi, peran, dan kapabilitas yang diperlukan untuk menghadapi dengan baik tantangan di tempat kerja, kini, dan masa depan. Rasa kompeten merupakan cerminan dari kepercayaan diri yang profesional dan terukur (tidak berlebihan) yang diperlihatkan seseorang pada waktu menjalankan tugasnya (Hartanto, 2009).

Ivancevich *et al.* (2006) menjelaskan bahwa *self-efficacy* berhubungan dengan keyakinan pribadi mengenai kompetensi dan kemampuan diri. Secara spesifik, hal tersebut merujuk pada keyakinan seseorang terhadap kemampuan untuk menyelesaikan suatu tugas secara berhasil. Keyakinan berkenaan dengan *self-efficacy* adalah sesuatu yang dipelajari. Faktor yang paling penting dalam pengembangan *self-efficacy* adalah pengalaman masa lalu. Jika selama suatu periode individu mengusahakan suatu tugas dan berhasil dalam kinerja, maka individu akan lebih mungkin mengembangkan rasa percaya diri dan keyakinan yang meningkat dalam kemampuan individu untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik.

Kabat-Zinn (2004) juga menjelaskan bahwa banyak penelitian menunjukkan bahwa *self-efficacy* merupakan satu-satunya faktor terkuat yang meramalkan kesehatan dan penyembuhan, suatu kemampuan untuk menangani stress, dan kemampuan untuk membuat perubahan gaya hidup yang sehat dalam orang dewasa dan anak-anak. Beberapa implikasi manajerial dan organisasional *self-efficacy* dijelaskan oleh Ivancevich *et al* (2009). di antaranya adalah:

1. Keputusan seleksi: organisasi seharusnya memilih individu yang memiliki perasaan *self-efficacy* yang tinggi. Individu-individu tersebut dapat dimotivasi untuk terlihat dalam perilaku yang akan membantu mereka berkinerja dengan baik. *Self-efficacy* dapat diukur selama proses penerimaan pegawai/promosi.
2. Program pelatihan: Organisasi seharusnya mempertimbangkan tingkat *self-efficacy* karyawan ketika memilih kandidat untuk program pelatihan. Jika anggapan pelatihan terbatas maka lebih banyak pengembalian (misalkan kinerja) dari investasi pelatihan yang dapat direalisasikan dengan mengirimkan hanya karyawan yang memiliki *self-efficacy* tinggi. Individu jenis ini akan cenderung belajar lebih banyak dari pelatihan, dan pada akhirnya akan lebih mungkin untuk menggunakan pelatihan tersebut untuk meningkatkan kinerja pekerjaan.
3. Penetapan tujuan dan kinerja: Organisasi dapat mendorong tujuan kinerja yang lebih tinggi dari karyawan yang memiliki tingkat *self-efficacy* yang tinggi. Hal ini akan menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi dari karyawan, yang penting bagi banyak organisasi pada era hiperkompetisi.

Bandura (dalam Bastable, 2004) menjelaskan bahwa secara kognitif, *self-efficacy* dinilai dan diproses melalui empat sumber informasi terpenting, yaitu:

1. Penyelesaian kinerja yang tampak dalam penguasaan diri perilaku yang diharapkan.
2. Pengalaman yang seolah dialami sendiri seperti mengobservasi keberhasilan perilaku yang diharapkan dengan cara mencontoh orang lain.
3. Persuasi verbal oleh orang lain yang memperlihatkan keyakinan realistis bahwa seseorang sanggup dalam hal perilaku yang diharapkan.
4. Perangsangan emosi melalui penilaian sendiri atas kondisi fisiologis yang menyenangkan.

Appelbaum dan Hare (1996) berpendapat tiga dimensi *self-efficacy* seperti yang diidentifikasi : besarnya, kekuatan dan umum.

1. *Magnitude* / Besarnya ; mengacu pada tingkat kesulitan tugas seseorang yang ia percayai dapat mencapainya.

2. *Strength* / Kekuatan ; mengacu pada tingkat keyakinan bahwa suatu tingkat kinerja tugas dapat dicapai ; dan
3. *Generality* / Umum ; mengacu pada sejauh mana keputusan *self-efficacy* yang diberikan berlaku di situasi yang berbeda.

3. *Psychological Well Being*

Prasad (2007) menyatakan bahwa *psychological well-being* diindikasikan oleh adanya karakteristik dalam diri individu seperti optimisme, memelihara kesehatan dengan baik, pemahaman menjangkau orang-orang, sikap kerja positif, kemampuan mempertahankan hubungan, kemampuan mengatasi krisis secara efektif, dan lain-lain. Definisi lain terhadap *psychological well being* adalah sebagai keterikatan dengan tantangan kehidupan yang ada yang memiliki arti dalam konteks yang lebih luas terhadap kesejahteraan (Keyes, *et al.*, dalam Linley and Joseph, 2007). Bolarfinwa (2009) mengutip pendapat Donald Franklin, bahwa *psychological well-being* didefinisikan memiliki kapasitas untuk kebaikan pengambilan keputusan, manajemen stres yang efektif, keterampilan komunikasi yang baik, orangtua yang efektif, dan merawat diri sendiri secara emosional. Beberapa definisi lain yang dikemukakan oleh Bolarfinwa (2009) mengutip pendapat Marks dan Ross adalah bahwa *psychological well being* didefinisikan sebagai referensi umum untuk perasaan kebahagiaan dan harapan. Lebih lanjut, Bolarfinwa (2009) menjelaskan bahwa meskipun *psychological well-being* merupakan pernyataan yang bersifat internal, tetapi *psychological well-being* dipengaruhi oleh faktor eksternal. Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhinya, di antaranya adalah: stabilitas ekonomi, hubungan yang akrab dan hubungan interpersonal, serta dukungan sosial yang dipersepsi individu. Selain itu, lokasi geografis dan ras/etnik juga memiliki peran penting sebagai faktor perantara dalam hubungan yang terjadi antara status ekonomi, status pernikahan, dan dukungan sosial dengan kesehatan jiwa, yang pada akhirnya akan berdampak pada *psychological well-being*.

Kinerja

Kinerja atau *performance* merupakan target atau hasil yang harus dicapai, seperti merefleksikan laba yang dihasilkan atau pendapatan bisnis tahun lalu. Dalam perusahaan yang profesional, kinerja didefinisikan berdasarkan sudut pandang penciptaan nilai yang berhubungan dengan rantai *input*, *process*, dan *output* (Kaiser and Ringlsetter, 2011). Moeljono (2006) mengutip pendapat Walker menyebutkan bahwa kinerja individu merupakan hasil suatu proses perpaduan antara kapabilitas individu

dengan sikap individu terhadap aspek pekerjaan dan organisasi. Di mana juga dijelaskan bahwa kinerja seorang karyawan akan sangat dipengaruhi oleh cara individu tersebut merespons kondisi yang mempengaruhi proses kerjanya. Mathis and Jackson (2009) memberikan definisi kinerja sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Secara sederhana dapat dijelaskan bahwa hal-hal yang terkait dengan pengetahuan dan sumber daya yang disediakan disebut sebagai *input factors*, sementara solusi yang disediakan disebut sebagai *process*, dan konsep akhir atau implementasi mencerminkan *output factors*. Dengan demikian kinerja akan membandingkan antara *input* dan *output*, di mana pada akhirnya akan merefleksikan efisiensi dari *process* yang menghubungkan *input* dan *output* (Kaiser and Ringlsetter, 2011).

Hasibuan (2006) menyatakan bahwa kinerja dapat diukur dengan menggunakan perilaku dan kompetensi karyawan. Unsur-unsur yang dinilai dalam kinerja menurut Hasibuan (2006) yaitu kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, dan tanggung jawab.

a. Kesetiaan atau loyalitas

Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melonggarkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesetiaan meliputi kesetiaan terhadap pekerjaan, jabatan, dan organisasi. Kesetiaan dicerminkan dari kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

b. Prestasi kerja atau hasil kerja

Prestasi kerja meliputi hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh karyawan dari uraian pekerjaannya. Kualitas kerja adalah tingkat di mana proses penyelesaian pekerjaan dilakukan sebagaimana yang diharapkan. Kuantitas adalah jumlah hasil kerja yang diwujudkan dalam bentuk jumlah uang, jumlah unit, atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.

c. Kejujuran

Kejujuran meliputi kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

d. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang

yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, individu ini akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Kesiapan adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan, baik yang tertulis maupun tidak. Selanjutnya kedisiplinan dapat dilihat dari jika karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan, dan norma-norma sosial yang berlaku.

e. Kreativitas

Ivancevich, *et al.* (2008) menyebutkan bahwa kreativitas merupakan ciri kepribadian yang melibatkan kemampuan untuk meloloskan diri dari pemikiran yang kaku dan menghasilkan ide yang baru dan berguna. Kreativitas juga merupakan ciri kepribadian yang dapat didorong dan dikembangkan dalam organisasi. Beberapa cara yang dapat dilakukan di antaranya adalah:

- 1) Mendorong semua orang untuk memandang masalah lama dengan menggunakan perspektif baru.
- 2) Memastikan orang tertentu tahu bahwa tidak apa-apa melakukan kesalahan. Hal ini karena salah satu penghalang kreativitas adalah takut melakukan kesalahan dan mengalami kegagalan.
- 3) Memberikan sebanyak mungkin orang dengan sebanyak mungkin pengalaman kerja yang dapat diberikan.
- 4) Menetapkan contoh dalam pendekatan pimpinan untuk berhadapan dengan masalah dan kesempatan.

f. Kerja sama. Kerja sama meliputi kesiapan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal maupun secara horisontal di dalam maupun di luar pekerjaan, sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

g. Kepribadian

Kepribadian meliputi sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

h. Prakarsa

Prakarsa meliputi kemampuan berpikir orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapi.

i. Kecakapan (*ability*)

Kecakapan atau *ability* merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, yang terdiri atas kemampuan intelektual dan kemampuan fisik (Robbins and Judge, 2008). Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan serupa. Hasibuan (2006) menyebutkan bahwa kecakapan meliputi kemampuan dalam menyatukan dan meyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

j. Tanggung jawab (*responsibility*)

Tanggung jawab meliputi kesediaan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku kerja.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, sehingga untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan maka seseorang seharusnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu (Rivai dan Sagala, 2009:548). Hasibuan (2006:94) menyatakan bahwa kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Robbins and Judge (2008) juga menjelaskan bahwa kinerja karyawan seperti fungsi (f) dari interaksi antara kemampuan (A) dengan motivasi (M), sehingga:

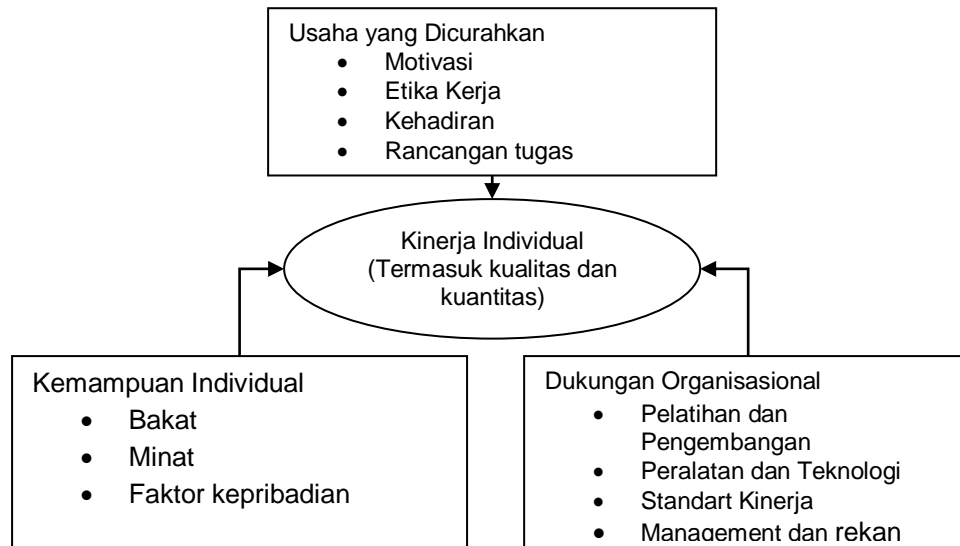
$$\text{Kinerja} = f(A \times M).$$

Apabila salah satu dari keduanya tidak memadai, kinerja akan dipengaruhi secara negatif. Selain kedua faktor tersebut ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu peluang untuk bekerja (*opportunity to perform-O*), sehingga persamaannya menjadi: $\text{Kinerja} = f(A \times M \times O)$. Mathis and Jackson (2009) juga menyatakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu variabel kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, variabel dukungan organisasi dan variabel upaya yang dicurahkan (*efforts expended*). Faktor-faktor tersebut dapat diilustrasikan dalam formulasi sebagai berikut:

$$\text{Kinerja (Performance = P)} = \text{Kemampuan (Ability = A)} \times \text{Usaha (Effort = E)} \times \text{Dukungan (Support = S)}$$

Variabel kemampuan individu tersebut meliputi bakat, minat, dan karakter kepribadian karyawan. Sedangkan variabel organisasi meliputi pelatihan dan

pengembangan, perlengkapan dan teknologi, standar kinerja, dan manajemen serta rekan kerja. Selanjutnya, variabel upaya yang dikeluarkan (*efforts expended*) meliputi motivasi, desain pekerjaan, etika kerja, dan tingkat keluar masuknya karyawan. Dengan demikian dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Mathis and Jackson (2009)

Gambar 2.1. Komponen Kinerja Individual

Berdasarkan gambar di atas maka dapat dijelaskan bahwa kinerja individual bisa ditingkatkan sampai tingkat di mana ketiga komponen tersebut ada dalam diri karyawan. Akan tetapi, kinerja berkurang apabila salah satu faktor ini dikurangi atau tidak ada. Berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut maka ada delapan kondisi yang dapat digunakan untuk memaksimalkan kinerja karyawan yaitu (Kirkpatrick, 2006) :

- a. Membuat pekerjaan penting di mata karyawan.
- b. Pilih orang yang memiliki potensi untuk melakukan pekerjaan
- c. Perjelas apa yang diharapkan dari karyawan dalam pekerjaan
- d. Melatih karyawan dalam pengetahuan, keterampilan, dan sikap.
- e. Evaluasi kinerja, dan mengkomunikasikan hasil-hasil dan harapan kepada karyawan.
- f. Bantu dia meningkatkan kinerja.
- g. Membangun dan memelihara hubungan dengan karyawan.
- h. Reward bagi karyawan.

Pada organisasi dengan tingkat manajemen majemuk, personel biasanya dinilai oleh atasan yang tingkatnya lebih tinggi. Penilaian termasuk yang dilakukan oleh

penyelia atau atasan langsung kepadanya laporan kerja personel disampaikan. Penilaian ini dapat juga melibatkan atasan lini unit lain. Sebagai contoh, personel bagian pembelian dapat dinilai oleh atasan bagian pemasaran. Hal ini normal terjadi bila interaksi antara personel dan unit lain cukup tinggi. Sebaiknya penggunaan penilaian atasan dari bagian lain dibatasi, hanya pada situasi kerja kelompok dimana individu sering melakukan interaksi. Pada penilaian atasan, biasanya dilakukan oleh beberapa atasan atasan dengan tingkat lebih tinggi yang sering bekerja sama dalam kelompok kerja.

4. Pengaruh Kompensasi terhadap *Psychological Well Being*

Konsep *Psychological Well Being* dengan keutamaannya sebagai sikap yang optimis seseorang adalah bentuk sifat yang positif dimiliki oleh bawahan dalam menjalankan pekerjaannya, karena melalui sikap optimis ini bawahan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, tidak mudah merasa lelah dan yakin akan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai ketentuan yang diterapkan. Sikap optimis bawahan ini akan lebih terdorong apabila perusahaan atau organisasi memiliki program kompensasi yang baik. Melalui program penetapan kompensasi yang baik, bawahan akan semakin merasa dihargai segala bentuk usaha dan perjuangannya dalam menggerakkan organisasi, terutama terhadap keadilan penerapan kompensasi agar tidak menimbulkan kecemburuan antar bawahan. Sehingga dapat dijelaskan logika berpikir kita menunjukkan, bahwa sikap optimistis yang tinggi dimiliki seseorang bisa dikarenakan oleh adanya penetapan program kompensasi yang baik oleh perusahaan atau organisasi usaha. Semakin seseorang mendengarkan bahwa usaha kerasnya tidak sia-sia dan dihargai oleh perusahaan dengan pemberian kompensasi finansial, semakin besar pula semangat yang muncul pada dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan. Pendapat ini bukanlah sesuatu yang tanpa mendasar, karena beberapa peneliti sudah menemukan pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap *Psychological Well Being*. Diener *et al*, (1993) menemukan *Psychological Well Being* dapat diprediksi melalui pendapatan, dan temuan penelitian selanjutnya atas pengaruh kompensasi finansial terhadap *Psychological Well Being* ini dikemukakan oleh Ryff's and Keyes (1995), Herrera and Hamilton (2009), dan Kapp (2011).

5. Pengaruh *Social Competence* terhadap Kinerja

Social Competence seseorang yang ditandai dengan kemampuannya mengelola hubungan interpersonalnya dengan orang lain akan dapat menciptakan komunikasi

dan interaksi yang baik antar sesama bawahan di dalam suatu perusahaan atau organisasi usaha. Sikap berusaha memahami rekan kerja dan atasan dari seseorang akan menumbuhkan kekompakan yang akan berdampak terhadap terbentuknya suatu kerja sama yang baik antar bawahan dengan bawahan, maupun antar bawahan dengan atasan. Melalui kerjasama yang baik adalah merupakan kekuatan dalam pencapaian hasil pekerjaan yang baik pula, oleh karena itu peningkatan *Social Competence* para bawahan akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja.

Dukungan empirik yang menjelaskan pengaruh *Social Competence* terhadap kinerja sampai saat ini belum ditemukan, meskipun beberapa teori seperti yang dikemukakan oleh Denham and Burton (2003) mengutip pendapat Rose-Krasnor bahwa bersama *emotional competence*, *Social Competence* mempengaruhi kesuksesan tujuan interaksi intra dan interpersonal, seperti kualitas hubungan, status kelompok dan *social Self efficacy*. Hal ini juga masih belum secara implisit menjelaskan adanya pengaruh *Social Competence* terhadap kinerja.

6. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Psychological Well Being*

Maujean dan Davis (2013) adalah peneliti yang menemukan pengaruh langsung antara *Self Efficacy* terhadap *Psychological Well Being*, dengan mengemukakan hal yang mendasarinya, bahwa keyakinan yang kuat atas kemampuan dalam melaksanakan tugas akan berdampak terhadap *Psychological Well Being* seseorang. Hal ini menunjukkan seseorang dengan keyakinan yang kuat atas kemampuannya dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik akan memberikan kepuasan *Psychological Well Being* nya. terselesainya dengan baik pekerjaan bawahan karena bawahan memiliki keyakinan akan kapasitas dan kemampuannya mendorong sikap kesejahteraan psikologis seseorang yang lebih tinggi pula, hal ini menyangkut penerimaan seseorang akan kekuatan dan kelemahan dimilikinya. *Psychological Well Being* juga digambarkan oleh Riff's (1995) sebagai bentuk penerimaan seseorang terhadap hasil yang dicapainya untuk mencapai satu perasaan yaitu, adanya arah kebermaknaan dalam kehidupannya, biasanya berhubungan dengan semakin dewasanya seseorang dalam menilai peristiwa yang terjadi.

7. Pengaruh *Psychological Well Being* terhadap Kinerja

Daniel and Harris (2000) adalah peneliti yang menemukan dalam penelitiannya pengaruh *Psychological Well Being* terhadap kinerja. *Psychological Well Being* adalah bentuk sikap positif seseorang dengan memahami apa yang menjadi kekuatan dan kelemahannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Prasad (2007) menyatakan

bahwa *Psychological Well Being* diindikasikan oleh adanya sikap optimistis dalam memelihara kesehatan dengan baik, sikap kerja positif, kemampuan mempertahankan hubungan dan kemampuan mengatasi krisis secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki *Psychological Well Being* adalah mereka yang menunjukkan tingkat stabilitas yang tinggi dalam menghadapi pekerjaan, hal ini biasa ditandai dengan semakin dewasanya seseorang baik dari segi usia maupun kedewasaan dalam mendapatkan pengalaman hidup, dengan demikian organisasi atau perusahaan yang memiliki pengikut atau bawahan dengan sikap *Psychological Well Being* dapat memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kerangka Konseptual

Kompensasi dapat mempengaruhi *Psychological Well Being*, Diener *et al.* (1993), Ryff's and Keyes (1995), Herrera and Hamilton (2009) dan Kapp (2011), selain itu kompensasi mempengaruhi kinerja (Prasetya dan kato, 2011), sementara Scoot, 2010, Hui *et al.* 2012 menegaskan bahwa struktur total imbalan, dan program kebijakannya dapat mempengaruhi *Work Engagement*. Hal tersebut menunjukkan bahwa Kompensasi mempengaruhi *Work Engagement*. Selanjutnya West dan Dowson, 2012, *Work Engagement* mempengaruhi kinerja pegawai, dimana *Work Engagement* yang kuat memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan nasabah, tingkat kematian nasabah, dan tingkat infeksi. Semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan maka akan menghasilkan outcome yang baik dan positif yang berhubungan dengan nasabah.

Daniels and Harris (2000) menemukan pengaruh *Psychological Well Being* terhadap kinerja, dijelaskan bahwa dengan semakin tinggi *Psychological Well Being* seseorang memberikan pengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja yang dihasilkan.

Paparan di atas dapat diketahui bahwa belum ada peneliti yang menghubungkan variabel *Social Competence* terhadap Kinerja, dalam penelitian ini pengaruh tersebut merupakan kebaruan yang diusulkan oleh peneliti dalam model konsep.

Berdasarkan uraian di atas maka disusunlah model konsep sebagaimana berikut :

Gambar 3.1 Model Konsep

B. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian pada kerangka konsep, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 1: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap psychological well-being

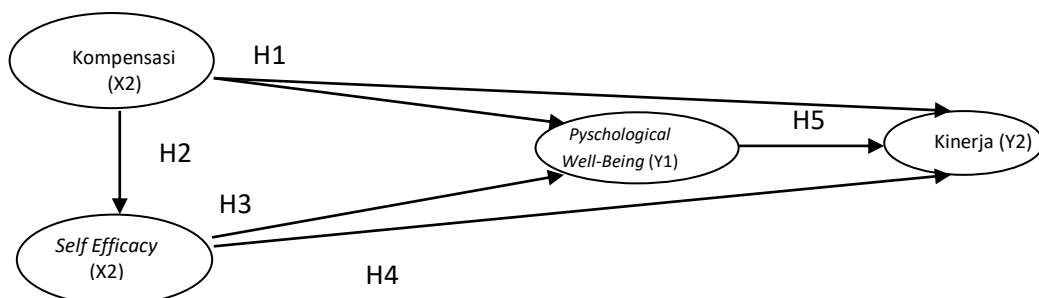
Hipotesis 2: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

Hipotesis 3: Kompensasi Finansial berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement

Hipotesis 4: Self-Efficacy berpengaruh terhadap psychological well-being

Hipotesis 5: Psychological well-being berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

Melalui penelitian terdahulu dan teori-teori yang mendasarinya, maka model yang terbangun dalam penelitian ini, seperti pada Gambar 3.2



Gambar 3.2 : Model Penelitian

Tabel 3.1 Kajian Teoritis dan Empiris Penelitian

Sumber		
Teori	Kajian Empiris	
1. Kompensasi - Mondy & Noe (1993)	H1 Diener <i>et al</i> , (1993) Ryff's and Keyes (1995)	H4 Nielsend <i>et al</i> (2009)
2. <i>Self Efficacy</i> - Appelbaum & Hare (1996)	Herrera and Hamiltod (2009) Kapp (2011)	Maujian (2012) H5 West and Dowson (2012)
3. <i>Work Engagement</i> - Schaufeli and Baker (2002)	H2 Prasetya and Kato (2011) H3 Scott (2010)	H6 Daniel and Harris (2000) Prasad (2007)
4. <i>Psychological Well Being</i> - Ryff's (1995)		
5. Kinerja - Mathis and Jackson - West and Dowsen (2012)		

Sumber : data diolah

BAB IV

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode survei, yaitu metode pengumpulan data primer yang diperoleh secara langsung dari sumber asli melalui angket penelitian.

Metode ini memerlukan adanya hubungan langsung (*direct contacts*) antara peneliti dengan subjek yang diteliti (responden) untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan. Dalam penelitian ini, sumber data primer adalah tenaga karyawan Perbankan Swasta di Provinsi Kalimantan Selatan. Penelitian ini disebut sebagai penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena tujuannya untuk menjelaskan hubungan kausalitas atau sebab-akibat antar variabel melalui pengujian hipotesis.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada 6 perbankan swasta yang tersebar di Kota Banjarmasin. 6 perbankan swasta terdapat di Banjarmasin yang menjadi ibukota Provinsi Kalimantan Selatan.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah seluruh gabungan dari anggota yang diharapkan bisa digunakan untuk mengambil keputusan (Cooper and Schindler, 2008). Dalam penelitian ini, populasi yang diamati adalah karyawan Kantor Administrasi Pelabuhan di Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan sebanyak 310 orang, dengan kriteria minimal telah bekerja pada kantor tersebut minimal selama 1 (satu) tahun.

2. Sampel.

Hasil dari populasi sebesar 310 karyawan kontrak, maka jumlah sampel adalah karyawan kontrak minimal bekerja 1 tahun yang harus diambil dalam penelitian ini sebanyak 216 responden. Berdasarkan ini, maka peneliti menetapkan jumlah sampel yang akan diambil adalah sebanyak 216 responden.

D. Teknik Sampling.

Teknik sampling yang digunakan adalah *Teknik Random Sampling*, dalam teknik sampling ini dari 310 orang karyawan pada Administrasi Pelabuhan di Banjarmasin diambil secara acak dari responden yang ada, kemudian dari semua nama yang ada diberi angka. Berikutnya seluruh nama tersebut di ambil dengan cara di undi

untuk dijadikan sampel, sehingga dari 310 karyawan sebanyak 216 yang dijadikan responden pada penelitian ini.

E. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dalam bentuk data *cross section*. Data kuantitatif adalah data yang diperoleh berdasarkan hasil pengukuran, sedangkan data *cross section* adalah data yang berasal dari banyak subjek penelitian, dalam kurun waktu yang bersamaan. Sementara itu sumber data berasal dari data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Adalah data yang diperoleh langsung dari responden untuk dianalisis dalam pengujian hipotesis.

2. Data Sekunder

Adalah data yang diperoleh dari dokumen, laporan yang telah dibuat oleh instansi. Bentuk data sekunder yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data karyawan, yang dapat terdiri dari jumlah karyawan dan data lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

F. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua, yaitu variabel eksogen yang terdiri dari variabel kompensasi. Sedangkan variabel endogennya adalah *social competence*, *self efficacy*, *psychological well being*, dan kinerja individu.

Definisi operasional diperlukan dalam menentukan pemakaian alat yang digunakan untuk mengambil data penelitian sehingga data yang diperoleh dapat sesuai dengan tujuan penelitian. Cooper and Schindler (2008) menyebutkan bahwa definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tertentu. Definisi operasional yang diukur memberikan gambaran bagaimana variabel atau konstruk tersebut diukur. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

2. Variabel Kompensasi, adalah bentuk kompensasi atau *rewards* berupa uang maupun manfaat yang memiliki nilai yang diberikan kepada karyawan sebagai imbal jasa dari pekerjaan yang telah dilakukan, Adapun Indikator-indikatornya adalah sebagai berikut :

- a. Kompensasi finansial; berupa gaji, insentif, komisi, asuransi kesehatan, cuti sakit/hamil, pembayaran pensiun.
 - b. Kompensasi non finansial, dapat berupa ; manfaat yang didapatkan seperti ; pemberian tanggung jawab, mendapatkan pengakuan, dan kesempatan promosi jabatan.
3. **Variabel *Social Competence***, adalah mengacu pada kemampuan individu untuk dapat dengan tepat menilai rekan kerja dan atasan dengan tingkat persepsi sosial tertentu, menumbuhkan kesan atas kemampuan memberikan saran serta memahami orang lain, mampu beradaptasi sosial atas terjadinya masalah dan mampu mengekspresikan emosi secara tepat.

Beberapa indikator yang terbentuk adalah sebagai berikut :

- a. Persepsi Sosial, yaitu, ketepatan dalam memahami orang lain
 - b. Mengelola Emosi , yaitu kemampuan untuk menekan reaksi sehingga tidak merugikan orang lain.
 - c. Adaptasi Sosial, yaitu kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai situasi social.
 - d. Ekspresi, yaitu kemampuan untuk mengekspresikan emosi dan perasaan dengan cara yang tepat.
4. **Variabel *Self-Efficacy***, adalah sebagai bentuk keyakinan dari karyawan bahwa terhadap tugas yang dibebankan, mereka akan mampu menyelesaikan tugas dengan tingkat kesulitan tertentu, hal ini dilakukan mereka dalam upaya mencapai kinerja yang ditetapkan dan dapat konsisten atas kemampuannya meskipun bekerja ditempat yang berbeda.

Indikator yang ada adalah :

- a. *Magnitude*, kemampuan yang dimiliki dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan.
 - b. *Strength*, yaitu mengacu pada tingkat keyakinan bahwa suatu tingkat kinerja tugas dapat dicapai
 - c. *Generallity*, yaitu mengacu pada sejauh mana keputusan *self-efficacy* yang diberikan berlaku di situasi yang berbeda
6. ***Psychological well-being***, adalah keyakinan dalam diri seseorang bahwa ia dapat mengevaluasi dirinya sendiri dengan baik, mampu menjalin hubungan baik dengan orang lain, dan dapat merasakan makna dan tujuan hidup.
- tiga indikator yang ada sebagai berikut :

- a. *Self-Acceptance*, yaitu kemampuan untuk melihat dan mengevaluasi diri sendiri dengan baik, dalam hal kekuatan dan kelemahan.
- b. *Positive relations with others*, yaitu memiliki kedekatan emosi, sikap positif dalam menjalin hubungan dengan orang lain.
- c. *Purpose In Live*, memiliki perasaan bahwa dalam kehidupan dapat bermakna dan memiliki arah.

7. Kinerja, adalah kemampuan maksimal yang dihasilkan oleh pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan pencapaian hasil sesuai dengan tingkat kuantitas, kuantitas yang ditetapkan, serta dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang tersedia. Indikator yang ada dalam kinerja ini adalah
- a. Kuantitas dari hasil.
 - b. Kualitas dari hasil.
 - c. Ketepatan waktu dari hasil.

G. Instrumen Penelitian dan Pengukuran

Penelitian ini menggunakan angket sebagai alat pengumpul data utama. Angket yang disusun meliputi pertanyaan terkait dengan kompensasi finansial, *self-efficacy*, *work engagement*, *psychological well-being*, kinerja, dan *social competence*. Angket yang dibuat akan menggunakan *Skala Likert* jenjang lima. Sekaran (2006:31) dan Sugiono (2005:90) menyatakan data yang diperoleh dari penggunaan Skala Likert adalah data interval, karena itu alat-alat uji hipotesis statistik parametrik dapat digunakan. Data yang digunakan dalam penelitian merupakan data kualitatif, sehingga harus dikuantitatifkan. Kuantifikasi data dilakukan dengan menggunakan Skala pengukuran data. Skala pengukuran data dalam penelitian ini adalah aras ordinal dengan skala Likert rentang lima. Skala ordinal adalah skala yang memiliki karakteristik skala nominal dan indikasi keurutan (Cooper and Schindler, 2008:285).

Alternatif jawaban dan skor jawaban dalam angket ini meliputi:

- | | |
|------------------------|--------|
| a. Sangat setuju | skor 5 |
| b. Setuju | skor 4 |
| c. Netral | skor 3 |
| d. Tidak setuju | skor 2 |
| e. Sangat tidak setuju | skor 1 |

H. Uji Instrumen Penelitian dan Pengukuran

Setelah membuat instrumen berupa angket, maka data Angket penelitian harus di uji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu sebelum melakukan uji prasyarat. Uji

ini harus dilakukan untuk menguji apakah Angket yang tersusun memang valid dan reliabel sebelum diujikan ke sampel asli. Validitas instrumen berhubungan dengan kesesuaian dan ketepatan fungsi alat ukur yang digunakannya. Maka dari itu sebelum instrument tersebut digunakan di lapangan perlu adanya pengujian validitas terhadap instrument tersebut. Uji Validitas adalah prosedur untuk memastikan apakah angket yang akan dipakai untuk mengukur variabel penelitian valid atau tidak. Angket dikatakan valid apabila dapat mempresentasikan atau mengukur apa yang hendak diukur (variabel penelitian). Dengan kata lain validitas adalah ukuran yang menunjukkan kevalidan dari suatu instrumen yang telah ditetapkan.

1. Uji Validitas

Perhitungan dilakukan dengan mengkorelasikan setiap skor indikator dengan skor total dengan menggunakan teknik *Korelasi Pearson*. Kriteria pengujian adalah jika koefisien korelasi r_{xy} lebih besar dari nilai *cut off* sebesar 0.3 berarti indikator Angket dinyatakan valid dan dinyatakan sah sebagai alat pengumpul data.

2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas Instrumen digunakan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi dari instrumen sebagai alat ukur, sehingga suatu pengukuran dapat dipercaya. Untuk menguji digunakan *Alpha Cronbach*. Dimana suatu instrumen akan semakin *reliable* apabila koefisien *alpha* semakin mendekati nilai 1.00 atau koefisien *alpha* kurang dari 0.60 dianggap tidak *reliable* dan sebaliknya dinyatakan *reliable*.

H. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah cara yang dapat digunakan untuk mengumpulkan atau mendapatkan data dari fenomena empiris (Silalahi, 2009). Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei, yaitu metode pengumpulan data yang didasarkan pada pertanyaan berupa angket yang disampaikan kepada responden yang didesain untuk mendapatkan informasi dari responden (Malhotra and Dash, 2009). Selain itu juga dalam pengumpulan data peneliti juga menggunakan serangkaian wawancara dengan atasan dan responden penelitian. Wawancara diperlukan untuk mengetahui lebih dalam atas fenomena yang terjadi dalam penelitian yang dari hasil penelitian membutuhkan adanya penjelasan-penjelasan yang tidak didapatkan melalui metode angket.

Keberadaan variabel, indikator, dan item sangatlah diperlukan guna merumuskan angket pertanyaan yang akan diajukan kepada responden penelitian yang

sebelumnya sudah dilakukan operasionalisasi sehingga pernyataan dalam angket diharapkan mudah untuk dipahami dan diberikan jawaban oleh responden.

Adapun variabel, Indiaktor, item pertanyaan dalam penelitian diringkas dalam Tabel 4.1

Tabel 4.10. Klasifikasi Variabel dalam Penelitian

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kompensasi (X.1)	Kompensasi Finansial (X.2.1)	1. Gaji 2. Insentif 3. Komisi 4. Asuransi kesehatan 5. Cuti 6. Pensiun	Mondy and Noe (1993)
	Kompensasi Non Finansial (X.2.2)	1. Tanggung jawab. 2. Pengakuan 3. Promosi jabatan.	

Lanjutan Tabel 4.1

Variabel	Indikator	Item	Sumber
<i>Self Efficacy</i> (X.1)	-	1. Yakin dapat menyelesaikan tugas yang sulit. 2. Yakin dapat menyelesaikan tugas sesuai standar 3. Yakin mampu mencapai kinerja. 4. Yakin mampu menyelesaikan pekerjaan pada bagian yang lain 5. Yakin mampu mencapai kinerja pada bagian yang lain 6. Yakin mampu menyelesaikan pekerjaan lebih baik dari rekan kerja	Appelbaum and Hare (1996)
<i>Psychological Well Being</i> (Y.1)	-	1. Mengetahui kekuatan diri sendiri. 2. Mengetahui kelemahan diri sendiri. 3. Senang berbagi dengan orang lain. 4. Menjaga hubungan baik dengan orang lain. 5. Mengerti arti kehidupan seorang karyawan 6. Pekerjaan sebagai karyawan sesuai tujuan hidup	Ryff's (1995)

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kinerja (Y.2)	Kualitas hasil (Y.2.1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas kerja sesuai dengan yang ditetapkan 2. Jarang melakukan Kesalahan dalam memberikan karyawanan 3. Dapat menyelesaikan Tugas dengan teliti. 4. Dapat menyelesaikan Tugas dengan cepat 	Mathis (2006) Mathis and Jackson (2009) West dan Dowsen 2012.
	Kuantitas hasil kerja (Y.2.2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah nasabah yang di rawat sesuai ketentuan atau aturan 2. Dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan 3. Mampu menyelesaikan jumlah tugas sesuai dengan jumlah nasabah. 4. Mampu menyusun rencana tugas berikutnya 	
	Ketepatan waktu dari hasil (Y.2.3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disiplin terhadap waktu 2. Dapat menyelesaikan Tugas tepat waktu. 3. Bersedia untuk lembur . 4. Mampu menggunakan waktu yang efektif 	

I. Metode Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis ini bertujuan untuk mendeskripsikan identitas responden yang diteliti serta deskripsi masing-masing variabel dalam angka presentase yang disajikan dalam tabel distribusi frekuensi, presentase analisa deskriptif akan memberikan gambaran tentang mean data sebagai acuan dalam interpretasi pemusatan data.

2. GSCA

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan statistik inferensial, yaitu analisis yang ditujukan untuk membuktikan hipotesis, di mana hasil analisis bisa digeneralisasikan atau diinferensikan kepada seluruh populasi. Adapun, teknik inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Generalized Structured Component Analysis* (GSCA) dikembangkan oleh Heungsun Hwang, Hec Montreal dan Yhoshio Takane pada tahun 2004.

Penelitian ini dilakukan selama kurang lebih empat (4) bulan dengan rincian proses kegiatan sebagaimana tabel 4.1. berikut

Tabel 4.1. Jadwal kegiatan penelitian

Jenis Kegiatan	WAKTU KEGIATAN											
	BULAN I				BULAN II				BULAN III			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pembuatan proposal	X											
Survey lapangan pendahuluan	X	X										
Seminar proposal			X	X								
Penyebaran Angket & Pengumpulan data					X	X	X					
Tabulasi data, editing dan klasifikasi							X	X				
Analisis data							X					
Penyusunan hasil penelitian								X	X	X		
Seminar hasil											X	
Revisi dan penyusunan akhir hasil penelitian											X	X
Jurnal penelitian												X

4.1. Anggaran Biaya

Penelitian ini dibiayai dari APBU Yayasan Universitas Islam Kalimantan (UNISKA) Muhammad Arsyad Al_Banjari Banjarmasin dengan rincian sebagaimana Tabel 4.2. berikut.

Tabel 4.2. Anggaran biaya penelitian

No	Keterangan	Jumlah
1	Honor Enumerator sebanyak 5 orang @Rp.500.000,-	Rp. 2.500.000
	Jumlah Biaya (1)	Rp 2.200.000,-
2	a. Biaya bahan habis pakai dan peralatan	
	- ATK (kertas, bolpoint, map dll)	Rp 600.000,-
	- Tinta Printer warna (hitam,kuning, merah dan biru) 4 botol.	Rp 250.000,-
	b. Biaya penggandaan Penyebaran Angket	Rp 1.750.000,-
	- Pengganda Angket Penelitian	Rp 1.750.000,-
	- Biaya penyebaran angket (internet/google form)	Rp 400.000,-
	- Biaya tabulasi dan analisis data penelitian	Rp. 1.500.000,-
	Jumlah Biaya (2)	Rp. 5.200.000,-
3	Biaya Perjalanan Peneliti di lapangan	Rp 900.000,-
	Biaya Penyelesaian Hasil Penelitian dan Luaran	
	- Konsumsi peserta seminar hasil penelitian	Rp. 250.000
	- Biaya penggandaan makalah seminar hasil penelitian	Rp. 250.000

	- Biaya penggandaan laporan akhir penelitian	Rp. 1.000.000
	- Biaya submit artikel pada Seminar Nasional/Internasional	Rp. 3.000.000
	Jumlah biaya (3)	Rp. 3.900.000
	TOTAL BIAYA (1 – 3)	Rp. 15.000.000

BAB V

HASIL PENELITIAN

5.1. Deskripsi Jawaban Responden

5.1.1. Identitas Responden

Jenis Kelamin merupakan Deskripsi responden yang perlu diperhatikan dalam memberikan penilaian terhadap kuesioner, karena sangat berpengaruh terhadap

penilaian seseorang dilihat dari tingkat permasalahan gender dalam pengambilan keputusan. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada Tabel 5.1

Tabel 5.1 Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1.	Laki-Laki	35	16,2
2.	Perempuan	140	64,8
3.	Tidak memberikan jawaban	41	19,0
	Total	216	100.0

Sumber: data primer, diolah, 2021

Tabel 5.2 Status Perkawinan Responden

No	Status	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	Menikah	121	56,0
2.	Belum Menikah	65	30,1
3.	Tidak memberikan jawaban	30	13,9
	Total	216	100.0

Sumber: data primer, diolah, 2021

Tabel 5.3 Usia Responden

No	Usia	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	21 - 28 Tahun	123	56,94
2.	>28 -35 Tahun	45	20,83
3.	>35 - 42 tahun	9	4,16
4.	>42 - 49 tahun	11	5,93
5.	>49 - 56 tahun	2	0,93
6.	Tidak memberikan jawaban	26	12,04

	Total	216	100.0
--	-------	-----	-------

Sumber: data primer. Diolah, 2021

Tabel 5.4 Masa Kerja Pegawai

No	Masa Kerja	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	1 - 8 tahun	140	64,81
2.	>8 - 15 tahun	35	16,20
3.	>15 - 22 tahun	8	3,70
4.	>22 - 29 tahun	5	2,31
5.	>29 - 36 tahun	1	0,46
6.	Tidak memberikan jawaban	27	12,5
	Total	216	100.0

Sumber: data primer, diolah, 2021

Tabel 5.5 Pendidikan Terakhir Responden

No	Pendidikan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	SLTA	1	0.5
2.	Diploma	178	82.4
3.	S1	19	8.8
4.	S2	18	8.3
	Total	216	100.0

Sumber: Data primer, diolah, 2021

Berdasarkan usia responden yang dihubungkan dengan lamanya mereka bekerja, dapat dilihat pada Tabel 5.7

Tabel 5.7 Usia Responden terhadap Lama Bekerja

No	Usia	Lama Bekerja						Total
		1-8	>8-15	>15-22	>22-29	>29-36	Tidak ada jawaban	
1.	21 - 28	126	0	0	0	0	12	138
2.	>28 -35	16	27	1	0	0	1	45
3.	>35 - 42	1	6	3	0	0	0	10
4.	>42 - 49	1	4	5	1	0	0	11
5.	>49 - 56	0	0	0	1	0	1	2
6.	Tidak ada jawaban	3	0	1	0	0	6	10

	Total	147	37	10	2	0	20	216
--	-------	-----	----	----	---	---	----	-----

Sumber: data primer, diolah 2021

5.1.2. Deskripsi Variabel Kompensasi

Tabel 5.8. Distribusi Frekuensi Variabel *Self Efficacy* (X₁)

Indikator	Item	Skor Jawaban Responden										Mean
		1		2		3		4		5		
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	
KF (X.1.1)	X _{2.1.1}	0	0,0	5	2,3	37	17,1	117	54,2	57	26,4	4,05
	X _{2.1.2}	0	0,0	3	1,4	34	15,7	119	55,1	60	27,8	4,09
	X _{2.1.3}	4	1,9	11	5,1	45	20,8	81	37,5	75	34,7	3,98
	X _{2.1.4}	3	1,4	4	1,9	15	6,9	74	34,3	120	55,6	4,41
	X _{2.1.5}	0	0,0	0	0,0	39	18,6	131	60,65	46	21,3	4,03
	X _{2.1.6}	0	0,0	1	0,5	35	16,20	126	58,33	54	25,0	4,08
Mean Indikator Kompensasi Finansial											4,11	
KNF (X.1.2)	X _{2.2.1}	0	0,0	0	0,0	40	18,52	135	62,50	41	18,9	4,00
	X _{2.2.2}	0	0,0	0	0,0	53	24,54	132	61,11	31	14,3	3,90
	X _{2.2.3}	1	0,5	0	0,0	69	31,94	119	55,09	27	12,5	3,79
	Mean Indikator Kompensasi Non finansial											3,90
Mean Variabel Kompensasi											4,01	

Sumber: data primer diolah, 2021

5.1.3. Deskripsi Variabel Self Efficacy

Tabel 5.9. Distribusi Frekuensi Variabel *Self Efficacy* (X₂)

Item	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
(X.2.1)	0	0,0	3	1,4	84	38,9	107	49,5	22	10,2	3,69
(X.2.2)	0	0,0	0	0,0	49	22,7	14	66,7	23	10,6	3,88
(X.2.3)	0	0,0	3	1,4	56	25,9	135	62,5	22	10,2	3,81
(X.2.4)	3	1,4	6	2,8	86	39,8	109	50,5	12	5,6	3,56
(X.2.5)	3	1,4	5	2,3	100	46,3	96	44,4	12	5,6	3,50

(X.2.6)	1	0,5	5	2,3	100	46,3	85	39,4	25	11,6	3,59
Mean Variabel <i>Self Efficacy</i>											3,713

Sumber: data primer, diolah, 2021

5.1.4. Deskripsi Variabel Psychological Well-Being (Y1)

Tabel 5.10. Distribusi Frekuensi Variabel *Psychological Well Being* (Y1)

Item	Skor Jawaban Responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
(Y.1.1)	0	0,0	0	0,0	39	18,1	131	60,6	46	21,3	4,03
(Y.1.2)	0	0,0	1	0,5	35	16,2	126	58,3	54	25,0	4,08
(Y.1.3)	0	0,0	1	0,5	25	11,6	124	57,4	66	30,6	4,18
(Y.1.4)	0	0,0	0	0,0	15	6,9	132	61,1	69	31,9	4,25
(Y.1.5)	0	0,0	0	0,0	42	19,4	114	52,8	60	27,8	4,08
(Y.1.6)	0	0,0	1	0,5	54	25,0	114	52,8	47	21,8	3,96
Mean Variabel <i>Psychological Well Being</i>											4,13

Sumber : data primer, diolah, 2021

5.1.5. Deskripsi Variabel Kinerja Individu (Y2)

Tabel 5.11. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y2)

Indikator	Item	Skor Jawaban Responden										Mean
		1		2		3		4		5		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
KIH (Y2.1)	Y2.1.1	0	0,0	1	0,5	54	25,0	127	58,8	34	15,7	3,90
	Y2.1.2	0	0,0	11	5,1	135	62,5	52	24,1	18	8,3	3,36
	Y2.1.3	0	0,0	4	1,9	95	44,0	93	43,1	24	11,1	3,63
	Y2.1.4	0	0,0	2	0,9	88	40,1	100	46,3	26	12,0	3,69
Mean Indikator Kualitas Hasil											3,690	
KnH (Y2.2)	Y2.2.1	0	0,0	1	0,5	53	24,5	135	62,5	27	12,5	3,87
	Y2.2.2	0	0,0	3	1,4	123	56,9	70	32,4	20	9,3	3,50
	Y2.2.3	0	0,0	1	0,5	73	33,8	123	56,9	19	8,8	3,74
	Y2.2.4	0	0,0	3	1,4	66	30,6	123	56,9	24	11,1	3,78
Mean Indikator Kuantitas Hasil											3,806	
KW (Y5.3)	Y2.3.1	3	1,4	1	0,5	52	24,1	100	46,3	60	27,8	3,99
	Y2.3.2	0	0,0	1	0,5	71	32,9	109	50,5	35	16,2	3,82
	Y2.3.3	1	0,5	10	4,6	78	36,1	95	44,0	32	14,8	3,68
	Y2.3.4	0	0,0	3	1,4	54	25,0	125	57,9	34	15,7	3,88
Mean Indikator Ketepatan Waktu											3,806	
Mean Variabel Kinerja											3,736	

Sumber : Data primer, diolah, 2021

5.2. Hasil Uji Hipotesis

Pada bagian masih dalam tahap pengerjaan melalui alat uji statistic GSCA. Diperoleh hasil sebagai berikut:

5.2.1. Hasil Analisis GSCA

1. Hasil Uji Asumsi Linieritas

Pengujian hipotesis pada GSCA dilakukan dengan pendekatan resampling dengan metode Bootstrap, sehingga tidak memerlukan asumsi normalitas data. Asumsi yang diperlukan pada GSCA adalah pengaruh antar variabel linier. Pengujian asumsi ini dapat dilihat pada Tabel 5.12.

Tabel 5.12. Hasil Pengujian Asumsi Linieritas

No	Hubungan antar Variabel		Linearity (p-value)	Keterangan
1	Kompensasi (X1)	<i>Physiological Well-Being (Y4)</i>	0,000	Linier
2	Kompensasi (X1)	Kinerja (Y2)	0,000	Linier
3	<i>Social Competence (X2)</i>	Kinerja (Y2)	0,000	Linier
4	<i>Self Efficacy (X3)</i>	<i>Physiological Well-Being (Y1)</i>	0,000	Linier
4	<i>Physiological Well-Being (Y1)</i>	Kinerja (Y2)	0,000	Linier

Sumber: data primer, diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 5.12 tersebut di atas dapat diketahui bahwa semua hubungan antar variabel adalah linier, dengan demikian asumsi linieritas terpenuhi.

Berdasarkan analisis data empirik dalam penelitian ini dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan. Hasil pengujian ini dapat dibagi menjadi hubungan langsung dan tidak langsung. Berikut hasil pengujian langsung yang dapat dilihat pada Tabel 5.13

Tabel 5.13 Pengujian Hipotesis

No	Pengaruh	Path Coefficients			Keterangan
		Estimate	SE	CR	
H ₁	Komp->PWB	0.241	0.064	3.79*	Signifikan
H ₂	Komp->K	0.071	0.040	1.77	Tidak Signifikan
H ₃	SC->K	0.209	0.056	3.76*	Signifikan
H ₄	SE->PWB	0.386	0.062	6.23*	Signifikan
H ₅	SE->K	0.270	0.071	3.79*	Signifikan

H₆	PWB->K	0.269	0.093	2.9*	Signifikan
----------------------	------------------	-------	-------	------	------------

Keterangan: *= signifikan pada α 5%
 Sumber: data primer, diolah, 2021.

Grafik hasil pengujian hipotesis dalam bentuk diagram jalur dapat dilihat pada gambar 5.2.

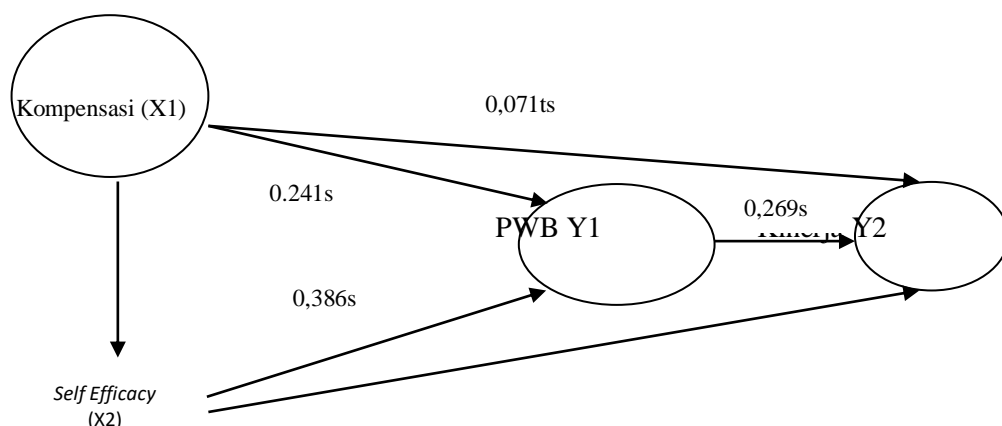
Berdasarkan analisis data empirik dalam penelitian ini dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan. Hasil pengujian ini dapat dibagi menjadi hubungan langsung dan tidak langsung. Berikut hasil pengujian langsung yang dapat dilihat pada Tabel 5.37

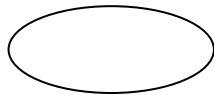
Tabel 5.37 Pengujian Hipotesis

No	Pengaruh	Path Coefficients			Keterangan
		Estimate	SE	CR	
H ₁	Komp->PWB	0.241	0.064	3.79*	Signifikan
H ₂	Komp->K	0.071	0.040	1.77	Tidak Signifikan
H ₃	SE->K	0.209	0.056	3.76*	Signifikan
H ₄	SE->PWB	0.386	0.062	6.23*	Signifikan
H ₅	PWB->K	0.269	0.093	2.9*	Signifikan

Keterangan: *= signifikan pada α 5%
 Sumber: data primer, diolah, 2021

Grafik hasil pengujian hipotesis dalam bentuk diagram jalur dapat dilihat pada gambar 5.2.





0,209s

Keterangan:

s = signifikan

ts = tidak signifikan

6. Penutup

- 6.1. Variabel Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap psychological well-being
- 6.2. Variabel Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja
- 6.3. Variabel Kompensasi Finansial berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement
- 6.4. Variabel Self-Efficacy berpengaruh terhadap psychological well-being
- 6.5. Variabel Psychological well-being berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

DAFTAR PUSTAKA

- Arik Prasetya and Masanori Kato (2011), The Effect of Financial and Non Financial Compensation to the Employee Performance, *The 2 nd International Research Symposium in Service Management Yogyakarta, INDONESIA, 2011*
- Baron, R.A., & Markman, G.D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18 (1), 41-60.
- Dessler, Gary. (2005). *Human Resources Management*. Hong Kong: Pearson Education Asia Ltd. and Tsinghua University Press.
- Kaiser, Stephan dan Max Josef Ringlstetter. 2011. *Strategic Management of Professional Service Firms: Theory and Practice*. Heidelberg, Berlin: Springer-Verlag.
- Kapp, Amy. 2010. Financial Stress, Neighborhood Stress, and Well-Being: Mediation and Moderation Models. *Honors Projects*. Paper 142. http://digitalcommons.iwu.edu/psych_honproj/142.
- Linley, P. Alex dan Stephen Joseph. 2007. *Positive Psychology in Practice*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Marko Nedeljkovic a, Viviane Wepfer a, Brigitte Ausfeld-Hafter a, Petra H. Wirtz b, Konrad M. Streitberger. (2012) Influence of general self-efficacy as a mediator in Taiji-induced stress reduction – Results from a randomized controlled trial. **European Journal of Integrative Medicine** Volume 5, Issue 3 , Pages 284-290, June 2013
- Prasetya, Arik dan Masanori Kato. 2011. The Effect of Financial and Non Financial Compensation to the Employee Performance. *The 2nd International Research Symposium in Service Management Yogyakarta, INDONESIA*, 26 – 30 July 2011, pp. 382-391.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Organizational Behavior*, Twelfth Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Rose-Krasnor, L. & Denham, S. (2009). Social and emotional competence in early childhood. In K. H. Rubin, W. Bukowski, & B. Laursen (Eds.), *Peer interactions, relationships, and groups* (pp. 162-179). NY: Guilford.

Van de Voorde, Karina. 2009. HRM, Employee Well-being and Organizational Performance: A Balanced Perspective. Ridderprint Offsetdrukkerij B.V.

Lampiran-Lampiran:

Lampiran 1. Susunan Organisasi Tim Peneliti/Pelaksana dan Pembagian Tugas

No	Nama / NIDN	Fakultas	Bidang Ilmu	Alokasi Waktu (jam/minggu)	Uraian Tugas
1	<u>Ketua</u>	Pascasarjana	Manajemen		1. Merencanakan penelitian

	Dr.Dra.Hj.Rahmi Widyanti, M.Si (NIDN: 0021126201)	/Ekonomi		3 bulan	2. Mengonsep rancangan penelitian dan angket penelitian
2	Anggota Hj. Susiladewi,SE.MM (NIDN: 1106096401)	Pascasarjana /Ekonomi	Manajemen		3. Pentabulasian data penelitian 4. Menganalisis dan Menginterpretasikan data
3	Petugas Pembantu Lapangan 1. Burhanuddin (mhs MM) 2. Wahyu Saputra (mhs MM) 3. Hafiz Anshari (mhs Mikom)		l.		1. Membantu membagikan angket kepada responden 2. Membantu mengumpulkan angket yang sudah diisi.

Lampiran 2. Biodata Ketua/Anggota Tim Peneliti/Pelaksana

A. Identitas Diri

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si
2	Jenis Kelamin	Perempuan
3	Jabatan Fungsional	Lektor Kepala (IV/c)
4	NIP/NIK/Identitas lainnya	19622112 198910 2 001
5	NIDN	0021126201
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Pelaihari, 21 Desember 1962

7	E-mail	rahmiwidyanti@yahoo.com
8	Nomor Telepon/HP	081349589352
9	Alamat Kantor	Jln. Adhyaksa No. 2 Banjarmasin
10	Nomor Telepon/Faks	0511-3304352
11	Lulusan yang Telah Dihasilkan	S-1 = ... orang; S-2 = ... orang; S-3 = ... orang
12	Mata Kuliah yg Diampu	1). Statistik I
		2). Perilaku Organisasi
		3). Penganggaran Perusahaan
		4). Manajemen Keuangan Strategik
		5). MSDM
		6). Teori Ekonomi
		7) TPK

B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	Universitas Udayana	UniBraw	Unibraw
Bidang Ilmu	Ekonomi	Ilmu Adm Niaga	PDIM
Tahun Masuk-Lulus	1982 – 1986	1999 - 2001	2011
Judul Skripsi/Tesis/Disertasi	Bidang Manajemen	Bidang Manajemen	Bidang Manajemen
Nama Pembimbing/Promotor			

C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir (Bukan Skripsi, Tesis, maupun Disertasi)

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
	2017	Dimensions of Organizational Structure and Influence on Organizational Effectiveness: Study on Top and Middle Management Bank	APBU Yayasan UNISKA Banjarmasin	Rp 6.000.000
1	2015	Orientasi Pasar Dimediasi Strategi Keunggulan Bersaing Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran Perusahaan (Studi Pada Industri)	APBU Yayasan UNISKA Banjarmasin	Rp 6.000.000

		Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Di Kalimantan Selatan)		
2	2015	Survey Kepuasan Karyawan (SKK) PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Instansi PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Rp 45.000.000
3	2014	Survey Kepuasan Karyawan (SKK) PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Instansi PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Rp 45.000.000

D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1	2016	Penyuluhan dan Sosialisasi Penyusunan <i>Format Business Plann</i> bagi Pengusaha kuliner Di Kawasan Cendana Kelurahan Sungai Miai Kota Banjarmasin.	APBU Yayasan UNISKA Banjarmasin	Rp 3.000.000
2	2015	Penyuluhan Dan Sosialisasi Upaya Pengembangan Kewirausahaan Ibu-Ibu Nelayan Di Desa Angsana Kabupaten Tanag Bumbu	APBU Yayasan UNISKA Banjarmasin	Rp 3.000.000

E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/ Nomor/Tahun
1	Pengaruh Persepsi Konsumen Dalam Memilih Rumah Sakit	Dinamika Ekonomi	Vol.1, No. 5, 2012
2	The Perception of Individual and Organizational Career	Ventura	Vol.5, No. 12, Agt 2012
3	Hubungan Kepuasan Karyawan Terhadap Perhatian Terhadap Konsumen dan Kinerja Organisasi	Dinamika Ekonomi	Vol.6, No.2, Sept 2013
Dst			

F. Pemakalah Seminar Ilmiah (*Oral Presentation*) dalam 5 Tahun Terakhir

No	Nama Pertemuan Ilmiah / Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1	GCBME 2016	The Influence of compensation and social insurance on Performance	8 Agustus 2016, UPI Bandung
2	GCBME 2017	Dimensions of Organizational Structure and Influence on Organizational Effectiveness	8 Agustus 2017, Unair Surabaya
3			
Dst.			

G. Karya Buku dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1	Diktat Statistik Ekonomi I	2012	55 halaman	Uniska Bjm
2	Diktat Manajemen Keuangan	2013	60 halaman	Uniska Bjm
3	Manajemen Karir	2018	187 halaman	CV.Artha Rizky
Dst				

H. Perolehan HKI dalam 5-10 Tahun Terakhir

No.	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis
1	Disertasi	2019	Karya Cipta
2	Artikel	2019	Karya Cipta
Dst.			

J. Penghargaan dalam 10 tahun Terakhir (dari pemerintah, asosiasi atau institusi lainnya)

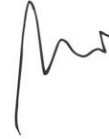
1	Satya Lencana 10 thn	Presiden Susilo Bambang Yudoyono	2015
2	Satya Lencana 20 thn	Presiden Susilo Bambang Yudoyono	2015
Dst			

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidak-sesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Proposal Penelitian Dosen UNISKA.

Banjarmasin, 25 Maret 2020

Pengusul,
Ketua Tim Peneliti,



(Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si)
NIDN. 002112620

Lampiran 2. Biodata Ketua / Anggota Tim Peneliti Pelaksana (Lanjutan)

A. Identitas Diri Anggota

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Hj. Susiladewi, SE., MM, MH.
2	Jenis Kelamin	Perempuan
3	Jabatan Fungsional	Lektor
4	NIP/NIK/Identitas lainnya	060102181
5	NIDN	1106066401
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Banjarmasin, 06-06-1964
7	E-mail	susiladewi@gmail.com
9	Nomor Telepon/HP	081251222585
10	Alamat Kantor	Jln. Adhyaksa No. 2 Banjarmasin
11	Nomor Telepon/Faks	0511-3304352
12	Lulusan yang Telah Dihasilkan	S-1 = ... orang; S-2 = ... orang; S-3 = ... orang
13	Mata Kuliah yg Diampu	1). Aspek Hukum dalam Ekonomi
		2). Studi Kelayakan Bisnis
		3). Teori Ekonomi Mikro
		4).

B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	Uniska	Univ. Wijaya Putra	-
Bidang Ilmu	Ekonomi	Manajemen	
Tahun Masuk-Lulus	1985-1989	2002-2004	
Judul Skripsi/Tesis/Disertasi			
Nama Pembimbing/Promotor			

C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir
(Bukan Skripsi, Tesis, maupun Disertasi)

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1				,-
2				
3				
Dst.				

* Tuliskan sumber pendanaan baik dari APBU Uniska maupun dari sumber lainnya.

D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1				
2				
3				
Dst.				

E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/ Nomor/Tahun
1			
2			
3			
Dst.			

F. Pemakalah Seminar Ilmiah (*Oral Presentation*) dalam 5 Tahun Terakhir

No	Nama Pertemuan Ilmiah / Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1			
2			
3			
Dst.			

G. Karya Buku dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1				
2				
3				
Dst.				

H. Perolehan HKI dalam 5–10 Tahun Terakhir

No.	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis
1			
2			
3			
Dst.			

I. Pengalaman Merumuskan Kebijakan Publik/Rekayasa Sosial Lainnya dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul/Tema/Jenis Rekayasa Sosial Lainnya yang Telah Diterapkan	Tahun	Tempat Penerapan	Respon Masyarakat
1				
2				
3				
Dst.				

J. Penghargaan dalam 10 tahun Terakhir (dari pemerintah, asosiasi atau institusi lainnya)

No.	Jenis Penghargaan	Institusi Pemberi Penghargaan	Tahun
1			
2			
3			
Dst.			

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidak-sesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Proposal P2M/Penelitian Dosen UNISKA.

Banjarmasin , 25 Maret 2020

Anggota Pelaksana,

(Hj. Susiladewi, SE, MM, MH)
NIDN. 1106056401

Lampiran 2: Biodata Anggota Tim Peneliti

A. Identitas Diri

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Hj. Aida Vitria, SE, MM
2	Jenis Kelamin	Perempuan
3	Jabatan Fungsional	Lektor (III/d)
4	NIP/NIK/Identitas lainnya	0618031073
5	NIDN	1125096801
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Banjarmasin, 11 Juni 1968
7	E-mail	Buah_apel@gmail.com
8	Nomor Telepon/HP	08164551262
9	Alamat Kantor	-
10	Nomor Telepon/Faks	
11	Lulusan yang Telah Dihasilkan	S-1 = ... orang; S-2= ... orang; S-3 = ... orang
12	Mata Kuliah yg Diampu	1) Penganggaran Perusahaan
		2) Statistik Ekonomi
		3) Perilaku Organisasi
		4) Manajemen Komunikasi
		5) Teori Pengambilan Keputusan
		6) Metodologi Penelitian
		7) Riset SDM
		8) Manajemen Operasional

B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	Uniska Banjarmasin	Univ. Wijaya Putra	
Bidang Ilmu	Manajemen SDM	Manajemen SDM	
Tahun Masuk-Lulus	1989	2002	
Judul Skripsi/Tesis/Disertasi	Bidang Manajemen	Bidang Manajemen	
Nama Pembimbing/Promotor			

C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir (Bukan Skripsi, Tesis, maupun Disertasi)

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
	2017	Dimensions of Organizational Structure and Influence on Organizational Effectiveness: Study on Top and Middle Management Bank	APBU Yayasan UNISKA Banjarmasin	Rp 6.000.000
1	2015	Orientasi Pasar	APBU Yayasan	Rp

		Dimediasi Strategi Keunggulan Bersaing Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran Perusahaan (Studi Pada Indsutri Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Di Kalimantan Selatan)	UNISKA Banjarmasin	6.000.000
2	2015	Survey Kepuasan Karyawan (SKK) PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Instansi PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Rp 45.000.000
3	2014	Survey Kepuasan Karyawan (SKK) PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Instansi PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin	Rp 45.000.000

D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1	2016	Penyuluhan dan Sosialisasi Penyusunan <i>Format Business Plann</i> bagi Pengusaha kuliner Di Kawasan Cendana Kelurahan Sungai Miai Kota Banjarmasin.	APBU Yayasan UNISKA Banjarmasin	Rp 3.000.000
2	2015	Penyuluhan Dan Sosialisasi Upaya Pengembangan Kewirausahaan Ibu-Ibu Nelayan Di Desa Angsana Kabupaten Tanag Bumbu	APBU Yayasan UNISKA Banjarmasin	Rp 3.000.000

E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/ Nomor/Tahun
-----	----------------------	-------------	---------------------

1	Pengaruh Praktek SDM Strategis dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi	Al Kalam	Volume 2 No. 4, Juli 2015
Dst			

F. Pemakalah Seminar Ilmiah (*Oral Presentation*) dalam 5 Tahun Terakhir

No	Nama Pertemuan Ilmiah / Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1	ICBME Ke-II	The Relationship of Strategic HRM Practice with Service Quality (Theoretical Review)	Tahun 2015, Fakultas Ekonomi Andalas, Padang
2	GCBME ke 1	The Influence of Compensations and Social Assurance on Job Performance: Study on Contract Employees' Palm Company	Tahun 2016, UPI Bandung
3	GCBME ke 2		Tahun 2017 UNAIR Sby
4	GCBME ke 3		Tahun 2018 UPI Bandung

G. Karya Buku dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1	Pengantar Metode Penelitian Kuantitatif	2019	136 Halaman	Uniska
2				
3				

Dst				
-----	--	--	--	--

H. Perolehan HKI dalam 5-10 Tahun Terakhir

No.	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis
1	Knowledge Management Dan Kualitas Pelayanan Dalam Memediasi Pengaruh Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Pada Rumah Sakit Pemerintah Dan Swasta Di Kalimantan Selatan)	2019	Hak cipta No. 000136043
2	The Role Of Strategic Human Resource Management Practice Mediated By Knowledge Management On Service Quality (Study On The Public And Private Hospitals In South Kalimantan, Indonesia)	2019	Hak cipta No. 000136564
3	Pengantar Metode Penelitian Kuantitatif	2019	Hak Cipta No. 000137612

1			
2			
Dst			

J. Penghargaan dalam 10 tahun Terakhir (dari pemerintah, asosiasi atau institusi lainnya)

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidak-sesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Proposal Penelitian Dosen UNISKA.

Banjarmasin, Maret 2020

Pengusul,
Anggota Peneliti,

(Hj. Aida Vitria, SE, MM)
NIDN: 1111066801

Lampiran 3: Surat Pernyataan Orisinalitas Penelitian



SURAT PERNYATAAN KETUA PENELITI/PELAKSANA

Nama : Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si

NIP/NIK/NIDN : 0021126201

Pangkat / Golongan : Pembina Utama Muda (IV/c)

Jabatan Fungsional : Lektor Kepala

Dengan ini menyatakan bahwa proposal penelitian saya dengan judul:

“Pengaruh Kompensasi dan *Self Efficacy* terhadap *Psychological Well Being* dan Kinerja Individu (Studi Pada Karyawan Kontrak Kantor Administrasi Pelabuhan Kota Banjarmasin)”. yang diusulkan untuk tahun anggaran 2020/2021 bersifat original dan belum pernah dibiayai oleh UNISKA atau institusi lainnya.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka kami bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan mengembalikan seluruh biaya penelitian yang sudah diterima ke kas UNISKA.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Banjarmasin, 20 Maret 2021

Yang menyatakan,
Ketua Tim Peneliti



(Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si)
NIDN: 0021126201

Lampiran 4: Rincian / Justifikasi Anggaran Penelitian

No	Jenis Pengeluaran	Biaya yang Diusulkan (Rp)
1	Gajih/ Honor Peneliti (20%)	Rp 1.800.000,-
2	Bahan habis pakai dan peralatan (40-60%)	Rp 7.500.000,-
3	Perjalanan (Mak 15%)	Rp 2. 500.000,-
4	Lain-lain (Publikasi, Seminar, Laporan, Lainnya 10-15%)	Rp 3.200.000,-

Lampiran 5: Surat Perjanjian Kerja (Kontrak)

