

**PENGARUH ORIENTASI KEPEMIMPINAN, INOVASI PELAYANAN DAN  
INOVASI PRODUK TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI USAHA MIKRO,  
KECIL DAN MENENGAH (UMKM) DI KABUPATEN MAGELANG DAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**SKRIPSI**



di susun oleh:

Nama : Ahmad Birri Mustafa  
Nomor Mahasiswa : 14311253  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Operasional

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2018**

**PENGARUH ORIENTASI KEPEMIMPINAN, INOVASI PELAYANAN DAN  
INOVASI PRODUK TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI USAHA MIKRO,  
KECIL DAN MENENGAH (UMKM) DI KABUPATEN MAGELANG DAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna  
memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas

Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Ditulis oleh:

Nama : Ahmad Birri Mustafa

Nomor Mahasiswa : 14311253

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional



**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2018**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat suatu karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebut dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa persyaratan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 12 November 2018

Penulis



Ahmad Birri Mustafa

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini telah disahkan dan disetujui oleh dosen pembimbing skripsi dengan  
judul:

**PENGARUH ORIENTASI KEPEMIMPINAN, INOVASI PELAYANAN DAN  
INOVASI PRODUK TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI USAHA MIKRO,  
KECIL DAN MENENGAH (UMKM) DI KABUPATEN MAGELANG DAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**



**Hasil Penelitian**

**Diajukan Oleh:**

**Nama : Ahmad Birri Mustafa**  
**Nomor Mahasiswa : 14311253**  
**Program Studi : Manajemen**  
**Bidang Konsentrasi : Operasional**

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal 12/10-18

*Ace and diajikan*

Dosen Pembimbing,

*Zulian Yamit*

Drs. Zulian Yamit M.Si.

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH ORIENTASI KEPEMIMPINAN, INOVASI PELAYANAN DAN INOVASI  
PRODUK TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI USAHA MIKRO KECIL DAN  
MENENGAH (UMKM) KABUPATEN MAGELANG DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI**

Disusun Oleh : **AHMAD BIRRI MUSTAFA**

Nomor Mahasiswa : **14311253**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Senin, tanggal: 12 November 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Zulian Yamit, Drs., M.Si.



Penguji : Siti Nur Syamsiah, Dra., MM.

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

## MOTTO

إِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

***Do the best and pray. God will take care of the rest.***

"Hiduplah seperti pohon kayu yang lebat buahnya; hidup di tepi jalan dan dilempari orang dengan batu, tetapi dibalas dengan buah."  
(Abu Bakar Sibli)

## PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Teruntuk keluarga tercinta yang selalu mendampingi dalam setiap langkah dalam  
hidup penulis

Dan teman-teman yang telah mengisi kehidupan kampus dengan penuh warna

## INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui orientasi kepemimpinan, inovasi layanan, inovasi produk terhadap kinerja UMKM Magelang dan mengetahui orientasi kepemimpinan, inovasi layanan dan inovasi terhadap kepuasan kerja UMKM Magelang. Pertanyaan yang ingin dijawab melalui penelitian ini adalah (1) Apakah orientasi kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja UMKM Magelang? (2) Apakah inovasi layanan berpengaruh terhadap kepuasan kerja UMKM Magelang? (3) Apakah inovasi produk berpengaruh terhadap kepuasan kerja UMKM Magelang? (4) Apakah orientasi kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja UMKM Magelang? (5) Apakah inovasi layanan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja UMKM Magelang? (6) Apakah inovasi produk berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja UMKM Magelang?

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan umkm di Kabupaten Magelang dan sampelnya dengan jumlah responden sebanyak 82 orang. Teknik pengumpulan data penelitian kuantitatif dapat dilakukan dengan cara: Kuesioner (Angket) dan wawancara. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda dan analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1). Orientasi kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan umkm di Kabupaten Magelang. (2). Inovasi layanan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan umkm di Kabupaten Magelang (3). Inovasi produk memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karyawan umkm di Kabupaten Magelang (4). Orientasi kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan umkm di Kabupaten Magelang (5) Inovasi layanan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja umkm di Kabupaten Magelang (6). Inovasi produk memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja umkm di Kabupaten Magelang

**Kata kunci: orientasi kepemimpinan, inovasi layanan, inovasi produk kinerja kepuasan UMKM Magelang**



## ABSTRACT

This research's purpose is to know about the influence of the Leadership Orientation, Services Innovation, and Products Innovation toward the performance of the Small and Medium Sized Micro Business (UMKM) in Magelang as well as toward their Job Satisfaction. The problem arise which are needed to be answered are: (1) Does Leadership Orientation influence toward the Job Satisfaction of UMKM in Magelang? (2) Does Services Innovation influence toward the Job Satisfaction of UMKM in Magelang? (3) Does Products Innovation influence toward the Job Satisfaction of UMKM in Magelang? (4) Does Leadership Orientation influence toward the the employee's Performance through Job Satisfaction of UMKM in Magelang? (5) Does Services Innovation influence toward the the employee's Performance through Job Satisfaction of UMKM in Magelang? (6) Does Products Innovation influence toward the the employee's Performance through Job Satisfaction of UMKM in Magelang?

This research is a quantitative research. Populace of this research is the employees of five Small and Medium Sized Micro Business (UMKM) in Magelang, with the sample of 82 people as respondents. Data gathering of this quantitative research conducted through: questionnaire and interviews. Data analysis in this research used doubled linear regression and path analysis.

The result of this research shows that (1) Leadership Orientation has a significant positive influence toward UMKM employee's performace in Magelang Regency. (2) Services Innovation has a significant positive influence toward UMKM employee's performace in Magelang Regency. (3) Products Innovation has a significant positive influence toward UMKM employee's performace in Magelang Regency. (4) Leadership Orientation has a significant positive influence toward UMKM employee's Job Satisfaction in Magelang Regency. (5) Services Innovation has a significant positive influence toward UMKM employee's Job Satisfaction in Magelang Regency. (6) Products Innovation has a significant positive influence toward UMKM employee's Job Satisfaction in Magelang Regency.

**Keywords: Leadership Orientation, Services Innovation, Products Innovation, Work Performance, Job Satisfaction, UMKM**

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.*

*Alhamdulillahirabbil'alamin.*

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, rahmat, inayah, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul *Pengaruh Orientasi Kepemimpinan, Inovasi Pelayanan Dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Karyawan Di Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM) Di Kabupaten Magelang Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi*. Sholawat serta salam penulis haturkan kepada junjungan agung Nabi Muhammad SAW, keluarga dan para sahabatNya yang sampai saat ini telah menjadi suri tauladan bagi umatNya. Serta yang telah memperjuangkan dari zaman *jahiliyah* hingga menuju jaman yang penuh dengan teknologi ini.

Dalam penyusunan skripsi, tidak bisa terlepas dari beberapa hambatan yang dihadapi, penulis menyadari bahwa kelancaran penyusunan skripsi ini berkat izin Allah SWT, dukungan, doa, bantuan, dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan rasa terimakasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia, hidayahNya kepada penulis hingga saat ini.
2. Seluruh keluarga tercinta yang selalu memberikan semangat dan doa, serta

mengingat akan tujuan / cita-cita penulis yang harus dicapai.

3. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia
4. Bapak Jaka Sriyana, SE, M.Si., Ph.D. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Drs. Sutrisno, MM., Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Drs. Zulian Yamit M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi atas segala bimbingan, motivasi dan ilmu yang diberikan selama penyusunan Tugas Akhir Skripsi.
7. Teman-teman seperjuangan skripsi Bapak Drs. Zulian Yamit, M.Si. Serta teman-teman satu angkatan lainnya yang telah menemani selama masa perkuliahan dimulai hingga sekarang.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan laporan penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran demi kesempurnaan penelitian ini.

*Wassalamu'alaikumwarahmatullahiwabarakatuh*

Yogyakarta, 02 Oktober 2018

Ahmad Birri Mustafa

## DAFTAR ISI

JUDUL.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI .....	iv
MOTTO .....	v
PERSEMBAHAN.....	vii
INTISARI .....	viii
ABSTRACT .....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI .....	5
2.1. Kajian Pustaka .....	5
2.2. Landasan teori .....	9
2.2.1. Strategi Inovasi.....	9
2.2.2. Kinerja.....	14
2.2.3. Kepuasan Kerja .....	18
2.2.3.1. Faktor-Faktor Penentu Kepuasan Kerja.....	20
2.2.3.2. Rekan-rekan Sejawat yang Menunjang .....	22
2.2.3.3. Kondisi Kerja yang Menunjang .....	22
2.2.3.4. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kepuasan Kerja.....	24
2.2.3.5. Dampak Kepuasan Kerja .....	25
2.3. Kerangka Pikir.....	28
BAB III METODE PENELITIAN .....	30
3.1. Jenis dan sumber data.....	30
3.2. Populasi dan Sampel.....	31
3.3. Teknik pengumpulan data .....	32
3.4. Variabel penelitian.....	33
3.4.1. Variabel bebas ( <i>independent</i> ) (X) .....	33
3.4.2. Variabel terikat ( <i>dependent</i> ) (Y) .....	35
3.5. Analisa data.....	36
3.5.1. Uji Instrumen.....	36
3.5.2. Pengujian Asumsi Klasik .....	38

3.5.3.	Analisis Regresi Linier Bertahap.....	40
3.5.4.	Analisis Jalur .....	40
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>42</b>
4.1	Hasil Pengumpulan Data .....	42
4.2	Karakteristik Responden .....	43
4.2.1.	Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	43
4.2.2.	Karakteristik responden berdasarkan usia .....	44
4.2.3.	Karakteristik responden berdasarkan pendidikan.....	44
4.3	Statistik Deskriptif.....	45
4.4	Uji Instrumen.....	48
4.4.1	Uji Validitas .....	48
4.4.2	Uji Reliabilitas.....	50
4.5	Uji Asumsi Klasik .....	51
4.5.1	Uji Normalitas .....	51
4.5.2	Uji Multikolinearitas .....	53
4.5.3	Uji Heterokedastisitas.....	55
4.6	R <sup>2</sup> (Koefisien Determinasi).....	57
4.7	Analisis Regresi bertahap .....	58
4.8	Analisis <i>Path</i> .....	61
4.9	Pembahasan .....	68
<b>BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN .....</b>		<b>73</b>
5.1	Kesimpulan.....	73
5.2	Implikasi .....	74
5.3	Keterbatasan Penelitian .....	74
5.4	Saran.....	75
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>77</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>		<b>79</b>
Lampiran 1: Karakteristik Responden .....		79
Lampiran 2: Statistik Deskriptif .....		80
Lampiran 3: Uji Validitas .....		83
Lampiran 4: Uji Reliabilitas .....		95
Lampiran 5: Uji Asumsi Klasik.....		96
Lampiran 6: R <sup>2</sup> (Koefisien Determinasi).....		99
Lampiran 7: Analisis Regresi .....		100
Lampiran 8: Kuesioner .....		101

## DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Hasil Pengumpulan Data .....	42
Tabel 4. 2 Persentase Jenis Kelamin Responden.....	43
Tabel 4. 3 Persentase Usia Responden .....	44
Tabel 4. 4 Persentase Pendidikan Responden .....	44
Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....	45
Tabel 4.6 Uji Validitas Instrumen .....	48
Tabel 4.7 Uji Reliabilitas .....	50
Tabel 4.8 Uji Reliabilitas .....	51
Tabel 4. 9 Uji Normalitas Tahap II.....	52
Tabel 4. 10 Uji Multikolinieritas Tahap 1 .....	54
Tabel 4. 11 Uji Multikolinieritas Tahap II .....	54
Tabel 4. 12 Tabel Koefisien Berganda 1 .....	57
Tabel 4. 13 Tabel Koefisien Berganda II .....	57
Tabel 4. 14 Hasil Regresi Linier Berganda 1 .....	58
Tabel 4. 15 Hasil Regresi Linier Berganda 2 .....	60
Tabel 4. 16 Hasil Analisis Path Tahap 1 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4. 17 Hasil Analisis Path Tahap 2 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Pikir.....	29
Gambar 2 Analisis jalur OK-- →KK- →K.....	66
Gambar 3 Analisis jalur IL-- →KK- →K.....	67
Gambar 4 Analisis jalur IP-- →KK- →K.....	68
Gambar 4. 1 Hasil Uji Normalitas Tahap 1.....	52
Gambar 4. 2 Hasil Uji Normalitas Tahap 1I.....	53
Gambar 4. 3 Hasil Uji Heteroskedastisitas Tahap I.....	56
Gambar 4. 4 Uji Heterokedastisitas Tahap II.....	57

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Karakteristik Responden .....	79
Lampiran 2: Statistik Deskriptif.....	80
Lampiran 3: Uji Validitas.....	83
Lampiran 4: Uji Reliabilitas.....	95
Lampiran 5: Uji Asumsi Klasik .....	96
Lampiran 6: R <sup>2</sup> (Koefisien Determinasi) .....	99
Lampiran 7: Analisis Regresi.....	100
Lampiran 8: Kuesioner.....	101



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Inovasi merupakan salah satu alternatif bagi organisasi untuk bertahan hidup dalam lingkungan yang dinamis dan bergejolak. Inovasi menjadi salah satu kata kunci untuk membantu organisasi menjadi lebih kompetitif dalam menghadapi dan mengalami berbagai perubahan seiring dengan terjadinya perubahan lingkungan ekonomi. Jika bisnis tidak inovatif, maka bisnis tersebut akan menghadapi risiko untuk sulit bertahan hidup dalam lingkungan persaingan yang ketat. Inovasi diakui sebagai faktor yang sangat penting dalam persaingan industri dan merupakan senjata yang tangguh untuk menghadapi persaingan

Peran inovasi dalam mendongkrak kinerja usaha meliputi seluruh aspek penting yang bisa memberikan nilai tambah pada daya saing perusahaan: proses, produk, pasar, manajemen, dan sebagainya (Swa, 2005). Ketakutan organisasi dalam menerapkan inovasi adalah besarnya biaya yang harus diinvestasikan. Ketakutan ini sebenarnya tidak beralasan sebab inovasi tidak harus dimulai dari yang canggih dan berbiaya besar tetapi yang lebih penting terlembaga, konsisten dan berkelanjutan.

Inovasi layanan adalah perubahan yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pemasaran dengan mempercepat sistem kerja pelayanan perusahaan melalui berbagai kombinasi baru dari faktor-faktor

pelayanan yang ada (Dhewanto et al., 2013). Sedangkan Inovasi produk adalah inovasi yang digunakan dalam seluruh operasi perusahaan yang potensial untuk menciptakan pemikiran dan imajinasi orang yang pada akhirnya menciptakan pelanggan (Drucker, 2014)

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Dalam Robbins (2015) disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda – beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Murni, T (2000) pada perusahaan kecil dan menengah di Yogyakarta menunjukkan bahwa strategi inovasi dalam rangka untuk meningkatkan kinerja perusahaan harus lebih memperhatikan orientasi kepemimpinan, inovasi proses dan tingkat investasi, karena ketiga variabel ini menjadi penentu walaupun tidak berarti bahwa variabel lain tidak penting seperti inovasi produk, sumber eksternal dan internal.

Obyek penelitian strategi inovasi ini adalah UMKM Magelang. UMKM Magelang merupakan industri yang memiliki peranan penting dalam ikut serta menunjang pembangunan ekonomi daerah. Menjadi tanggung

jawab kita bersama untuk membantu meningkatkan kegiatan usaha yang menjamin tercapainya iklim usaha industri yang baik dan berkesinambungan

Berdasarkan latar belakang di atas mengenai pentingnya peran inovasi bagi suatu industri dalam meningkatkan kinerja operasionalnya, Hal ini yang membuat penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Strategi Inovasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variable Intervening pada UMKM Magelang”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka dirumuskan permasalahan penelitian yaitu:

1. Apakah orientasi kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja UMKM Magelang?
2. Apakah inovasi layanan berpengaruh terhadap kepuasan kerja UMKM Magelang?
3. Apakah inovasi produk berpengaruh terhadap kepuasan kerja UMKM Magelang?
4. Apakah orientasi kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja UMKM Magelang?
5. Apakah inovasi layanan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja UMKM Magelang?
6. Apakah inovasi produk berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja UMKM Magelang?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui Orientasi kepemimpinan terhadap kinerja UMKM Magelang
2. Untuk mengetahui inovasi layanan terhadap kinerja UMKM Magelang
3. Untuk mengetahui inovasi produk terhadap kinerja UMKM Magelang
4. Untuk mengetahui Orientasi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja UMKM Magelang
5. Untuk mengetahui inovasi layanan terhadap kepuasan kerja UMKM Magelang
6. Untuk mengetahui inovasi produk terhadap kepuasan kerja UMKM Magelang

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi UMKM

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai informasi tambahan dan bahan pertimbangan dalam pembuatan keputusan tentang strategi inovasi

2. Bagi Peneliti yang Akan Datang

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau bahan wacana di bidang manajemen operasional sehingga dapat bermanfaat bagi penelitian yang selanjutnya

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Kajian Pustaka**

- a. Rita (2010) dengan judul penelitian “pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja operasional perusahaan manufaktur di Sulawesi”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh (1) Orientasi kepemimpinan terhadap kinerja operasional perusahaan manufaktur, (2) Inovasi proses terhadap kinerja operasional perusahaan manufaktur, (3) Inovasi produk terhadap kinerja operasional perusahaan manufaktur, dan (4) Implementasi inovasi terhadap kinerja operasional perusahaan manufaktur

Hasil dari penelitian ini pengaruh langsung yang signifikan antara dimensi strategi inovasi terhadap kinerja operasional perusahaan manufaktur. Tapi tidak semua dari mereka mempengaruhi kinerja operasional perusahaan manufaktur. Proses inovasi, inovasi produk, dan implementasi inovasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja operasional. Sementara orientasi kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan manufaktur di Sulawesi.

- b. Muhammad Arifin Mukti (2013) dengan judul penelitian pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja operasional industri knalpot Kabupaten Purbalingga. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui menguji variabel-

variabel dimensi strategi inovasi yaitu orientasi kepemimpinan, inovasi proses, inovasi produk, sumber inovasi internal, sumber inovasi eksternal, implementasi inovasi dan investasi serta kinerja operasional industri knalpot Kabupaten Purbalingga.

Hasil dari penelitian ini, hasil bahwa orientasi kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap inovasi proses, inovasi produk, sumber inovasi internal, sumber inovasi eksternal, implementasi inovasi dan secara bersama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat investasi, tetapi jika dianalisis secara individu inovasi proses dan sumber inovasi internal serta sumber inovasi eksternal tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat investasi. Agar perusahaan mampu bersaing dalam lingkungan global, diperlukan strategi yang tepat agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Salah satunya adalah dengan terus-menerus melakukan inovasi, pengembangan, perbaikan maupun penemuan-penemuan baru untuk mencapai keunggulan bersaing. Strategi inovasi produk pada industri knalpot lebih dominan perannya dibandingkan inovasi proses dalam meningkatkan kinerja operasional.

- c. RM Yordan Antanegoro (2017) dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Inovasi Produk, Inovasi Layanan Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Nasabah.

Dari hasil penelitian yang dilakukan maka diperoleh kesimpulan: 1. Inovasi produk berpengaruh terhadap kepuasan nasabah. Semakin baik inovasi produk yang dilakukan, maka kepuasan nasabah KKB BCA di

Cabang Cilegon pun akan semakin tinggi. 2. Inovasi layanan berpengaruh terhadap kepuasan nasabah. Semakin baik inovasi layanan yang dilakukan, maka kepuasan nasabah KKB BCA di Cabang Cilegon pun akan semakin tinggi. 3. Kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kepuasan nasabah. Semakin berkualitas pelayanan yang diberikan, maka kepuasan nasabah KKB BCA di Cabang Cilegon pun akan semakin tinggi.

- d. Mat Salim (2013) dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi Kerja, Orientasi Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pengawas Sekolah Di Kabupaten Kerinci

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan berikut ini : 1. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pengawas sekolah di Kabupaten Kerinci. Artinya, tinggi rendahnya kepuasan kerja pengawas sekolah tidak dipengaruhi oleh motivasi kerja. Semakin tinggi motivasi kerja pengawas dalam bekerja belum tentu dapat meningkatkan kepuasan kerja pengawas sekolah di Kabupaten Kerinci 2. Orientasi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pengawas sekolah di Kabupaten Kerinci. Artinya tinggi rendahnya kepuasan kerja pengawas sekolah di Kabupaten Kerinci sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Semakin baik kepemimpinan

tentunya dapat meningkatkan kepuasan kerja pengawas sekolah di Kabupaten Kerinci

- e. Putu Sukarmen (2013) dengan judul penelitian Analisis Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Dengan Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Intervening Pada Produk Gula Pasir Sebelas (GUPALAS) Pabrik Gula Sembari PTP Nusantara XI (PERSERO)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Inovasi Produk terhadap Keunggulan Bersaing, Keunggulan Bersaing terhadap Kepuasan Konsumen, dan Inovasi Produk terhadap Kepuasan Konsumen. Dari hasil regresi, dapat disimpulkan bahwa: 1. Inovasi Produk berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing. Hal ini dikarenakan dengan semakin tinggi inovasi produk maka semakin tinggi tingkat kemenangan suatu produk dipasaran sehingga memiliki keunggulan bersaing. 2. Keunggulan Bersaing berpengaruh terhadap Kepuasan Konsumen. Hal ini dikarenakan dengan semakin tinggi keunggulan bersaing, maka semakin tinggi kepuasan konsumen. 3. Inovasi Produk berpengaruh terhadap Kepuasan Konsumen. Hal ini dikarenakan dengan semakin tinggi dalam melakukan inovasi produk, semakin tinggi kepuasan konsumen.

- f. Anton Sujarwo (2017) dengan judul penelitian “pengaruh motivasi kerja dan perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Alfabank Semarang.



Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja. Perilaku inovatif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik perilaku inovatif maka semakin tinggi kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin baik kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka semakin baik kinerja karyawan. Perilaku inovatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik perilaku inovatif maka semakin baik kinerja karyawan.

## **2.2. Landasan teori**

### **2.2.1. Strategi Inovasi**

Strategi merupakan suatu rencana jangka panjang yang dibuat perusahaan untuk mencapai tujuan. Strategi inovasi mencakup konteks dimana keputusan pengembangan produk dibuat dimana beberapa strategi membutuhkan komitmen tinggi untuk inovasi produk dan aktivitas yang lain yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan

Strategi merupakan pola atau rencana yang memadukan tujuan pokok, kebijakan dan tindakan-tindakan organisasi. Pada perspektif lain, strategi didefinisikan sebagai rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu serta

mengkaitkan keunggulan strategi organisasi dengan tantangan lingkungan. Kluyver (2006) mendefinisikan strategi adalah mengenai bagaimana memposisikan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan bersaingnya dengan melibatkan pilihan industri yang akan dimasuki, produk atau service apa yang akan ditawarkan, dan bagaimana mengalokasikan sumber daya perusahaan. Tujuan utama dari strategi adalah untuk menciptakan nilai bagi shareholder dan stakeholder melalui penciptaan nilai bagi konsumen.

Sementara menurut Hill & Jones (2008), strategi adalah serangkaian tindakan terkait yang diperlukan manager untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kepemimpinan strategis adalah mengenai bagaimana mengelola paling efektif proses pembuatan strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing. Proses pembuatan strategi adalah proses dimana manager memilih dan mengimplementasikan strategi dengan tujuan mendapatkan keunggulan bersaing. Kepemimpinan strategis berkaitan dengan mengelola proses pembuatan strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan, yang selanjutnya akan meningkatkan nilai perusahaan bagi para pemiliknya (para pemegang saham) dalam bentuk profit. Untuk itu, pemilihan strategi dengan memanfaatkan keunggulan bersaing adalah hal yang harus dilakukan dengan tepat. Tahapan pemilihan strategi dikenal dengan tahapan formulasi strategi.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.

Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam kelompok atau organisasi (Robbins, 20015) Masud (2014) mengemukakan ada dua indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kepemimpinan yaitu berdasarkan orientasi kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada orang.

Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas yaitu atasan langsung menekankan kepada bawahan akan pentingnya tugas dan meminta bawahan melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, ketika memberi tugas kepada bawahan maka atasan sering menekankan pentingnya efisiensi dan meminta bawahan untuk menyelesaikan tugas sesegera mungkin, serta ketika memberi tugas maka atasan seriang memberitahu bawahan untuk tidak merusak hubungan dengan orang-orang tertentu. Kepemimpinan yang berorientasi pada orang yaitu: atasan langsung mengajukan tujuan yang ingin dicapai dan menyerahkan kepada bawahan bagaimana cara mencapainya, ketika memberi tugas maka pimpinan biasanya berdiskusi dengan bawahan dan jarang memberikan perintah secara kaku serta atasan langsung sering menekankan pentingnya menjalin hubungan baik dengan bawahannya.

Roger dan Roger dalam Purba (2009) menyatakan Inovasi biasanya dibatasi sebagai ide atau gagasan, praktek, dan objek atau benda yang dinyatakan baru oleh seorang individu. Arti lain, dari inovasi adalah sesuatu yang disengaja, baru, perubahan khusus yang dianggap lebih manjur untuk

mewujudkan tujuan dari suatu sistem. Robbins (2006) menyatakan Inovasi merupakan pembaharuan, penemuan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan, metode, alat, produk atau yang lainnya.

Pembaharuan ini berbeda dari yang sudah ada atau sudah dikenal sebelumnya. Perilaku inovatif sangat berkaitan dengan inovasi. Inovasi dan perilaku inovatif merupakan perubahan sosial, perbedaannya hanya pada penekanan ciri dari perubahan tersebut. Inovasi menekankan pada ciri adanya sesuatu yang diamati sebagai hal yang baru bagi individu atau masyarakat. Sedangkan, perilaku inovatif menekankan pada adanya sikap kreatif agar terjadi proses perubahan sikap dari tradisional ke modern, atau dari sikap yang belum maju ke sikap yang sudah maju.

Seseorang yang mempunyai perilaku inovatif adalah orang yang sikap kesehariannya adalah selalu berfikir kritis, berusaha agar selalu terjadi perubahan di lingkungannya yang sifatnya menuju pembaharuan dari tradisional ke modern, atau dari sikap yang belum maju ke sikap yang sudah maju dan diupayakan agar perubahan itu memiliki kegunaan atau nilai tambah tertentu. Orang yang berperilaku inovatif akan selalu berupaya agar melakukan upaya pemecahan masalah dengan cara yang berbeda-beda dengan biasanya tetapi lebih efektif dan efisien.

George dan Zhou (2001) menyatakan tentang karakter dari individu yang memiliki perilaku inovatif adalah: 1) Mencari tahu teknologi baru, proses, teknik dan ide-ide baru, 2) Menghasilkan ide-ide kreatif, 3) Memajukan dan memperjuangkan ide-ide ke orang lain, 4) Meneliti dan

menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide baru,  
5) Mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk mewujudkan ide baru tersebut

Menurut David (2001), proses pengelolaan strategi terdiri dari tiga tahap: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Formulasi strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman dari eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan internal, dan pemilihan strategi tertentu untuk dijalankan. Isu-isu formulasi strategi mencakup penentuan bisnis baru apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang akan diabaikan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah akan memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional atau tidak, apakah akan melakukan merger atau joint venture, dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang merugikan.

Inovasi layanan adalah perubahan yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pemasaran dengan mempercepat sistem kerja pelayanan perusahaan melalui berbagai kombinasi baru dari faktor-faktor pelayanan yang ada (Dhewanto et al., 2013;). Inovasi layanan dalam penelitian ini diukur:

1. Penggunaan teknologi
2. Interaksi dengan pelanggan
3. Pengembangan layanan baru
4. Sistem pengiriman layanan

Inovasi produk adalah inovasi yang digunakan dalam seluruh operasi perusahaan yang potensial untuk menciptakan pemikiran dan imajinasi orang yang pada akhirnya menciptakan pelanggan (Drucker, 2014). Inovasi produk sangat terkait dengan kepuasan konsumen, dikarenakan konsumen merupakan penilaian atas suatu barang atau jasa yang dikonsumsinya. Inovasi produk berarti mengamati pelanggan untuk menemukan dan memuaskan pelanggannya dengan memberikan produk yang baru. Inovasi produk dalam penelitian ini diukur dengan:

1. Perubahan desain
2. Inovasi teknis
3. Pengembangan produk

Menurut Delafrooz et al. (2013) inovasi layanan dapat membuat konsumen sangat puas atas pelayanan yang diberikan perusahaan. Hal ini terjadi karena perusahaan mampu memberikan pembaruan dalam pemberian layanan baik dari teknologi yang digunakan untuk melayani konsumen, perbaikan interaksi dengan konsumen yang dibutuhkan untuk menjaga komunikasi dengan konsumen serta adanya pengembangan atas layanan yang diberikan kepada konsumen

### **2.2.2. Kinerja**

Menurut Wibowo (2008), kinerja berasal dari pengertian performance, yaitu sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Sedangkan menurut Mahsun (2006), kinerja (*performance*) adalah gambaran

mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu.

Menurut Tika (2006), kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu. Fungsi kegiatan atau pekerjaan yang dimaksud di sini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Menurut Pasolong (2010), konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa terlepas dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Tentu dalam kegiatan organisasi, salah satu indikator keberhasilannya ialah sebuah kinerja karyawan, dalam pengertiannya sendiri terdapat beberapa pendapat terkait dengan kinerja, menurut Menurut Mangkunegara (2009) kinerja ialah hasil kerja karyawan jika diukur secara kualitas maupun

kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di dalam sebuah organisasi. Berbicara terkait dengan kualitas dan kuantitas, pengertian yang hampir sama juga disebutkan oleh Mathis dan Jackson (2012) kinerja karyawan adalah sesuatu yang dilakukan atau tidaknya oleh seorang karyawan, yang mana sesuatu ini mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif yang dimiliki mereka. Pengertian lain terkait kinerja disebutkan juga oleh Hasibuan (2013) bahwa kinerja adalah merupakan hasil kerja yang divapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Sedangkan Amstrong (2012) dalam bukunya menyebutkan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai proses sistematis untuk memperluas kinerja dari sebuah organisasi melalui pengembangan kinerja individu maupun sebuah tim. Sehingga dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja ialah hasil atau capaian yang mampu dihasilkan oleh seorang individu atau tim didalam sebuah organisasi guna untuk meningkatkan produktivitas dari organisasi itu.

Dalam bukunya, Hasibuan (2013) menyatakan bahwa pada dasarnya kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yakni kemampuan dan minat seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, kemampuan dan penerimaan dengan baik terkait dengan tugas dan perannya didalam



organisasi dan juga tingkat motivasi ia dalam bekerja. Sedangkan menurut Mangkunegara (2011) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor (motivasi) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).

Artinya disini banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, mulai dari faktor internal yang ada didalam individu maupun faktor yang diberikan oleh organisasi itu sendiri. Sehingga penting bagi sebuah organisasi untuk memperhatikan hal ini agar kinerja karyawan dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan dari organisasi itu sendiri.

Menurut Mathis dan Jackson (2006), indikator kinerja individu karyawan ada tiga faktor penting, adapun beberapa yaitu:

a. Tingkat usaha yang dicurahkan

Yaitu bagaimana karyawan memberikan usaha-usaha tertentu yang dilakukan untuk sebuah organisasi, usaha yang dicurahkan tersebut ialah termasuk didalamnya motivasi, etika kerja, kehadiran dan juga rancangan tugas yang dimiliki oleh seorang karyawan.

b. Kemampuan Individual

Yaitu bagaimana karyawan memberikan kemampuan yang dimiliki untuk perusahaan yang ditempatinya, kemampuan

individual ini dapat berupa bakat, minat dan juga faktor kepribadian mereka.

c. Dukungan organisasional

Yaitu dimana dukungan yang diberikan organisasi sangatlah penting bagi peningkatan kinerja karyawan, dukungan tersebut dapat berupa pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja yang diterapkan, dan manajemen serta rekan kerja yang dimiliki dalam bekerja

### **2.2.3. Kepuasan Kerja**

Menurut Edy Sutrisno (2014) kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengaruh biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Ricahard, Robert dan Gordon (2012) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Ia melanjutkan pernyataannya bahwa

kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stress anggota dalam organisasi.

Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif. Wilson Bangun (2012) menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya mencerminkan pengalamannya serta harapan-harapan terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkunya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Siagian (2013)

kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang positif maupun negatif tentang pekerjaannya.

### **2.2.3.1. Faktor-Faktor Penentu Kepuasan Kerja**

Munandar (2010) menyatakan ada 5 faktor-faktor penentu kepuasan kerja, antara lain:

#### **2.2.3.1.1. Ciri-ciri Intrinsik Pekerjaan**

Terdapat lima ciri yang memperlihatkan keterkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu:

- a. Keragaman keterampilan. Banyak ragam keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam keterampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.
- b. Jati diri tugas (*task identity*). Sejauh mana tugas merupakan suatu kegiatan keseluruhan yang berarti. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan yang dirasakan tidak merupakan satu kelengkapan tersendiri akan menimbulkan rasa tidak puas.
- c. Tugas yang penting (*task significance*). Rasa pentingnya tugas bagi seseorang. Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.
- d. Otonomi. Pekerjaan yang memberikan kebebasan, ketidaktergantungan dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.

- e. Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

#### 2.2.3.1.2. Gaji Penghasilan, Imbalan yang Dirasakan Adil (Equitable Reward)

Siegel & Lane dalam (Munandar, 2010) mengutip kesimpulan yang diberikan oleh beberapa ahli yang meninjau kembali hasil-hasil penelitian tentang pentingnya gaji sebagai penentu dari kepuasan kerja yaitu merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Jika gaji dipersepsikan sebagai adil didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

#### 2.2.3.1.3. Penyeliaan

Munandar (2010) memberikan kerangka teoretis untuk memahami kepuasan karyawan dengan penyeliaan, yaitu hubungan atasan-bawahan yang meliputi hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi karyawan. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa.

### **2.2.3.2. Rekan-rekan Sejawat yang Menunjang**

Di dalam kelompok kerja dimana para pekerjanya harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri) dapat dipenuhi, dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

### **2.2.3.3. Kondisi Kerja yang Menujang**

Kondisi kerja yang memperhatikan prinsip-prinsip ergonomi, kebutuhan-kebutuhan fisik dipenuhi dan memuaskan tenaga kerja. Indikator-indikator yang menentukan kepuasan kerja yaitu (Robbins, 2015):

#### **2.2.3.3.1. Pekerjaan yang secara mental menantang**

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

#### **2.2.3.3.2. Kondisi kerja yang mendukung**

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

#### 2.2.3.3.3. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan penghasilan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

#### 2.2.3.3.4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian–pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang–orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

#### 2.2.3.3.5. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

#### **2.2.3.4. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kepuasan Kerja**

Faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Mangkunegara (2015) yaitu:

2.2.3.4.1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.

2.2.3.4.2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan



finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

#### **2.2.3.5. Dampak Kepuasan Kerja**

Dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Banyak perilaku dan hasil kerja pegawai yang diduga merupakan hasil dari kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Hal – hal tersebut tidak hanya meliputi variabel kerja seperti unjuk kerja dan turnover, tetapi juga variabel non kerja seperti kesehatan dan kepuasan hidup. Berikut uraian mengenai dampak kepuasan kerja pegawai:

##### **2.2.3.5.1. Kinerja**

Sebagian pakar membuktikan bahwa kepuasan kerja erat kaitannya dengan motivasi kerja pada akhirnya meningkatkan kinerja. Namun ada beberapa juga yang melakukan penelitian bahwa kepuasan kerja tidak selalu berdampak positif terhadap kinerja.

Robbins (2015) menyatakan bahwa produktivitas kerja pegawai mengatakan pegawai pada kepuasan kerja. Jika pegawai melakukan pekerjaannya dengan baik, maka organisasi akan menghargai produktivitasnya tersebut.

##### **2.2.3.5.2. Organizational Citizenship Behavior**

Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau yang juga dikenal dengan perilaku ekstra peran adalah perilaku

pegawai untuk membantu rekan kerja atau organisasi. Perilaku ini meliputi tindakan sukarela pegawai untuk membantu rekan kerja mereka dan organisasi.

#### 2.2.3.5.3. Perilaku Menghindar

Ketidakhadiran atau kemangkiran dan pindah kerja adalah perilaku –perilaku yang dilakukan pegawai untuk melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan. Banyak teori yang menduga bahwa pegawai yang tidak menyukai pekerjaannya akan menghindarinya dengan cara yang bersifat permanen, yaitu berhenti atau keluar dari organisasi, atau sementara dengan cara tidak masuk kerja atau datang terlambat.

#### 2.2.3.5.4. Burnout

Burnout adalah emosional distress atau keadaan psikologis yang dialami dalam bekerja. Burnout lebih merupakan reaksi emosi terhadap pekerjaan. Teori Burnout mengatakan bahwa pegawai yang dalam keadaan Burnout mengalami gejala-gejala kelelahan emosi dan motivasi kerja yang rendah, tetapi bukan depresi. Burnout terdiri dari tiga komponen yaitu:

- a. Dispersonalisasi, yaitu jarak emosional yang jauh dengan klien yang mengakibatkan sikap kejam dan tidak peduli terhadap orang lain.
- b. Emotional exhaustion, yaitu perasaan kelelahan dan berkurangnya antusiasme untuk bekerja.
- c. Berkurangnya personal accomplishment, yaitu perasaan bahwa tidak ada hal berharga yang dilakukan pada pekerjaannya.

#### 2.2.3.5.5. Kesehatan Mental dan Fisik

Terdapat beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental. Suatu kajian longitudinal menyimpulkan bahwa ukuran – ukuran dari kepuasan kerja merupakan peramal yang baik bagi panjang umur atau rentang kehidupan.

#### 2.2.3.5.6. Perilaku Kontraproduktif

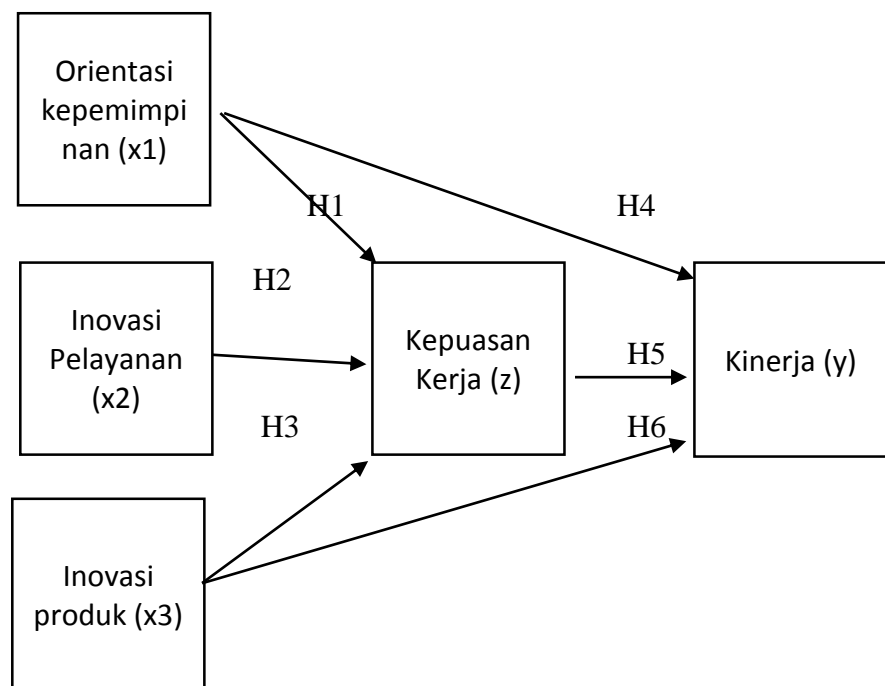
Perilaku yang berlawanan dengan organizational citizenship adalah counterproductive. Perilaku ini terdiri dari tindakan yang dilakukan pegawai baik secara sengaja maupun tidak sengaja yang merugikan organisasi. Perilaku tersebut meliputi penyerangan terhadap rekan kerja, penyerangan terhadap organisasi, sabotase dan pencurian.

#### 2.2.3.5.7. Kepuasan Hidup

Saling mempengaruhi antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan merupakan faktor penting untuk memahami reaksi pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan hidup berhubungan dengan perasaan seseorang tentang kehidupan secara keseluruhan.

### 2.3. Kerangka Pikir

Salah satu hal yang perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja para karyawan yaitu para karyawan membutuhkan Orientasi Kepemimpinan, inovasi layanan dan juga inovasi produk. Namun hal ini juga disertai dengan kepuasan kerja sebagai penentu apakah kedua aspek tersebut berjalan dengan baik sehingga berdampak positif terhadap kinerja karyawan khususnya pada UMKM Magelang. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian dalam gambar.



## Gambar 1 Kerangka Pikir

Kerangka pikir dalam penelitian ini beranjak dari hipotesis berikut ini:

**Hipotesis 1:** orientasi kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

**Hipotesis 2:** inovasi layanan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

**Hipotesis 3:** inovasi produk memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

**Hipotesis 4:** orientasi kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja.

**Hipotesis 5:** inovasi layanan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja.

**Hipotesis 6:** inovasi produk memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan sumber data**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dimana peneliti dapat menentukan hanya beberapa variabel saja dari obyek yang diteliti kemudian dapat membuat instrument untuk mengukurnya. Penelitian kuantitatif yaitu sebagai penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono. 2012).

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a) Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama dilokasi penelitian atau obyek penelitian.
- b) Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpulan data primer atau pihak lain. Data sekunder adalah sumber data yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku, serta dokumen perusahaan.

## 3.2. Populasi dan Sampel

### 3.2.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya

### 3.2.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil dengan metode tertentu untuk mewakili anggota secara keseluruhan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode purposive sampling artinya penentuan sampel dengan berdasarkan pertimbangan tertentu yaitu dengan teknik membagi kuesioner ke anggota. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan menggunakan rumus slovin Sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana : n : jumlah sampel

N : jumlah populasi

e : taraf kesalahan 10%

Sehingga dalam penelitian ini jumlah sampel dapat ditentukan dengan cara sebagai berikut :

$$n = \frac{425}{1 + 425(0,1)^2}$$

$$n = 80,9$$

Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini dibulatkan menjadi 81 orang (responden).

### **3.3. Teknik pengumpulan data**

Data yang dikumpulkan untuk melakukan penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data penelitian kuantitatif (Sugiyono, 2012) dapat dilakukan dengan cara:

#### **3.3.1. Interview (Wawancara)**

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan masalah yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil

#### **3.3.2. Kuesioner (Angket)**

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Serta merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang diharapkan dari responden. Kuesioner juga cocok digunakan jika jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas.

#### **3.3.3. Observasi**

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain yaitu wawancara dan kuesioner. Karena observasi tidak selalu dengan obyek manusia tetapi juga obyek-obyek alam yang lain.



### 3.4. Variabel penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variabel tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono. 2012)

#### 3.4.1. Variabel bebas (*independent*) (X)

Adalah variabel yang mempengaruhi atau menjelaskan variabel yang lain. Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu :

##### 1. Orientasi Kepemimpinan

Orientasi kepemimpinan mengindikasikan orientasi kepemimpinan dalam melakukan proses inovasi, apakah sebagai *first-to-the-market*, *second-to-themarket*, atau *late-entran*

Indikator orientasi kepemimpinan (Luthans; 2005: 557) adalah: a) Kepemimpinan Direktif; yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau lugas khusus (otokrasi). b) Kepemimpinan Suportif; yaitu gaya kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. c. Kepemimpinan Partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan.

## 2. Inovasi layanan

Inovasi layanan adalah perubahan yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pemasaran dengan mempercepat sistem kerja pelayanan perusahaan melalui berbagai kombinasi baru dari faktor-faktor pelayanan yang ada

Menurut Dhewanto (2013), Inovasi layanan dalam penelitian ini diukur:

1. Penggunaan teknologi informasi
2. Interaksi dengan pelanggan
3. Pengembangan layanan baru
4. Sistem pengiriman layanan

## 3. Inovasi produk

Inovasi produk sebagai produk atau jasa baru yang diperkenalkan ke pasar untuk memenuhi kebutuhan pasar

Inovasi produk sangat terkait dengan kepuasan konsumen, dikarenakan konsumen merupakan penilaian atas suatu barang atau jasa yang dikonsumsi. Inovasi produk berarti mengamati pelanggan untuk menemukan dan memuaskan pelanggannya dengan memberikan produk yang baru (Drucker, 2014). Inovasi produk dalam penelitian ini diukur dengan:

1. Perubahan desain
2. Inovasi teknis

### 3. Pengembangan produk

#### 3.4.2. Variabel terikat (*dependent*) (Y)

Adalah variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independent. Variabel terikat dalam penelitian ini yaitu :

1. Kinerja sebagai hasil kerja/tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam rangka mencapai tujuan tertentu dalam periode tertentu.

Menurut Mathis dan Jackson (2006) indikator kinerja individu karyawan ada tiga faktor penting, adapun beberapa yaitu:

- a. Tingkat usaha yang dicurahkan
  - b. Kemampuan Individual
  - c. Dukungan organisasional
2. Kepuasan Kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang / suka atau tidak senang / tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya.

Indikator-indikator yang menentukan kepuasan kerja yaitu (Robbins, 2015):

- 1) Pekerjaan yang secara mental menantang
- 2) Kondisi kerja yang mendukung

- 3) Gaji atau upah yang pantas
- 4) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan
- 5) Rekan kerja yang mendukung

### **3.5. Analisis data**

Suatu penelitian membutuhkan analisa data dan interpretasi yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variable yang akan digunakan.

#### **3.5.1. Uji Instrumen**

##### **3.5.1.1. Uji Validitas**

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui tepat dan tidaknya alat untuk mengumpulkan data. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari indikator-indikator variabel. Indikator dikatakan valid jika mempunyai koefisien korelasi  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (Sugiyono, 2012). Dengan menetapkan taraf signifikansi 5%, maka suatu butir pertanyaan dapat dikatakan valid jika signifikansinya  $<$  0,05. Teknik yang digunakan untuk menguji validitas kuesioner adalah Pearson Correlation dihitung dengan SPSS. Untuk mengukur validitas dapat menggunakan rumus *Product Moment* yaitu sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

$$r_{xyz} = \frac{n \sum XYZ - (\sum X)(\sum Y)(\sum Z)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}\{n \sum Z^2 - (\sum Z)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{XY}$  = Koefisien korelasi

$X$  = Skor yang ada dibutir item

$Y$  = Total skor

$n$  = Jumlah subyek

$\sum X$  = Jumlah skor X

$\sum Y$  = Jumlah skor Y

$\sum Z$  = Jumlah skor Z

### 3.5.1.2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2012), Reliabilitas merupakan suatu konsistensi alat ukur dalam menghasilkan data, disebut konstan apabila data hasil pengukuran dengan alat yang sama dan berulang-ulang akan menghasilkan/data yang relatif sama. Nilai batas yang digunakan untuk menilai atau untuk menguji apakah setiap variabel dapat dipercaya, handal dan akurat dipergunakan formula Koefisien Alpha dari Cronbach. Variabel dapat dinyatakan reliabel apabila Koefisien Alpha Cronbach > 0.6 artinya tingkat reliabilitas sebesar 0.60 merupakan indikasi reliabelnya sebuahkonstruk. Adapun cara

untuk mengukur reliabilitas digunakan rumus *Alpha Cronbach* yaitu sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ \frac{1 - \sum s_b^2}{s_t^2} \right]$$

Keterangan:

$r_{11}$  = Reliabilitas instrumen

$k$  = Jumlah item pertanyaan yang diuji

$s_t^2$  = Deviasi standar total

$\sum s_b^2$  = Jumlah deviasi standar butir

### 3.5.1.3. Analisis Deskriptif

Meurut Sugiyono (2012) analisis deskriptif bertujuan untuk menganalisis dan memahami data melalui cara mendeskripsikan data yang telah dikumpulkan sebelumnya. Adapun data yang nantinya akan diolah dan dijelaskan melalui tabel distribusi frekuensi.

## 3.5.2. Pengujian Asumsi Klasik

Sebelum diuji, maka terlebih dahulu penelitian harus melakukan uji asumsi klasik agar hasil kesimpulan yang diperoleh tidak menimbulkan nilai yang bias. Adapun uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Heteroskedastisitas.

### 3.5.2.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya

mempunyai distribusi normal atau tidak. Model analisis regresi yang bagus hendaknya berdistribusi normal atau mendekati normal. Distribusi data normal, apabila nilai probability > 0,05.

#### 3.5.2.2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Untuk menguji multikolinearitas digunakan *Variance Inflation Factor* (VIF). Data penelitian dinyatakan bebas multikolinieritas apabila  $VIF < 10$ .

#### 3.5.2.3. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah ada model regresi ini terjadi ketidaksamaan varian dari residu satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residu pengamatan ke pengamatan lain berbeda berarti ada gejala heteroskedastisitas dalam model regresi tersebut. Metode yang dilakukan dengan menggunakan uji gletser, uji glejser adalah meregresikan antara variabel bebas dengan variabel *residual absolute*, dimana apabila nilai  $p > 0,05$  maka variabel bersangkutan dinyatakan bebas heteroskedastisitas.

### 3.5.3. Analisis Regresi Linier Bertahap

Analisis ini digunakan untuk mengetahui orientasi kepemimpinan, inovasi layanan dan inovasi produk terhadap kepuasan kerja. Bentuk umum persamaannya adalah sebagai berikut:

$$Z = a + b^1X^1 + b^2X^2 + b^3X^3 + e$$

Dimana :

Z : kepuasan kerja

$\alpha$  : Konstanta

X1 : orientasi kepemimpinan

X2 : inovasi layanan

X3 : inovasi produk

e : Error

### 3.5.4. Analisis Jalur

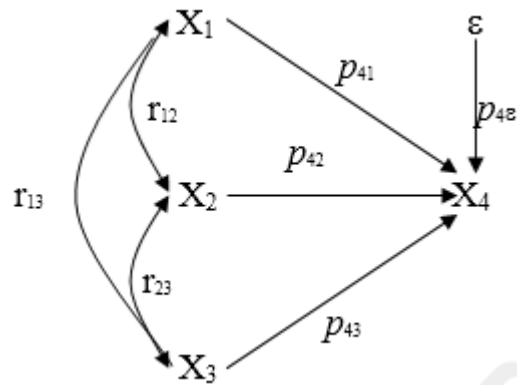
Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan



kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner (Ghozali, 2013).

Rumus Statistik Regresi linier multipel dengan tiga variabel independen yang dinyatakan dalam diagram jalur:



Persamaan strukturnya :

$$X_2 = p_{21} X_1 + \varepsilon_1$$

$$X_3 = p_{31} X_1 + p_{32} X_2 + \varepsilon_2$$

$$X_4 = p_{42} X_2 + p_{43} X_3 + \varepsilon_3$$

$$X_4 = p_{41} X_1 + p_{42} X_2 + p_{43} X_3 + \varepsilon$$

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini di dapatkan melalui pengumpulan jawaban terhadap kuesioner tentang bagaimana pengaruh orientasi kepemimpinan, inovasi pelayanan dan inovasi produk terhadap kinerja karyawan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) yang ada di kabupaten Magelang, dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasinya. Kuesioner ini disebar kepada lima UMKM yang diambil sebagai sampel dalam penelitian ini. Kelima UMKM tersebut adalah:

1. Tas Plastik Bambang Kuswanto
2. Tas Plastik Irman
3. Tas Plastik Nasrun
4. Mirasa Roti
5. Kotak Kamid

**Tabel 4. 1 Hasil Pengumpulan Data**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>
Kuesioner yang disebar	150
Kuesioner yang kembali	95

Kuisisioner yang tidak kembali	55
Kuesioner yang layak	82

(Sumber: data diolah 2018)

## 4.2 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini yaitu karyawan umkm di Kabupaten Magelang dengan jumlah responden sebanyak 82 orang. 82 kuisisioner telah diberikan kepada responden dan sudah diisi secara lengkap dan benar sehingga dapat dianalisis lebih lanjut.

Karakteristik responden dikelompokkan menurut jenis kelamin, usia dan pendidikan. Untuk memperjelas karakteristik responden yang dimaksud, maka disajikan tabel mengenai responden seperti dijelaskan pada tabel berikut ini.

### 4.2.1. Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4. 2 Persentase Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Laki-Laki	42	51.2
Perempuan	40	48.8
Total	82	100.0

(Sumber: data diolah 2018)

Dari data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada tabel 4.2 diatas, maka jumlah responden terbesar adalah responden yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 42 orang atau 51,2%, sedangkan jumlah responden terendah adalah responden yang berjenis kelamin

perempuan yaitu sebanyak 40 orang atau 48,8%. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden adalah berjenis kelamin laki-laki.

#### 4.2.2. Karakteristik responden berdasarkan usia

**Tabel 4. 3 Persentase Usia Responden**

Usia	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
17 - 23 tahun	18	22
24 - 30 tahun	22	26.8
31-37 tahun	15	18.3
38-44 tahun	19	23.2
45-50 tahun	7	8.5
diatas 50 tahun	1	1.2
Total	82	100.0

(Sumber: data diolah 2018)

Dari data karakteristik responden berdasarkan usia pada tabel 4.3 diatas, maka jumlah responden terbesar adalah responden berusia 24 - 30 tahun yaitu sebanyak 22 orang atau 26.8%, sedangkan responden terendah pada usia >50 tahun sebanyak 1 orang atau 1,2%. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden adalah berusia 24 - 30 tahun.

#### 4.2.3. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan

**Tabel 4. 4 Persentase Pendidikan Responden**

Pendidikan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
SMA/ sederajat	60	73.2

Diploma/ S1	19	23.1
S2	3	3.7
Total	82	100.0

(Sumber: data diolah 2018)

Dari data karakteristik responden berdasarkan pendidikan pada tabel 4.4 diatas, maka jumlah responden terbesar adalah responden dengan pendidikan SMA/ sederajat yaitu sebanyak 60 orang atau 73,2%, sedangkan jumlah responden terendah adalah responden dengan pendidikan S2 yaitu sebanyak 3 orang atau 3.7%. Maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dengan dengan pendidikan SMA/ sederajat.

### 4.3 Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan keadaan variabel - variabel penelitian secara statistik. Penelitian ini menggunakan nilai rata - rata (mean), nilai maksimum, nilai minimum dan standar deviasi untuk menggambarkan deskripsi *statistic* setiap variabel. Statistik deskriptif ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic 21*.

**Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
orientasi kepemimpinan	82	1	5	3.77	.934
inovasi layanan	82	4	5	4.34	.477
inovasi produk	82	3	5	4.27	.552
Kepuasan Kerja	82	1	5	3.49	.972
kinerja karyawan	82				

(Sumber: data diolah 2018)

Dari hasil analisis data di atas, maka dapat disimpulkan deskriptif masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1. Orientasi kepemimpinan (X1) memiliki nilai minimum sebesar 1 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas Orientasi kepemimpinan adalah sebesar 1. Nilai maksimumnya sebesar 5 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian tertinggi jawaban atas Orientasi kepemimpinan sebesar 5. Nilai rata-rata rekrutmen dan seleksi adalah sebesar 3.77 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas Orientasi kepemimpinan, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 3.77. Sedangkan standar deviasi sebesar 0.811 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel Orientasi kepemimpinan adalah sebesar 0.934 dari 82 responden.
2. Inovasi layanan (X2) memiliki nilai minimum sebesar 4 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas Inovasi layanan adalah sebesar 4. Nilai maksimumnya sebesar 5 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian tertinggi jawaban atas Inovasi layanan adalah sebesar 5. Nilai rata-rata Inovasi layanan adalah sebesar 4.34 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas Inovasi layanan, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 4.34. Sedangkan standar deviasi sebesar 0.477 memiliki arti bahwa ukuran Inovasi layanan adalah sebesar 0.477 dari 82 responden.

3. Inovasi produk (X3) memiliki nilai minimum sebesar 3 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas Inovasi produk adalah sebesar 3. Nilai maksimumnya sebesar 5 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian tertinggi jawaban atas Inovasi produk adalah sebesar 5. Nilai rata-rata Inovasi produk adalah sebesar 4.27 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas Inovasi produk, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 4.27. Sedangkan standar deviasi sebesar 0.522 memiliki arti bahwa ukuran Inovasi produk adalah sebesar 0.522 dari 82 responden.
4. Kepuasan kerja (Z) memiliki nilai minimum sebesar 1 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas Kepuasan kerja adalah sebesar 1. Nilai maksimumnya sebesar 5 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian tertinggi jawaban atas Kepuasan kerja adalah sebesar 5. Nilai rata-rata Kepuasan kerja adalah sebesar 3.49 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas Kepuasan kerja, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 3.49. Sedangkan standar deviasi sebesar 0.972 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel Kepuasan kerja adalah sebesar 0.972 dari 82 responden.
5. Kinerja karyawan (Y) memiliki nilai minimum sebesar 2 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas kinerja karyawan adalah sebesar 2. Nilai maksimumnya

sebesar 5 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian tertinggi jawaban atas kinerja karyawan adalah sebesar 5. Nilai rata-rata kinerja karyawan adalah sebesar 3.84 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kinerja karyawan, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 3.84. Sedangkan standar deviasi sebesar 0.577 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0.577 dari 82 responden.

#### 4.4 Uji Instrumen

##### 4.4.1 Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan bantuan komputer menggunakan program SPSS 21.00 for Windows. Pengambilan keputusan berdasarkan pada nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel sebesar 0,217 (nilai  $r$  tabel untuk  $n=82$ ), untuk  $df = 82-2 = 80$ ;  $\alpha = 0,05$  maka item atau pertanyaan tersebut dinyatakan valid dan sebaliknya jika pada nilai  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel sebesar 0,217;  $\alpha = 0,05$  maka item atau pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid.

Untuk lebih lengkapnya uji validitas kuisioner dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.6 Uji Validitas Instrumen**

Variabel	Pertanyaan	R Hitung (Bivariate Pearson)	Sig.	Keterangan
1. Orientasi kepemimpinan	OK1	0,260	0,018	Valid
	OK2	0,316	0,004	Valid
	OK3	0,337	0,002	Valid
	OK4	0,798	0,000	Valid



	OK5	0.778	0,000	Valid
	OK6	0.801	0,000	Valid
	OK7	0.911	0,000	Valid
	OK8	0.862	0,000	Valid
	OK9	0.690	0,000	Valid
2. Inovasi layanan	IL1	0.692	0,000	Valid
	IL2	0.156	0,161	Tidak Valid
	IL3	0.676	0,000	Valid
	IL4	0.713	0,000	Valid
	IL5	0.878	0,000	Valid
	IL6	0.617	0,000	Valid
	IL7	0.701	0,000	Valid
	IL8	0.205	0,064	Tidak Valid
	IL9	0.588	0,000	Valid
	IL10	0.673	0,000	Valid
	IL11	0.561	0,000	Valid
	IL12	0.716	0,000	Valid
3. Inovasi Produk	IP1	0,524	0,000	Valid
	IP2	0,643	0,000	Valid
	IP3	0.654	0,000	Valid
	IP4	0.671	0,000	Valid
	IP5	0.782	0,000	Valid
	IP6	0.761	0,000	Valid
	IP7	0.840	0,000	Valid
	IP8	0.803	0,000	Valid
	IP9	0.738	0,000	Valid
4. Kepuasan kerja	KK1	0.551	0,000	Valid
	KK2	0.458	0,000	Valid
	KK3	0.592	0,000	Valid
	KK4	0.726	0,000	Valid
	KK5	0.643	0,000	Valid
	KK6	0.688	0,000	Valid
	KK7	0.674	0,000	Valid
	KK8	0.617	0,000	Valid
	KK9	0.767	0,000	Valid
	KK10	0.713	0,000	Valid
	KK11	0.641	0,000	Valid
	KK12	0.524	0,000	Valid
	KK13	0.689	0,000	Valid
	KK14	0416	0,000	Valid
	KK15	0.657	0,000	Valid
	Ki1	0.183	0,099	Tidak Valid
	Ki2	0.600	0,000	Valid
	Ki3	0.651	0,000	Valid

	Ki4	0.554	0,000	Valid
	Ki5	0.754	0,000	Valid
	Ki6	0.778	0,000	Valid
	Ki7	0.780	0,000	Valid
	Ki8	0.815	0,000	Valid
	Ki9	0.727	0,000	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel 4.6 diperoleh bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari  $r_{table} = 0,217$  (nilai  $r$  tabel untuk  $n=82$ ), sehingga 51 pernyataan valid dan 3 pernyataan tidak valid

#### 4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat diandalkan. Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner yang dibagikan kepada responden memenuhi syarat *reliable*. Suatu kuesioner dapat dikatakan *reliable* jika nilai *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,6 atau 60%. Uji reliabilitas ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic* 21. Berikut adalah hasil uji reliabilitas :

**Tabel 4.7 Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Orientasi kepemimpinan (X1)	0,828	Reliabel
Inovasi layanan (X2)	0,877	Reliabel
Inovasi Produk (X3)	0.884	Reliabel
Kepuasan kerja (Z)	0,867	Reliabel
Kinerja karyawan (Y)	0,837	Reliabel

(Sumber: data diolah 2018)

Berdasarkan tabel 4.7 dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel karena koefisien Cronbach alpha lebih besar dari 0,6. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan dapat digunakan sebagai instrumen untuk penelitian selanjutnya.

#### 4.5 Uji Asumsi Klasik

##### 4.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model analisis regresi yang bagus hendaknya berdistribusi normal atau mendekati normal. Distribusi data normal, apabila nilai probability  $> 0,05$ . Dalam penelitian ini, uji normalitas ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic* 21. Berikut adalah hasil dari uji normalitas :

**Tabel 4.8 Uji Reliabilitas  
Uji Normalitas Tahap 1  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

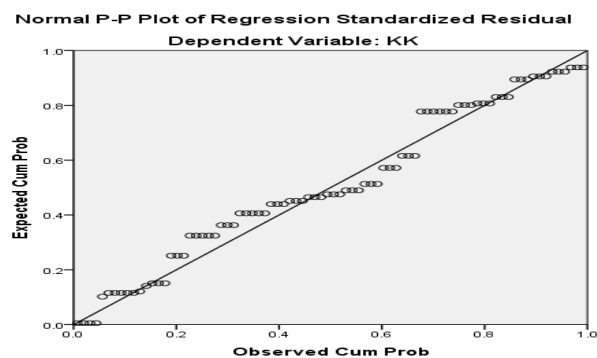
		Unstandardized Residual
N		82
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.47371597
	Absolute	.111
Most Extreme Differences	Positive	.084
	Negative	-.111
Kolmogorov-Smirnov Z		1.005
Asymp. Sig. (2-tailed)		.264

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

(Sumber: data diolah 2018)

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel 4.8, dapat disimpulkan bahwa model regresi ini terdistribusi normal, karena nilai probabilitas yang dihasilkan yaitu 0,264 lebih besar dari 0,05. Maka model regresi ini layak untuk digunakan analisis selanjutnya.



**Gambar 4. 1 Hasil Uji Normalitas Tahap 1**

Dari Analisis Kurva dapat dilihat bahwa data yang menyebar di sekitar diagram dan juga mengikuti model regresi yang ada, oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa data yang telah disebar memiliki distribusi yang normal sehingga uji normalitas terpenuhi.

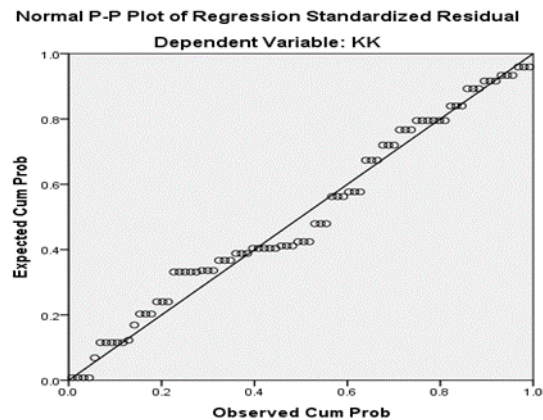
**Tabel 4. 9 Uji Normalitas Tahap 1I  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		82
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.30290041
Most Extreme Differences	Absolute	.109
	Positive	.102
	Negative	-.109
Kolmogorov-Smirnov Z		.987
Asymp. Sig. (2-tailed)		.285

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel 4.8, dapat disimpulkan bahwa model regresi ini terdistribusi normal, karena nilai probabilitas yang dihasilkan yaitu 0,285 lebih besar dari 0,05. Maka model regresi ini layak untuk digunakan analisis selanjutnya.



**Gambar 4. 2 Hasil Uji Normalitas Tahap 1I**

Dari Analisis Kurva dapat dilihat bahwa data yang menyebar di sekitar diagram dan juga mengikuti model regresi yang ada, oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa data yang telah disebar memiliki distribusi yang normal sehingga uji normalitas terpenuhi

#### **4.5.2 Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Untuk menguji multikolinearitas digunakan *Variance Inflation Factor* (VIF). Data penelitian dinyatakan bebas multikolinieritas apabila  $VIF < 10$ . Uji multikolinieritas variabel penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic 21*.

**Tabel 4. 10 Uji Multikolineritas Tahap 1  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-11.780	7.938		-1.484	.142		
1 OK	.556	.107	.426	5.180	.000	.923	1.084
IL	.733	.182	.447	4.024	.000	.507	1.974
IP	.592	.206	.319	2.876	.005	.508	1.968

a. Dependent Variable: KK

Berdasarkan hasil uji multikolineritas pada tabel 4.10, dapat dilihat bahwa *tolerance* dan VIF dari variabel OK adalah sebesar 0,923 dan 1,084, variabel IL adalah sebesar 0,507 dan 1,974, sedangkan variabel IP adalah sebesar 0,508 dan 1.968

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa persamaan model regresi tidak mengandung masalah multikolineritas yang artinya tidak ada korelasi diantara variabelvariabel bebas sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut karena nilai tolerance berada di bawah 1 dan nilai VIF jauh dibawah angka 10.

**Tabel 4. 11 Uji Multikolineritas Tahap II  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-16.926	7.905		-2.141	.035		

OK	.523	.103	.401	5.100	.000	.934	1.070
IL	.856	.175	.544	4.881	.000	.464	2.156
IP	.419	.210	.225	1.997	.049	.454	2.203

a. Dependent Variable: KK

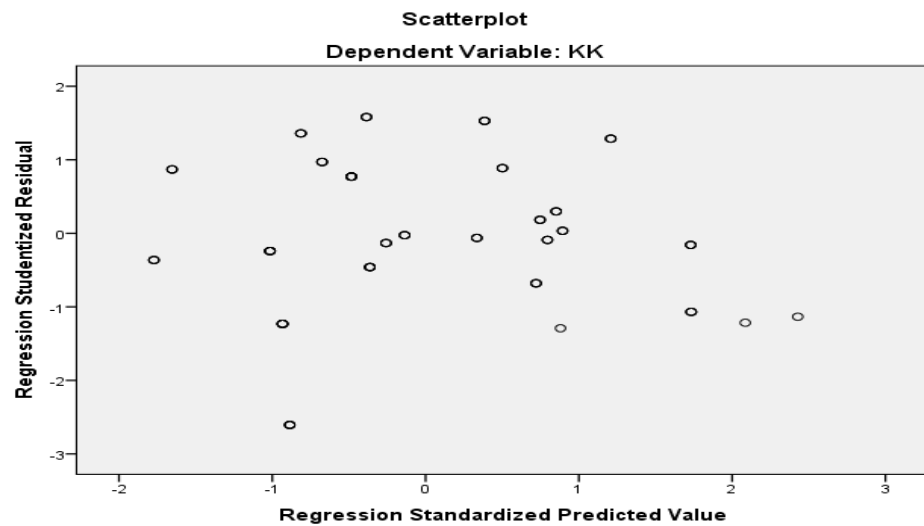
Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada tabel 4.11, dapat dilihat bahwa *tolerance* dan VIF dari variabel OK adalah sebesar 0,934 dan 1,070, variabel IL adalah sebesar 0,464 dan 2,156, sedangkan variabel IP adalah sebesar 0,454 dan 2.203

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa persamaan model regresi tidak mengandung masalah multikolinearitas yang artinya tidak ada korelasi diantara variabelvariabel bebas sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut karena nilai *tolerance* berada di bawah 1 dan nilai VIF jauh dibawah angka 10.

#### 4.5.3 Uji Heterokedastisitas

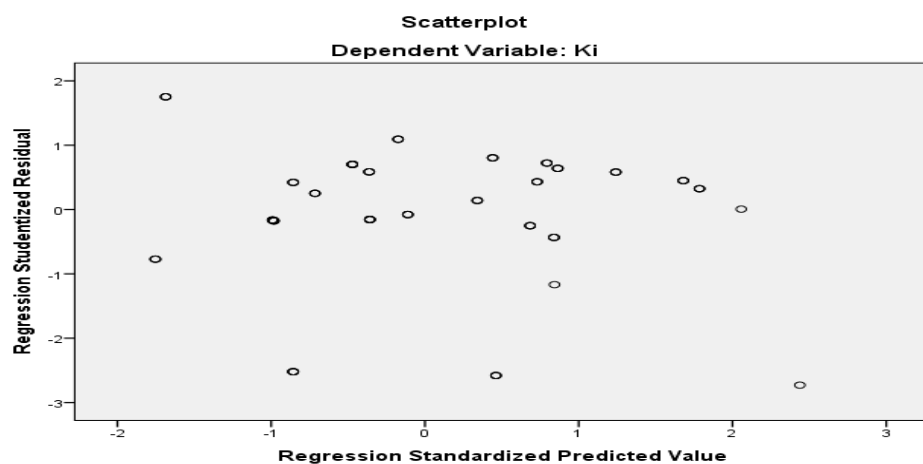
Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah ada model regresi ini terjadi ketidaksamaan varian dari residu satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residu pengamatan ke pengamatan lain berbeda berarti ada gejala heteroskedastisitas dalam model regresi tersebut. Metode ini yaitu dengan cara melihat grafik scatterplot antara standardized predicted value (ZPRED) dengan studentized residual (SRESID). Ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual (Y prediksi - Y sesungguhnya).

Uji heterokedastisitas variabel penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS *Statistic 2.1*.



**Gambar 4. 3 Hasil Uji Heteroskedastisitas Tahap I**

Dalam gambar diatas dapat disimpulkan bahwa titik-titik yang telah menyebar secara acak dan tidak memebentuk pola tertentu. Artinya jika dilihat dari titik-titik yang menyebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Z. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas atau dengan kata lain persamaan regresi dapat memenuhi asumsi heterokedastisitas.





#### Gambar 4. 4 Uji Heterokedastisitas Tahap II

Dalam gambar diatas juga dapat disimpulkan bahwa titik-titik yang telah menyebar secara acak dan tidak memebentuk pola tertentu. Artinya jika dilihat dari titik-titik yang menyebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas atau dengan kata lain persamaan regresi dapat memenuhi asumsi heterokedastisitas.

#### 4.6 R<sup>2</sup> (Koefisien Determinasi)

**Tabel 4. 12 Tabel Koefisien Berganda 1  
Model Summary<sup>b</sup>**

Mode 1	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.717 <sup>a</sup>	.513	.495	4.559

a. Predictors: (Constant), IP, OK, IL

b. Dependent Variable: KK

Hasil koefisien determinasi pada model regresi sebesar 0,495 persen, maka dapat disimpulkan bahwa 49,5 persen kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel orientasi kepemimpinan, inovasi layanan dan inovasi produk. Sisanya sebesar 50,5 persen dipengaruhi oleh variabel lainnya.

**Tabel 4. 13 Tabel Koefisien Berganda II  
Model Summary<sup>b</sup>**

Mode 1	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.754 <sup>a</sup>	.569	.553	2.773

a. Predictors: (Constant), IP, OK, IL

b. Dependent Variable: Ki

Hasil Koefisien Determinasi pada model regresi diatas yaitu sebesar 0,553, maka dapat diartikan bahwa 55,3 kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel orientasi kepemimpinan, inovasi layanan dan inovasi produk. Sisanya sebesar 44,7 persen kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lainnya.

#### 4.7 Analisis Regresi Bertahap

Analisis memiliki fungsi sebagai alat untuk mengetahui pengaruh antara satu atau lebih variabel independen terhadap variable dependen. Pada penelian kali ini dijelaskan pengaruh antara variabel orientasi kepemimpinan, inovasi layanan dan inovasi produk terhadap kepuasan kerja dan juga orientasi kepemimpinan, inovasi layanan dan inovasi produk terhadap kinerja.

**Tabel 4. 14 Hasil Regresi Linier Tahap 1  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-11.780	7.938		-1.484	.142
OK	.556	.107	.426	5.180	.000
IL	.733	.182	.447	4.024	.000
IP	.592	.206	.319	2.876	.005

a. Dependent Variable: KK

Berdasarkan hasil regresi diatas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstanta

Nilai konstanta sebesar -11. 780 menunjukkan bahwa jika tidak terdapat kenaikan pada variabel orientasi kepemimpinan, inovasi layanan dan inovasi produk maka kepuasan kerja adalah sebesar - 11. 780.

2. Orientasi kepemimpinan (X1)

Orientasi kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,556. Adanya hubungan positif ini berarti X1 dan Z memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel X1 meningkat maka besarnya Z akan meningkat sebesar 0,556.

3. Inovasi layanan (X2)

Inovasi layanan (X2) memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,733. Artinya X2 memiliki hubungan yang searah dengan Z. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel X2 meningkat maka besarnya Z akan meningkat sebesar 0,733.

4. Inovasi Produk (X3) memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,592. Artinya X3 memiliki hubungan yang searah dengan Z. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel X3 meningkat maka besarnya Z akan meningkat sebesar 0,592.

**Tabel 4. 15 Hasil Regresi Linier Tahap 2  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-8.595	4.653		-1.847	.069
1 OK	.169	.068	.197	2.494	.015
IL	.195	.115	.189	1.699	.093
IP	.307	.123	.252	2.500	.015
KK	.308	.065	.469	4.757	.000

a. Dependent Variable: Ki

Berdasarkan hasil regresi diatas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstanta

Nilai konstanta sebesar -8. 595 menunjukkan bahwa jika tidak terdapat kenaikan pada variabel orientasi kepemimpinan, inovasi layanan dan inovasi produk maka kinerja adalah sebesar -15. 974.

2. Orientasi kepemimpinan (X1)

Orientasi kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap kinerja (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,169. Adanya hubungan positif ini berarti X1 dan Y memiliki hubungan yang searah. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel X1 meningkat maka besarnya Y akan meningkat sebesar 0,169.

3. Inovasi layanan (X2)

Inovasi layanan (X2) memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,195. Artinya X2 memiliki

hubungan yang searah dengan Y. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel X2 meningkat maka besarnya Y akan meningkat sebesar 0,195.

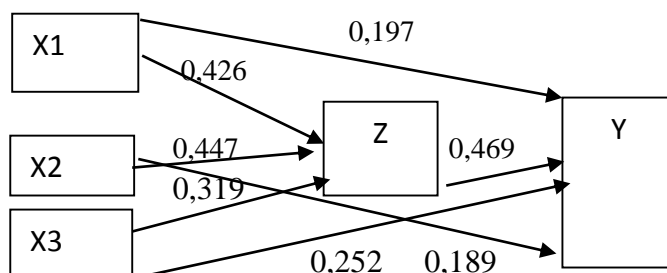
4. Inovasi Produk (X3) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,307. Artinya X3 memiliki hubungan yang searah dengan Y. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel X3 meningkat maka besarnya Y akan meningkat sebesar 0,307.

5. Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan Kerja (Z) memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,308. Artinya Z memiliki hubungan yang searah dengan Y. Nilai koefisien ini sendiri dapat diartikan jika variabel Z meningkat maka besarnya Y akan meningkat sebesar 0,308.

#### 4.8 Analisis Path

Model analisis path (jalur) digunakan untuk menguji hipotesis 1,2,3,4,5,6. Maka diperoleh dari hasil analisis tersebut dengan menggunakan program komputer SPSS 21 sebagai berikut:



Pada table 4.16 Adj. R Square 0.495 hal ini menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh X1, X2 dan X3 terhadap Y adalah sebesar 49,5 % dan sisanya adalah 51 % merupakan kontribusi dari variable lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Untuk nilai e1 dapat di cari dengan rumus  $e1 = \sqrt{V(1 - 0.495)}$  = 0.711. Untuk nilai e2 dapat di cari dengan rumus  $e1 = \sqrt{V(1 - 0.553)}$  = 0.668. X1 ke Z = 0.426. X2 ke Z = 0,447 dan X3 ke Z = 0.319  
 X1 ke Y = 0.197. X2 ke Y = 0.189 dan X3 ke Y = 0.252. Z ke Y = 0,469

Model analisis *path* tahap 1 untuk menjelaskan pengaruh variabel (X1) Orientasi kepemimpinan, (X2) Inovasi layanan dan (X3) Inovasi Produk terhadap kepuasan kerja (Z) mempunyai formula sebagai berikut :

$$Z = p1X1 + p2X2 + p3X3$$

Hasil analisis *path* tersebut disajikan pada tabel 4.16 berikut:

**Tabel 4.16**  
**Hasil Analisis Path Tahap 1**

Variabel	Koefisien regresi	Koef. Path	T	Sig.t	Sig. 5%
Konstanta	11.780	.	.	.	.
Orientasi kepemimpinan	556	426	5.180	000	Signifikan
Inovasi Layanan	733	447	4.024	000	Signifikan
Inovasi produk	592	319	2.876	005	Signifikan
Variabel dependen : Kepuasan kerja					
Adj. R Square = 0.495					

(Sumber data diolah 2018)

Adj R Square sebesar 0.495 atau sebesar 49,5% artinya kemampuan model R Square variabel X1, X2 dan X3 mampu menjelaskan sebesar 49,5% variabel Z dan sisanya 50,5% dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis *path* tahap 1 pada tabel 4.16 diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Z = 0,426X1 + 0,447X2 + 0.319X3$$

Model analisis *path* tahap 2 untuk menjelaskan pengaruh variabel variabel (X1) Orientasi kepemimpinan, (X2) Inovasi layanan dan (X3) Inovasi Produk kepuasan kerja (Z) terhadap (Y) kinerja karyawan mempunyai formula sebagai berikut:

**Tabel 4.17**  
**Hasil Analisis *Path* Tahap 2**

Variabel	Koefisien regresi	Koef. <i>Path</i>	T	Sig.t	Sig. 5%
Konstanta	-8.595	-	-	-	-
Orientasi kepemimpinan	.169	.197	2.494	015	Signifikan
Inovasi L	.195	.189	1.699	093	Signifikan
Inovasi produk	.307	.252	2.500	015	Signifikan
Kepuasan kerja	.308	.469	4.757	000	Signifikan
Variabel dependen : Kinerja					
Adj. R Square = 0.553					

(Sumber data diolah 2018)

Adj R Square sebesar 0.553 atau sebesar 55,3% artinya kemampuan model R Square variabel X1, X2, X3 dan Z menjelaskan sebesar 55,3% mempengaruhi variabel Y dan sisanya 44,7% dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian ini. Berdasarkan hasil analisis *path* tahap 2 pada tabel 4.17 diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 0,169X1 + 0,195X2 + 0.307X3 + 0,308Z$$

Keseluruhan hasil estimasi model hubungan hipotesis antar tiga variabel dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk diagram *path*:

Berdasarkan analisis *path* dapat dijelaskan sebagai berikut:

**a. Hipotesis 1 (Orientasi kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja)**

Berdasarkan tabel 4.16 tentang pengaruh Orientasi kepemimpinan (X1) terhadap kepuasan kerja (Z), koefisien regresi Orientasi kepemimpinan diperoleh sebesar 0,426 (positif) yang berarti apabila variabel Orientasi kepemimpinan meningkat maka komitmen organisasi akan meningkat dan apabila variabel Rekrutmen dan seleksi menurun maka kepuasan kerja akan menurun. Hasil perhitungan uji signifikansi dengan t statistik diperoleh thitung sebesar sebesar 5,180 dan probabilitas (p) = 0,000. Karena  $p < 0,05$ , maka hipotesis satu diterima. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Orientasi kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja terbukti.



**b. Hipotesis 2 (Inovasi layanan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja)**

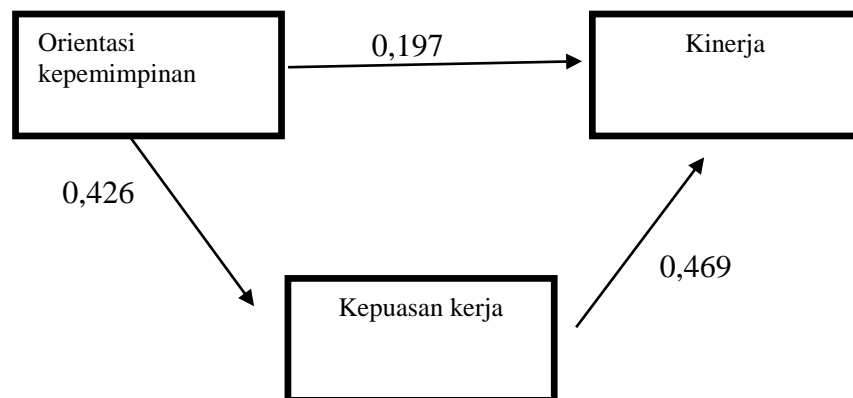
Berdasarkan tabel 4.16 tentang pengaruh Inovasi layanan (X2) terhadap kepuasan kerja (Z), koefisien regresi Inovasi layanan diperoleh sebesar 0,447 (positif) yang berarti apabila variabel Inovasi layanan meningkat maka kepuasan kerja akan meningkat dan apabila variabel Inovasi layanan menurun maka kepuasan kerja akan menurun. Hasil perhitungan uji signifikansi dengan t statistik diperoleh thitung sebesar 4.024 dan probabilitas (p) = 0,005. Karena  $p < 0,005$ , maka hipotesis kedua diterima. Dengan demikian hipotesis dua yang menyatakan bahwa Inovasi layanan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja terbukti.

**c. Hipotesis 3 (Inovasi produk memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja)**

Berdasarkan tabel 4.16 tentang pengaruh Inovasi produk (X3) terhadap kepuasan kerja (Z), koefisien regresi Inovasi produk diperoleh sebesar 0,319 (positif) yang berarti apabila variabel Inovasi layanan meningkat maka kepuasan kerja akan meningkat dan apabila variabel Inovasi layanan menurun maka kepuasan kerja akan menurun. Hasil perhitungan uji signifikansi dengan t statistik diperoleh thitung sebesar 2.876 dan probabilitas (p) = 0,005. Karena  $p < 0,05$ , maka hipotesis ketiga diterima. Dengan demikian hipotesis ketiga yang

menyatakan bahwa Inovasi produk memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, terbukti

**d. Hipotesa 4 (orientasi kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja)**



**Gambar 2 Analisis jalur OK-->KK->K**

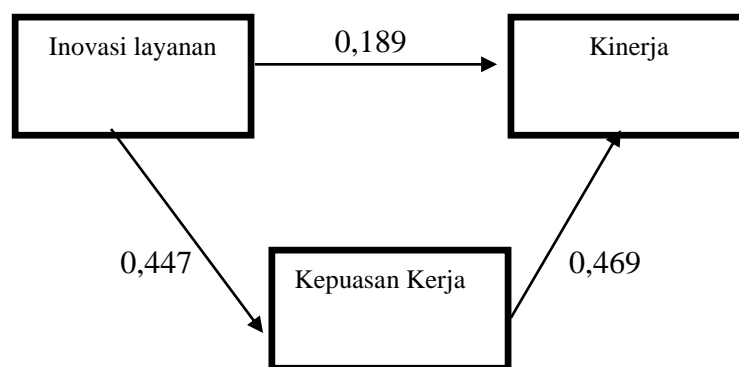
Hubungan langsung = 0,197  
Hubungan tidak langsung = 0,200  
Total efek  $0,197+0,200=0,397$

Suatu variabel di katakan sebagai variable mediasi jika hubungan tidak langsung lebih besar dari hubungan langsung.

Besarnya hubungan tidak langsung =  $0,426 \times 0,469 = 0,200$

Hubungan langsung = 0,197 lebih kecil dari 0.200 artinya variable kepuasan kerja merupakan variable mediasi.

e. **Hipotesa 5 (inovasi layanan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja)**



**Gambar 3 Analisis jalur IL--→KK-→K**

Hubungan langsung = 0,189

Hubungan tidak langsung = 0,210

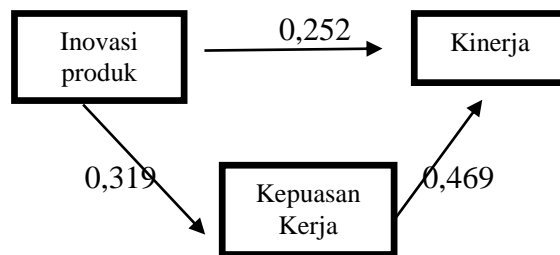
Total efek  $0,189+0,210=0,399$

Suatu variabel di katakan sebagai variable mediasi jika hubungan tidak langsung lebih besar dari hubungan langsung.

Besarnya hubungan tidak langsung =  $0,447 \times 0,469= 0.210$

Hubungan langsung = 0,189 lebih kecil dari 0.210 artinya variable kepuasan kerja merupakan variable mediasi.

**f. Hipotesa 6 (inovasi produk berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja)**



**Gambar 4 Analisis jalur IP--→KK-→K**

hubungan langsung = 0,252  
Hubungan tidak langsung = 0,150  
Total efek  $0,252+0,150=0,402$

Suatu variabel dikatakan sebagai variabel mediasi jika hubungan tidak langsung lebih besar dari hubungan langsung.

Besarnya hubungan tidak langsung =  $0,319 \times 0,469 = 0,150$

Hubungan langsung = 0,252 lebih besar dari 0,150 artinya variabel kepuasan kerja tidak merupakan variabel mediasi.

#### **4.9 Pembahasan**

Hasil perhitungan uji signifikansi dengan t statistik diperoleh thitung sebesar sebesar 5,180 dan probabilitas  $(p) = 0,000$ . Karena  $p <$

0,05, maka hipotesis satu diterima. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Orientasi kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja terbukti. Hal ini sesuai dengan penelitian Mat Salim (2013) dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi Kerja, Orientasi Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pengawas Sekolah Di Kabupaten Kerinci. Orientasi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pengawas sekolah di Kabupaten Kerinci. Artinya tinggi rendahnya kepuasan kerja pengawas sekolah di Kabupaten Kerinci sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Semakin baik kepemimpinan tentunya dapat meningkatkan kepuasan kerja pengawas sekolah di Kabupaten Kerinci

Hasil perhitungan uji signifikansi dengan t statistik diperoleh thitung sebesar sebesar 4.024 dan probabilitas ( $p$ ) = 0,005. Karena  $p < 0,005$ , maka hipotesis kedua diterima. Dengan demikian hipotesis dua yang menyatakan bahwa Inovasi layanan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja terbukti yang menyatakan bahwa Inovasi layanan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja terbukti. Hal ini sesuai dengan penelitian RM Yordan Antanegoro (2017) dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Inovasi Produk, Inovasi Layanan Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Nasabah. Inovasi layanan berpengaruh terhadap kepuasan

nasabah. Semakin baik inovasi layanan yang dilakukan, maka kepuasan nasabah KKB BCA di Cabang Cilegon pun akan semakin tinggi.

Hasil perhitungan uji signifikansi dengan t statistik diperoleh thitung sebesar sebesar 2.876 dan probabilitas ( $p$ ) = 0,005. Karena  $p < 0,05$ , maka hipotesis ketiga diterima. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Inovasi produk memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, terbukti. Hal ini sesuai dengan penelitian RM Yordan Antanegoro (2017) dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Inovasi Produk, Inovasi Layanan Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Nasabah. Inovasi produk berpengaruh terhadap kepuasan nasabah. Semakin baik inovasi produk yang dilakukan, maka kepuasan nasabah KKB BCA di Cabang Cilegon pun akan semakin tinggi

Hipotesa 4 (orientasi kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja), Suatu variabel di katakana sebagai variable mediasi jika hubungan tidak langsung lebih besar dari hubungan langsung. Besarnya hubungan tidak langsung =  $0,426 \times 0,469 = 0.200$ . Hubungan langsung = 0,197 lebih kecil dari 0.200 artinya variable kepuasan kerja merupakan variable mediasi

Hipotesa 5 (inovasi layanan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja), Suatu variabel di katakana sebagai variable mediasi jika hubungan tidak langsung lebih besar dari hubungan langsung. Besarnya hubungan tidak langsung =  $0,447 \times 0,469 = 0.210$ .

Hubungan langsung = 0,189 lebih kecil dari 0.210 artinya variable kepuasan kerja merupakan variable mediasi

Hipotesa 6 (inovasi produk berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja), Suatu variabel di katakana sebagai variable mediasi jika hubungan tidak langsung lebih besar dari hubungan langsung. Besarnya hubungan tidak langsung =  $0,319 \times 0,469 = 0.150$ . Hubungan langsung = 0,252 lebih besar dari 0.150 artinya variable kepuasan kerja tidak merupakan variable mediasi

Hipotesa 4 dan 5 sejalan, sedangkan hipotesis 6 tidak sejalan dengan penelitian Putu Sukarmen (2013) dengan judul penelitian Analisis Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Dengan Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Intervening Pada Produk Gula Pasir Sebelas (GUPALAS) Pabrik Gula Sembari PTP Nusantara XI (PERSERO). Dari hasil regresi, dapat disimpulkan bahwa:

1. Inovasi Produk berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing. Hal ini dikarenakan dengan semakin tinggi inovasi produk maka semakin tinggi tingkat kemenangan suatu produk dipasaran sehingga memiliki keunggulan bersaing.
2. Keunggulan Bersaing berpengaruh terhadap Kepuasan Konsumen. Hal ini dikarenakan dengan semakin tinggi keunggulan bersaing, maka semakin tinggi kepuasan konsumen.
3. Inovasi Produk berpengaruh terhadap Kepuasan Konsumen. Hal ini dikarenakan dengan semakin tinggi dalam melakukan inovasi produk, semakin tinggi kepuasan konsumen.





## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Orientasi kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan umkm di Kabupaten Magelang.
2. Inovasi layanan tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan umkm di Kabupaten Magelang.
3. Inovasi produk memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan umkm di Kabupaten Magelang.
4. Orientasi kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan umkm di Kabupaten Magelang.
5. Inovasi layanan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan umkm di Kabupaten Magelang.
6. Inovasi produk memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan umkm di Kabupaten Magelang.
7. Orientasi kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja umkm di Kabupaten Magelang.
8. Inovasi produk memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja umkm di kabupaten magelang.
9. Inovasi produk memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja umkm di kabupaten magelang.

10. Orientasi kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja merupakan variabel mediasi.
11. Inovasi layanan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja merupakan variabel mediasi.
12. Inovasi produk memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja tidak merupakan variabel mediasi.

## **5.2 Implikasi**

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat beberapa hal yang bisa dipertimbangkan bagi pihak terkait, antara lain:

1. Bagi lima umkm di Kabupaten Magelang

Diharapkan dapat memperbaiki dan meningkatkan dalam proses Orientasi kepemimpinan pada karyawan, guna meningkatkan kepuasan kerja yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi Karyawan

Karyawan diharapkan melaksanakan inovasi layanan dan produk dengan baik yang dilakukan oleh perusahaan. Ketika karyawan mengikuti inovasi layanan dan produk diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan lebih lanjut kinerja pada perusahaan.

## **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Didalam melakukan penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer dengan pengisian kuesioner, sehingga terdapat kemungkinan responden mengisi kuesioner tidak dengan kondisi sebenarnya serta tidak bersungguh-sungguh sehingga akan berdampak pada data.
2. Penelitian ini hanya menggunakan sampel karyawan lima umkm di Kabupaten Magelang
3. Penelitian ini hanya menggunakan 3 variabel independen, Orientasi kepemimpinan, inovasi layanan dan produk, 1 variabel dependen kinerja karyawan dan 1 variabel intervening kepuasan kerja.

#### **5.4 Saran**

Berdasarkan keterbatasan penelitian diatas, maka penulis memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan yang berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain sebagai berikut:

1. Diharapkan pada penelitian selanjutnya untuk menambahkan penggunaan metode lain selain kuesioner dalam pengumpulan data agar data yang diperoleh lebih valid, seperti menggunakan metode wawancara.
2. Perlu adanya penambahan variabel independen lain selain Orientasi kepemimpinan, inovasi layanan dan produk, dan kepuasan kerja yang

digunakan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Rosda
- Aaker, David. 2001. *Marketing Research, Seventh Edition*. USA: John Wiley & Sons, Ind.
- Anton Sujarwo (2017) Pengaruh motivasi kerja dan perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Alfabank Semarang
- Bangun, Wilson. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Erlangga.
- Delafrooz, Narges., et. al. 2013. The Impact of Service Innovation on Consumer Satisfaction. *International Journal of Business and Behavioral Sciences* Vol. 3, No.2; February 2013.
- Dhewanto, W.et al. (2013). *Inovasi dan Kewirausahaan Sosial*. Bandung: Alfabeta.
- Drucker, P.F. 2014. *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*.
- Edy Sutrisno, 2014, "Manajemen Sumber Daya Manusia" Jakarta : Kencana.
- Ghozali, imam. 2013. *Aplikasi analisis multivariate dengan program. Edisi.ketujuh*, semarang: Badan Penerbit Universitas Diponogoro.
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior*. Mc Graw-Hill.
- S.P, Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hill, Jones, G. and George, J.M. (2008) *Contemporary Management*, 5 th edition, United. States of America: McGraw-Hill International
- Kluyver, C.A., De, Pearce II, J.A. (2006). *Strategy: A View From Top (An Executive Perspective)*. Edisi Kedua. Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
- Kotler, Philip and Gary Armstrong. 2012. *Prinsip-prinsipPemasaran*. Edisi. 13. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- L. Richard, Hughes, C.Robert, Ginnett, J.Gordon, Curphy, 2012, "Leadership memperkaya pelajaran dari pengalaman, Jakarta : Salemba Humanika

- Mathis Robert, L., Jackson John H., 2012. Human Resource Management (Terjemahan) Buku 2, Edisi Kesembilan, Jakarta.: Salemba Empat,
- Mat Salim (2013) Pengaruh Motivasi Kerja, Orientasi Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pengawas Sekolah Di Kabupaten Kerinci
- Mahsun, Mohamad, 2006. Pengukuran Kinerja Sektor Publik,. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Muhammad Arifin Mukti (2013) pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja operasional industri knalpot Kabupaten Purbalingga
- Munandar, M. 2010. Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja. Yogyakarta : BPFE.
- Murni, T., 2000, Strategi Inovasi dan Kinerja Keuangan pada Industri Manufaktur (Studi pada Industri Kecil dan Menengah di DIY), Tesis Program Pasca Sarjana UGM.
- Pasolong, Harbani. 2010. Teori Administrasi Publik, Alfabeta, Bandung.
- Putu Sukarmen (2013) Analisis Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Dengan Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Intervening Pada Produk Gula Pasir Sebelas (GUPALAS) Pabrik Gula Sembari PTP Nusantara XI (PERSERO)
- Rita (2010) pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja operasional perusahaan manufaktur di Sulawesi
- RM Yordan Antanegoro (2017) Analisis Pengaruh Inovasi Produk, Inovasi Layanan Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Nasabah KKB BCA Cabang Cilegon
- Robbins, S.P dan Judge T.A. 2015. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, 2013, Manajemen Sumber daya Manusia, Bumi aksara, Jakarta
- Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND. Bandung: Alfabeta hal 11
- Swa, 2005. Jurus Sakti Bernama Inovasi, vol.22.
- Tika, P. (2006). Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Wibowo. (2010). Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Pres

## LAMPIRAN

### Lampiran 1: Karakteristik Responden

#### JK

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
laki-laki	42	51.2	51.2	51.2
Valid perempuan	40	48.8	48.8	100.0
Total	82	100.0	100.0	

#### Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
17-23 thn	18	22.0	22.0	22.0
24-30 thn	22	26.8	26.8	48.8
31-37 thn	15	18.3	18.3	67.1
Valid 38-44 thn	19	23.2	23.2	90.2
45-50 thn	7	8.5	8.5	98.8
> 51 thn	1	1.2	1.2	100.0
Total	82	100.0	100.0	

#### pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SMA / sederajat	60	73.2	73.2	73.2
Valid Diploma/ S1	19	23.2	23.2	96.3
S2	3	3.7	3.7	100.0
Total	82	100.0	100.0	

## Lampiran 2: Statistik Deskriptif

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P1	82	1	5	<b>3.77</b>	<b>.934</b>
P2	82	3	5	4.09	.652
P3	82	2	5	4.15	.705
P4	82	2	5	4.37	.839
P5	82	1	5	4.41	.874
P6	82	1	5	4.11	.916
P7	82	1	5	4.27	.847
P8	82	1	5	4.15	.877
P9	82	1	5	4.15	.891
Orientasi_kepemimpinan	82	22	45	37.45	4.912
Valid N (listwise)	82				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P1	82	4	5	<b>4.34</b>	<b>.477</b>
P2	82	2	5	4.06	.595
P3	82	3	5	4.33	.546
P4	82	3	5	4.28	.528
P5	82	3	5	4.29	.533
P6	82	3	5	4.24	.579
P7	82	3	5	4.17	.605
P8	82	3	5	3.88	.760
P9	82	3	5	4.15	.524
P10	82	3	5	4.10	.558
P11	82	3	5	3.96	.693
P12	82	3	5	4.05	.607
inovasi_pelayanan	82	43	57	49.85	4.080
Valid N (listwise)	82				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P1	82	3	5	<b>4.27</b>	<b>.522</b>
P2	82	3	5	4.17	.605
P3	82	3	5	4.22	.545
P4	82	3	5	3.98	.566



P5	82	3	5	3.84	.638
P6	82	3	5	3.94	.635
P7	82	3	5	3.93	.644
P8	82	3	5	3.91	.571
P9	82	3	5	3.99	.577
Inovasi_produk	82	26	40	32.02	3.450
Valid N (listwise)	82				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P1	82	1	5	<b>3.49</b>	<b>.972</b>
P2	82	2	5	3.72	.997
P3	82	1	5	3.33	1.134
P4	82	3	5	4.11	.648
P5	82	3	5	3.99	.430
P6	82	3	5	4.11	.521
P7	82	3	5	4.05	.586
P8	82	3	5	4.09	.670
P9	82	3	5	4.10	.678
P10	82	3	5	4.06	.635
P11	82	3	5	4.22	.522
P12	82	3	5	3.87	.662
P13	82	3	5	4.12	.636
P14	82	2	5	3.76	.713
P15	82	2	5	3.74	.682
Kepuasan_kerja	82	43	70	58.74	6.413
Valid N (listwise)	82				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P1	82	2	5	<b>3.84</b>	<b>.577</b>
P2	82	1	5	3.55	1.032
P3	82	1	5	3.44	1.043
P4	82	3	5	4.07	.644
P5	82	3	5	4.27	.721
P6	82	3	5	4.06	.595
P7	82	3	5	4.05	.607

P8	82	3	5	4.06	.709
P9	82	3	5	4.05	.542
Kinerja	82	26	43	35.39	4.213
Valid N (listwise)	82				

**Lampiran 3: Uji Validitas**

		Correlations									
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	Orientasi_kepempinan
P1	Pearson Correlation	1	.337**	.352**	-.048	-.168	-.028	.189	.132	-.211	.260*
	Sig. (2-tailed)		.002	.001	.668	.131	.805	.089	.236	.057	.018
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P2	Pearson Correlation	.337**	1	.859**	.100	-.171	.016	-.070	.021	-.022	.316**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.370	.124	.887	.533	.851	.846	.004
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P3	Pearson Correlation	.352**	.859**	1	.159	-.163	.013	.099	.065	-.094	.337**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.154	.152	.907	.377	.563	.403	.002
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P4	Pearson Correlation	-.048	.100	.159	1	.716**	.718**	.711**	.614**	.588**	.798**
	Sig. (2-tailed)	.668	.370	.154		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P5	Pearson Correlation	-.168	.171	.163	.716**	1	.821**	.765**	.774**	.730**	.778**
	Sig. (2-tailed)	.131	.124	.152	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P6	Pearson Correlation	-.028	.016	.013	.716**	.821**	1	.789**	.687**	.510**	.801**
	Sig. (2-tailed)	.805	.887	.907	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P7	Pearson Correlation	.189	.070	.099	.716**	.765**	.789**	1	.861**	.668**	.911**
	Sig. (2-tailed)	.089	.533	.377	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P8	Pearson Correlation	.132	.021	.022	.614**	.588**	.774**	.730**	1	.700**	.862**
	Sig. (2-tailed)	.236	.846	.846	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82

P9	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82		
	Pearson	-	-	-	.58	.73	.51	.66	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.690**
	Correlation	.21	.02	.09	.08**	.0**	.0**	.08**	.0**	.08**	.0**	.08**	.0**	.08**	.0**	.08**	
	Sig. (2-tailed)	1	2	4													.000
Orientasi_kepemimpinan	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82		
	Pearson	.26	.31	.33	.79	.77	.80	.91	.86	.69	.69	.69	.69	.69	.69	.69	.821
	Correlation	.0*	.6**	.7**	.8**	.8**	.1**	.1**	.2**	.0**	.0**	.0**	.0**	.0**	.0**	.0**	
	Sig. (2-tailed)	8	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82		

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	inovasi_pelayanan
P1	Pearson	1	.10	.46	.54	.67	.67	.35	-	.58	.19	.22	.62	.692**
	Correlation		.0	.4**	.7**	.1**	.8**	.2**	.22	.8**	.8	.5*	.4**	
	Sig. (2-tailed)		.37	.00	.00	.00	.00	.00	.04	.00	.07	.04	.00	.000
P2	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
	Pearson	.10	.1	-	.10	.13	-	.03	-	.28	-	-	.16	.156
	Correlation	.0		.10	.2	.8	.00	.9	.31	.8**	.05	.11	.3	
P3	Sig. (2-tailed)	.37		.36	.36	.21	.94	.72	.00	.00	.62	.30	.14	.161
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
	Pearson	.46	-	.1	.27	.55	.64	.57	.06	.21	.46	.35	.36	.676**
P4	Correlation	.4**	.10		.6*	.6**	.2**	.6**	.8	.8*	.1**	.9**	.1**	
	Sig. (2-tailed)	.00	.36		.01	.00	.00	.00	.54	.04	.00	.00	.00	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P5	Pearson	.54	.10	.27	.71	.33	.35	.02	.47	.45	.36	.57	.713**	
	Correlation	.7**	.2	.6*	.5**	.9**	.1**	.5	.5**	.1**	.6**	.4**		
	Sig. (2-tailed)	.00	.36	.01		.00	.00	.82	.00	.00	.00	.00	.000	
P5	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
	Pearson	.67	.13	.55	.71	.56	.49	.05	.50	.48	.46	.72	.878**	
	Correlation	.1**	.8	.6**	.5**	.7**	.5**	.9	.8**	.4**	.4**	.0**		

P6	Sig. (2-tailed)	.000	.217	.000	.000	.000	.000	.600	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
	Pearson Correlation	.678**	-.000	.642**	.339**	.567**	.1	.338**	-.156	.329**	.308**	.146	.423**	.617**
P7	Sig. (2-tailed)	.000	.944	.000	.002	.000	.000	.162	.003	.005	.192	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
	Pearson Correlation	.352**	.039	.576**	.351**	.495**	.338**	.1	.288**	.349**	.572**	.339**	.246*	.701**
P8	Sig. (2-tailed)	.001	.726	.000	.001	.000	.002	.009	.001	.000	.002	.026	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
	Pearson Correlation	-.224*	.311**	-.068	.025	.059	-.156	.288**	-.265*	-.203	.202	.147	-.205	.205
P9	Sig. (2-tailed)	.043	.004	.542	.825	.600	.161	.009	.016	.067	.068	.188	.064	.064
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
	Pearson Correlation	.588**	.288**	.218*	.475**	.508**	.329**	.349**	.265*	-.1	.288**	.151	.521**	.588**
P10	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.049	.000	.000	.003	.001	.016	.009	.176	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
	Pearson Correlation	.198	-.055	.461**	.451**	.484**	.308**	.572**	.203	.288**	-.1	.552**	.278*	.673**
P11	Sig. (2-tailed)	.075	.622	.000	.000	.000	.005	.000	.067	.009	.000	.012	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
	Pearson Correlation	.225*	-.114	.359**	.366**	.464**	.146	.339**	.202	.151	.552**	-.1	.151	.561**
P12	Sig. (2-tailed)	.042	.307	.001	.001	.000	.192	.002	.068	.176	.000	.175	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
	Pearson Correlation	.624**	.163	.361**	.574**	.720**	.423**	.246*	.147	.521**	.278*	.151	-.716**	.716**
P12	Sig. (2-tailed)	.000	.144	.001	.000	.000	.000	.026	.188	.000	.015	.175	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82

inovasi_pelayanan	Pearson Correlation	.692**	.156	.676**	.713**	.878**	.617**	.701**	.205	.588**	.673**	.561**	.716**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.161	.000	.000	.000	.000	.000	.064	.000	.000	.000	.000	
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

	P1	P3	P4	P5	P6	P7	P9	P10	P11	P12	IL
Pearson Correlation	1	.464**	.547**	.671**	.678**	.352**	.588**	.198	.225*	.624**	.751**
P1 Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.001	.000	.075	.042	.000	.000
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Pearson Correlation	.464**	1	.276*	.556**	.642**	.576**	.218*	.461**	.359**	.361**	.708**
P3 Sig. (2-tailed)	.000		.012	.000	.000	.000	.049	.000	.001	.001	.000
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Pearson Correlation	.547**	.276*	1	.715**	.339**	.351**	.475**	.451**	.366**	.574**	.724**
P4 Sig. (2-tailed)	.000	.012		.000	.002	.001	.000	.000	.001	.000	.000
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Pearson Correlation	.671**	.556**	.715**	1	.567**	.495**	.508**	.484**	.464**	.720**	.884**
P5 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Pearson Correlation	.678**	.642**	.339**	.567**	1	.338**	.329**	.308**	.146	.423**	.676**
P6 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000		.002	.003	.005	.192	.000	.000
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Pearson Correlation	.352**	.576**	.351**	.495**	.338**	1	.349**	.572**	.339**	.246*	.670**
P7 Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001	.000	.002		.001	.000	.002	.026	.000
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82

	Pearson	.588**	.218*	.475**	.508**	.329**	.349**	1	.288**	.151	.521**	.621**
	Correlation											
P9	Sig. (2-tailed)	.000	.049	.000	.000	.003	.001		.009	.176	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
	Pearson	.198	.461**	.451**	.484**	.308**	.572**	.288**	1	.552**	.278*	.672**
	Correlation											
P10	Sig. (2-tailed)	.075	.000	.000	.000	.005	.000	.009		.000	.012	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
	Pearson	.225*	.359**	.366**	.464**	.146	.339**	.151	.552**	1	.151	.564**
	Correlation											
P11	Sig. (2-tailed)	.042	.001	.001	.000	.192	.002	.176	.000		.175	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
	Pearson	.624**	.361**	.574**	.720**	.423**	.246*	.521**	.278*	.151	1	.695**
	Correlation											
P12	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.026	.000	.012	.175		.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
	Pearson	.751**	.708**	.724**	.884**	.676**	.670**	.621**	.672**	.564**	.695**	1
	Correlation											
IL	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	Inovasi_produk
P1	Pearson	1	.713	.615	.064	.166	.199	.206	.492	.298	.524**
	Correlation		**	**					**	**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.567	.135	.073	.063	.000	.007	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82

P2	Pearson Correlation	.713	1	.522	.084	.231	.477	.381	.615	.254	.643**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.451	.037	.000	.000	.000	.021	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P3	Pearson Correlation	.615	.522	1	.298	.457	.503	.504	.418	.480	.654**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.007	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P4	Pearson Correlation	.064	.084	.298	1	.605	.545	.537	.567	.453	.671**
	Sig. (2-tailed)	.567	.451	.007		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P5	Pearson Correlation	.166	.231	.457	.605	1	.555	.723	.573	.598	.782**
	Sig. (2-tailed)	.135	.037	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P6	Pearson Correlation	.199	.477	.503	.545	.555	1	.653	.496	.402	.761**
	Sig. (2-tailed)	.073	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P7	Pearson Correlation	.206	.381	.504	.537	.723	.653	1	.487	.795	.840**
	Sig. (2-tailed)	.063	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P8	Pearson Correlation	.492	.615	.418	.567	.573	.496	.487	1	.446	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82



P9	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
	Pearson Correlation	.298**	.254*	.480**	.453**	.598**	.402**	.795**	.446**	1								.738**
	Sig. (2-tailed)	.007	.021	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
	Pearson Correlation	.524**	.643**	.654**	.671**	.782**	.761**	.840**	.803**	.738**	1							
Inovasi_produk	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	Kepuasan_kerja	
P1	Pearson Correlation	1	.461**	.816**	.286**	.133*	.234**	.131*	.030	.208	.211	.127	.314**	.122	-.035	.151**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.009	.235	.034	.240	.89	.61	.57	.55	.04	.274	.969	.226	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P2	Pearson Correlation	.461**	1	.476**	.201	.251*	.179	.108	.276	.260	.203	.096	.174	.074	-.129	.458**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.070	.223	.08	.33	.12	.18	.68	.91	.79	.09	.97	.248	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82

P3	Pears on Correlation	.816	.476	1	.320	.186	.231	.124	.093	.199	.297	.231	.339	.235	-.063	.592**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.003	.095	.037	.266	.408	.074	.007	.037	.002	.034	.955	.577	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P4	Pears on Correlation	.286	.201	.320	1	.669	.695	.701	.433	.566	.433	.330	.322	.446	.326	.372	.726**
	Sig. (2-tailed)	.009	.070	.003		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.003	.000	.003	.001	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P5	Pears on Correlation	.133	.251	.186	.669	1	.777	.394	.346	.555	.680	.452	.211	.231	.071	.621	.643**
	Sig. (2-tailed)	.235	.023	.095	.000		.000	.000	.001	.000	.000	.000	.057	.373	.280	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P6	Pears on Correlation	.234	.179	.231	.677	.711	1	.427	.361	.668	.613	.410	.222	.369	.239	.497	.688**
	Sig. (2-tailed)	.034	.080	.037	.000	.000		.000	.001	.000	.000	.000	.045	.001	.300	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P7	Pears on Correlation	.131	.108	.124	.794	.327	.411	1	.492	.485	.257	.530	.431	.713	.413	.557	.674**
	Sig. (2-tailed)	.240	.333	.266	.000	.000	.000		.000	.000	.020	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82

P8	Pears on Correlation	.030	.276	.093	.433	.346	.361	.492	1	.579	.480	.440	.388	.525	.225	.427	.617**
	Sig. (2-tailed)	.789	.012	.408	.000	.001	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.042	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
	Pears on Correlation	.208	.260	.199	.566	.555	.668	.485	.579	1	.617	.532	.305	.602	.382	.589	.767**
P9	Sig. (2-tailed)	.061	.018	.074	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.000	.000	.000	
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
	Pears on Correlation	.211	.203	.297	.433	.680	.613	.257	.480	.617	1	.481	.254	.409	.415	.635	.713**
	Sig. (2-tailed)	.057	.068	.007	.000	.000	.000	.200	.000	.000	.000	.021	.000	.000	.000	.000	
P10	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
	Pears on Correlation	.127	.096	.231	.330	.452	.410	.530	.440	.532	.481	1	.265	.551	.411	.577	.641**
	Sig. (2-tailed)	.255	.391	.037	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.016	.000	.000	.000	.000	
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
P11	Pears on Correlation	.314	.017	.339	.322	.211	.222	.431	.388	.305	.545	.656	1	.420	.191	.224	.524**
	Sig. (2-tailed)	.004	.879	.002	.003	.057	.045	.000	.000	.005	.021	.016	.000	.000	.085	.043	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
	Pears on Correlation	.314	.017	.339	.322	.211	.222	.431	.388	.305	.545	.656	1	.420	.191	.224	.524**
P12	Sig. (2-tailed)	.004	.879	.002	.003	.057	.045	.000	.000	.005	.021	.016	.000	.000	.085	.043	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82

P13	Pears on Correlation	.122	.074	.235	.446	.231	.369	.713	.525	.602	.409	.551	.420	1	.502	.557	.689**
	Sig. (2-tailed)	.274	.509	.034	.000	.037	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P14	Pears on Correlation	-.004	-.184	-.006	.326	.071	.239	.413	.225	.382	.415	.491	.491	.102	.51	.302	.416**
	Sig. (2-tailed)	.969	.097	.955	.003	.528	.030	.000	.042	.000	.000	.000	.085	.000	.000	.006	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P15	Pears on Correlation	.135	.129	.063	.372	.621	.497	.557	.427	.589	.635	.577	.224	.557	.302	1	.657**
	Sig. (2-tailed)	.226	.248	.577	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.043	.000	.006		.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Kepuasan kerja	Pears on Correlation	.551	.458	.592	.726	.643	.688	.674	.617	.767	.713	.641	.524	.689	.616	.657	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### Correlations

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	Kinerja
--	----	----	----	----	----	----	----	----	----	---------

P1	Pearson Correlation	1	-.059	-.129	-.002	.222*	-.007	.305**	-.006	.104	.183
	Sig. (2-tailed)		.596	.248	.988	.045	.947	.005	.955	.352	.099
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P2	Pearson Correlation	-.059	1	.736**	-.024	.248*	.307**	.134	.359**	.150	.600**
	Sig. (2-tailed)	.596		.000	.830	.025	.005	.229	.001	.178	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P3	Pearson Correlation	-.129	.736**	1	.080	.268*	.334**	.219*	.431**	.245*	.651**
	Sig. (2-tailed)	.248	.000		.474	.015	.002	.048	.000	.026	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P4	Pearson Correlation	-.002	-.024	.080	1	.542**	.375**	.560**	.396**	.733**	.554**
	Sig. (2-tailed)	.988	.830	.474		.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P5	Pearson Correlation	.222*	.248*	.268*	.542**	1	.537**	.704**	.596**	.503**	.754**
	Sig. (2-tailed)	.045	.025	.015	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P6	Pearson Correlation	-.007	.307**	.334**	.375**	.537**	1	.710**	.840**	.679**	.778**
	Sig. (2-tailed)	.947	.005	.002	.001	.000		.000	.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P7	Pearson Correlation	.305**	.134	.219*	.560**	.704**	.710**	1	.682**	.668**	.780**
	Sig. (2-tailed)	.005	.229	.048	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P8	Pearson Correlation	-.006	.359**	.431**	.396**	.596**	.840**	.682**	1	.570**	.815**
	Sig. (2-tailed)	.955	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
P9	Pearson Correlation	.104	.150	.245*	.733**	.503**	.679**	.668**	.570**	1	.727**
	Sig. (2-tailed)	.352	.178	.026	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Kinerja	Pearson Correlation	.183	.600**	.651**	.554**	.754**	.778**	.780**	.815**	.727**	1
	Sig. (2-tailed)	.099	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

N	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	total
Pearson Correlation	1	.736**	-.024	.248*	.307**	.134	.359**	.150	.618**
P2 Sig. (2-tailed)		.000	.830	.025	.005	.229	.001	.178	.000
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Pearson Correlation	.736**	1	.080	.268*	.334**	.219*	.431**	.245*	.680**
P3 Sig. (2-tailed)	.000		.474	.015	.002	.048	.000	.026	.000
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Pearson Correlation	-.024	.080	1	.542**	.375**	.560**	.396**	.733**	.563**
P4 Sig. (2-tailed)	.830	.474		.000	.001	.000	.000	.000	.000
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Pearson Correlation	.248*	.268*	.542**	1	.537**	.704**	.596**	.503**	.735**
P5 Sig. (2-tailed)	.025	.015	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Pearson Correlation	.307**	.334**	.375**	.537**	1	.710**	.840**	.679**	.792**
P6 Sig. (2-tailed)	.005	.002	.001	.000		.000	.000	.000	.000
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Pearson Correlation	.134	.219*	.560**	.704**	.710**	1	.682**	.668**	.750**
P7 Sig. (2-tailed)	.229	.048	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Pearson Correlation	.359**	.431**	.396**	.596**	.840**	.682**	1	.570**	.829**
P8 Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Pearson Correlation	.150	.245*	.733**	.503**	.679**	.668**	.570**	1	.724**
P9 Sig. (2-tailed)	.178	.026	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Pearson Correlation	.618**	.680**	.563**	.735**	.792**	.750**	.829**	.724**	1
total Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	82	82	82	82	82	82	82	82	82

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### Lampiran 4: Uji Reliabilitas

##### 1. Orientasi Kepemimpinan

###### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.828	9

##### 2. Inovasi Layanan

###### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	10

##### 3. Inovasi Produk

###### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	9

##### 4. Kepuasan Kerja

###### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	15

##### 5. Kinerja

###### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	8

## Lampiran 5: Uji Asumsi Klasik

### Uji Normalitas

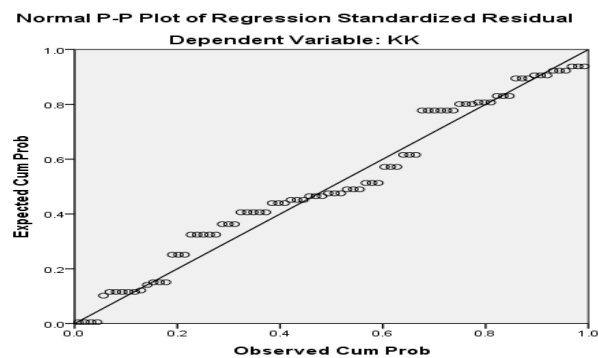
#### TAHAP I

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		82
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.47371597
	Absolute	.111
Most Extreme Differences	Positive	.084
	Negative	-.111
Kolmogorov-Smirnov Z		1.005
Asymp. Sig. (2-tailed)		.264

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



#### TAHAP II

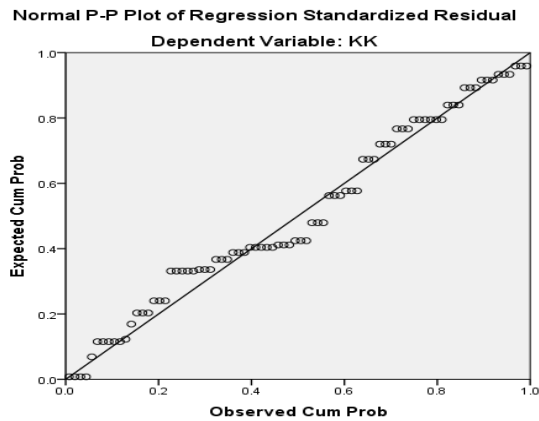
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		82
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.30290041
	Absolute	.109
Most Extreme Differences	Positive	.102
	Negative	-.109
Kolmogorov-Smirnov Z		.987
Asymp. Sig. (2-tailed)		.285

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.





## Uji Multikolinearitas

### TAHAP 1

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-11.780	7.938		-1.484	.142		
1 OK	.556	.107	.426	5.180	.000	.923	1.084
IL	.733	.182	.447	4.024	.000	.507	1.974
IP	.592	.206	.319	2.876	.005	.508	1.968

a. Dependent Variable: KK

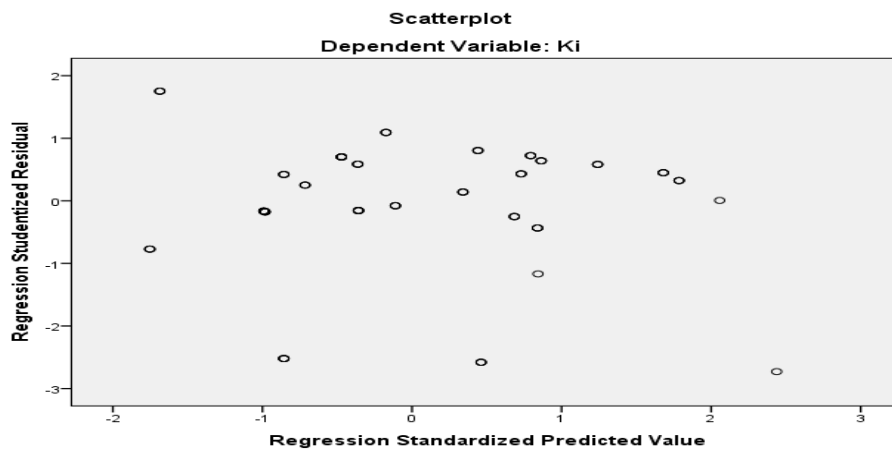
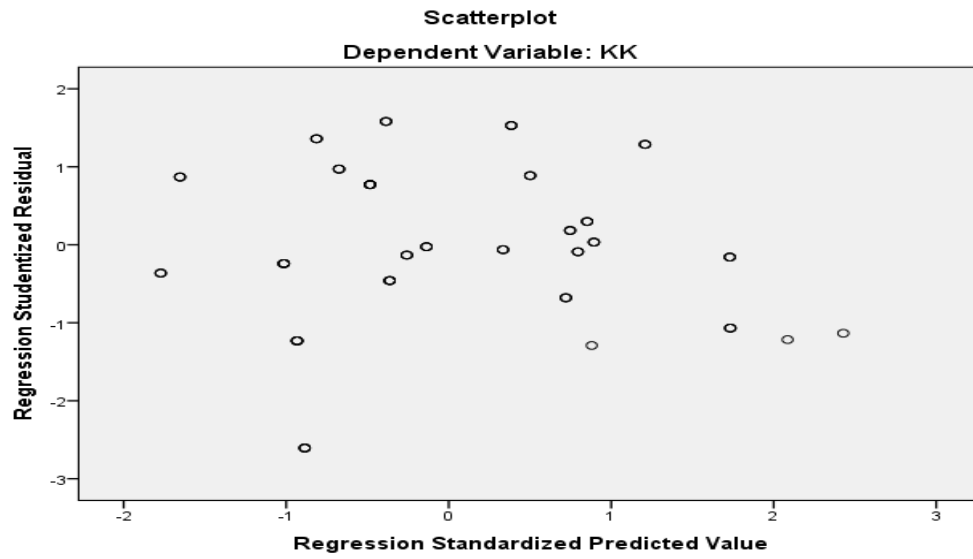
### TAHAP II

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-16.926	7.905		-2.141	.035		
1 OK	.523	.103	.401	5.100	.000	.934	1.070
IL	.856	.175	.544	4.881	.000	.464	2.156
IP	.419	.210	.225	1.997	.049	.454	2.203

a. Dependent Variable: KK

## Uji Heterokedastisitas



## Lampiran 6: R<sup>2</sup> (Koefisien Determinasi)

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.717 <sup>a</sup>	.513	.495	4.559

a. Predictors: (Constant), IP, OK, IL

b. Dependent Variable: KK

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.754 <sup>a</sup>	.569	.553	2.773

a. Predictors: (Constant), IP, OK, IL

b. Dependent Variable: Ki

## Lampiran 7: Analisis Regresi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-11.780	7.938		-1.484	.142
	OK	.556	.107	.426	5.180	.000
	IL	.733	.182	.447	4.024	.000
	IP	.592	.206	.319	2.876	.005

a. Dependent Variable: KK

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-8.595	4.653		-1.847	.069
	OK	.169	.068	.197	2.494	.015
	IL	.195	.115	.189	1.699	.093
	IP	.307	.123	.252	2.500	.015
	KK	.308	.065	.469	4.757	.000

a. Dependent Variable: Ki

## Lampiran 8: Kuesioner

### KUESIONER “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan UMKM di Kabupaten Magelang”

Bersama ini saya mengharapkan Bapak/ Ibu untuk mengisi kuesioner penelitian ini dalam rangka untuk penulisan tugas akhir saya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan UMKM T di Kabupaten Magelang”.

Kuesioner ini dibuat dengan mengambil sampel empat badan usaha yang ada di Kabupaten Magelang, yaitu:

1. Bambang Kuswanto Tas Plastik
2. Tas Plastik Irman
3. Tas Plastik Nasrun
4. Mirasa Roti
5. Kotak Kamid

Atas kesediaan waktu dan bantuannya untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan banyak terimakasih.

\* Wajib

#### 1. Identitas Responden : \*

\_\_\_\_\_

#### 2. Usia : \*

Tandai satu oval saja.

- 17 - 23 tahun
- 24- 30 tahun
- 31 - 37 tahun
- 38 - 44 tahun
- 45 - 51 tahun
- > 51 tahun

#### 3. Jenis Kelamin \*

Tandai satu oval saja.

- Laki -laki
- Perempuan

#### 4. Pendidikan Terakhir \*

Tandai satu oval saja.

- SD
- SMP
- SMA / Sederajat
- Diploma/S1
- S2

### Petunjuk Pengisian Kuesioner

---

Pada bagian pengisian ini, Bapak/ Ibu diminta untuk memilih jawaban yang telah di sediakan dan memberi tanda checklist (v) pada kolom yang tersedia :  
Sangat Tidak Setuju (STS)

Tidak Setuju (TS)  
 Netral (N)  
 Setuju (S)  
 Sangat Setuju (SS)

**5. 1. Orientasi Kepemimpinan \***

Centang semua yang sesuai.

	SS	S	N	TS	STS
a. Kepemimpinan Direktif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pemimpin selalu memberikan perintah / pekerjaan pada bawahan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pimpinan selalu memberitahukan dengan jelas apa yang harus dikerjakan, dan bagaimana mengerjakannya.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pimpinan menetapkan hubungan kerja yang jelas antara satu orang dengan orang lain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Kepemimpinan Suportif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pimpinan berbuat sesuatu yang membuat anggota menjadi senang bekerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pimpinan selalu melakukan hubungan baik dengan karyawan/ pegawai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pimpinan selalu memperhatikan konflik yang terjadi pada anggota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Kepemimpinan Partisipatif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pimpinan selalu melakukan evaluasi dua arah antara pimpinan dan bawahan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pimpinan selalu bersama-sama dengan bawahan dalam membuat keputusan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pimpinan melibatkan partisipasi anggota dalam setiap kegiatan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 6. 2. Inovasi Pelayanan \*

Centang semua yang sesuai.

	SS	S	N	TS	STS
a. Penggunaan teknologi informasi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teknologi informasi merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas pelayanan bagi pengguna secara umum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teknologi informasi digunakan untuk mengolah data termasuk memproses untuk menghasilkan informasi yang berkualitas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tingkat kemampuan operator yang akan menjadi pengguna langsung system teknologi informasi harus mempunyai ketrampilan mengenai penggunaan aplikasi komputer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Interaksi dengan pelanggan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pelanggan mendapatkan pelayanan yang mudah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pelanggan mendapatkan ruang tunggu yang nyaman	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
karyawan mampu menjaga hubungan baik dengan pelanggan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Pengembangan layanan baru	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Model produk mengikuti tren mode yang sedang berlangsung saat ini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Terdapat model produk yang baru setiap bulannya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Model produk yang ditawarkan memiliki ciri khas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Sistem pengiriman layanan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jasa Pengiriman memiliki banyak produk yang ditawarkan sesuai kebutuhan saya.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Harga adalah faktor utama saya dalam memilih jasa pengiriman.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jasa pengiriman memberikan kepuasan dengan pelayanan yang sebelumnya pernah diberikan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 7. 3. Inovasi Produk \*

Centang semua yang sesuai.

	SS	S	N	TS	STS
a. Perubahan desain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UMKM mampu menciptakan produk baru	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UMKM melakukan modifikasi pada produk lamanya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UMKM memiliki produk-produk yang tidak ketinggalan zaman	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Inovasi teknis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tampilan ruang UMKM sangat menarik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tata ruang UMKM sangat unik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UMKM memiliki penataan yang jauh kreatif dibandingkan distro lainnya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Pengembangan produk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pengemasan produk UMKM sangat berbeda dari pengemasan distro sejenis lainnya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kemasan produk UMKM tidak dimiliki oleh UMKM lain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kemasan produk UMKM memiliki nilai prestise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 8. 4. Kinerja \*

Centang semua yang sesuai.

	SS	S	N	TS	STS
a. Tingkat usaha yang dicurahkan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tingkat usaha yang dicurahkan sangat memberikan hasil kinerja yang baik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usaha yang dicurahkan membuat karyawan malas bekerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tingkat usaha yang dicurahkan tidak memberikan hasil kinerja yang baik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Kemampuan Individual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kemampuan karyawan sangat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut dalam bekerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pelatihan yang diberikan menghasilkan kemampuan karyawan yang lebih baik dalam bekerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kemajuan perusahaan sangat tergantung pada kemampuan karyawan dalam bekerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Dukungan organisasional/ UMKM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pengakuan dari UMKM sangat membuat karyawan lebih giat bekerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tanggung jawab yang diberikan UMKM sangat memotivasi kerja karyawan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kedekatan hubungan antar karyawan dengan UMKM memberikan rasa nyaman dalam bekerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**9. 5. Kepuasan Kerja \***

Centang semua yang sesuai.

	SS	S	N	TS	STS
a. Pekerjaan yang secara mental menantang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tipe kerja yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuan karyawan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beban kerja membuat stres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pekerjaan karyawan tidak sesuai dengan SOP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Kondisi kerja yang mendukung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fasilitas yang diberikan sangat sesuai dengan kebutuhan pelatihan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instruktur pelatihan yang diberikan membuat karyawan terlatih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keamanan dalam bekerja yang diberikan sangat membuat karyawan merasa dipedulikan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Gaji atau upah yang pantas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Upah yang diberikan sangat sesuai hak dan kewajiban	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gaji dan tunjangan dapat memotivasi karyawan dalam bekerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gaji sangat memberikan kepuasan karyawan dalam bekerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kepribadian yang baik sangat membuat karyawan semangat bekerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perlakuan yang hormat dan adil membuat karyawan berkepribadian yang baik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kepribadian karyawan yang baik sesuai dengan pekerjaan yang dimilikinya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Rekan kerja yang mendukung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekan kerja yang ramah sangat membuat kepuasan kerja meningkat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tidak diketemukannya kesulitan dalam bekerjasama dengan rekan kerja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kebutuhan sosial untuk saling berinteraksi dengan rekan kerja di kantor terpenuhi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Diberdayakan oleh  
 Google Forms