LAPORAN AKHIR PENELITIAN

RESEARCH GRANT

ANALISIS PENGARUH MOTIVASI MENGIKUTI PELATIHAN DAN PERAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA DOSEN MELALUI ORIENTASI PEMBELAJARAN

Dibiayai oleh Dana DIPA Unimed SK Rektor No. 0486/UN33.1/Kep/2011
Tanggal 30 Mei 2011

TIM PENELITI :

HENDRA SAPUTRA SE., M.Si
KHAIRUDDIN E. TAMBUNAN, SE., M.Si
SULAIMAN LUBIS., SE., MM

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI MEDAN
2011

LEMBAR PENGESAHAN LAPORAN AKHIR

1. Judul	Analisis Pengaruh Motivasi Mengikuti Pelatihan Dan Peran Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Melalui Orientasi Pembelajaran
2. Payung/Tema Penelitian	Pembelajaran
3. Ketua a. Nama Lengkap dan Gelar b. Pangkat, Golongan, NIP c. Jurusan/Fakultas d. Bidang Keahlian e. Alamat Rumah Nomor Telepon Email	 Hendra Sahputra, SE., M.Si Penata Muda Tik I, III b Manajemen / Ekonomi Manajemen Sumberdaya Manusia Medan 081376233363
4. Nama Anggota	1. Khairuddin E Tambunan., SE., M.Si 2. Sulaiman Lubis., SE., MM
5. Nama Mahasiswa yang dilibatkan	1. 2.
6. Waktu Pelaksanaan	6 Bulan
7. Biaya yang diperlukan a. Sumber dari Unimed b. Sumber lain c. Jumlah	 Rp. 10.000.0000 - Rp. 10.000.0000 (sepuluh juta rupiah)

Medan, 22 Oktober 2011

Ketua Jurusan

Drs. Ahmad Hidayat
NIP. 196503251991031005

Ketua Peneliti

Hendra Sahputra, SE., M.Si
NIP. 197511132005011005

Menyetujui
Ketua Lembaga Penelitian Unimed

Dr. Ridwan, A. Sani., M.Si
NIP. 196401101988031002

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi

Drs. Kustoro Budiarta, ME
NIP. 196809141992031002

ABSTRAK

Motivasi dipandang sebagai elemen sentral ketika melalui sebuah proses pembelajaran pada manusia. Jika sebuah organisasi tidak dapat memotivasi meningkatkan kemampuan karyawannya, pengetahuan dalam sebuah organisasi tidak akan dapat dipraktekkan dan dipergunakan secara maksimum. Penelitian ini dilakukan terhadap dosen-dosen Fakultas Ekonomi Unimed dimana jenis desain penelitian ini adalah desain kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel dan peneliti dan mencari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan. Permasalahan yang ditampilkan dalam penelitian merupakan permasalahan yang dianjurkan oleh para peneliti terdahulu, yang membutuhkan dukungan untuk fakta yang terbaru.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode kusioner, metode ini terdiri atas serangkaian pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data mengenai beberapa faktor yang membentuk motivasi mengikuti pelatihan, dan peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui orientasi pembelajaran.

Kesimpulan penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif antara motivasi mengikuti pelatihan dan peran kepemimpinan terhadap kinerja dosen melalui orientasi pembelajaran. Hasil penelitian membuktikan bahwa pengaruh motivasi mengikuti pelatihan dan peran kepemimpinan terhadap torientasi pembelajaran terbukti secara signifikan berpengaruh positif. Motivasi mengikuti pelatihan dan peran kepemimpinan terbukti secara signifikan berpengaruh positif bagi peningkatan kinerja dosen.

Kata kunci: Motivasi, Pelatihan, Kepemimpinan, Kinerja

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penelitian panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya maka laporan penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Adapun judul laporan penelitian ini adalah **Analisis Pengaruh Motivasi Mengikuti Pelatihan Dan Peran Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Melalui Orientasi Pembelajaran.**

Ucapan terimakasih disampaikan kepada Dr. Ridwan Abdul Sani, M.Si. selaku Ketua Lembaga Penelitian Unimed dan Drs. Kustoro Budiarta, ME selaku Dekan Fakultas Ekonomi Unimed yang telah bersedia memberikan arahan dan bimbingan, dan juga pihak-pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan namanya satu persatu disini yang telah bersedia membantu baik langsung maupun tidak langsung selama penyusunan laporan ini dari awal hingga selesai.

Penyusunan laporan ini telah diupayakan dengan semaksimal mungkin dengan menyertakan referensi-referensi yang mendukung dan juga pendapat para ahli yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam proposal penelitian ini. Semoga laporan penelitian ini dapat berguna bagi siapa saja yang berkesempatan untuk membacanya.

Medan, Oktober 2011

Peneliti,

Hendra Saputra, SE., M.Si

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang.....1
1.2. Perumusan Masalah.....8
1.3. Tujuan Penelitian.....9
1.4. Kegunaan Penelitian.....9

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Orientasi Pembelajaran.....10
2.2. Motivasi Mengikuti Pelatihan.....12
2.3. Peran Kepemimpinan.....15
2.4. Kinerja Karyawan.....18
2.5. Kerangka Teoritis.....19
2.6. Penelitian Terdahulu.....20

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian.....24
3.2. Jenis dan Sumber Data.....24
3.3. Populasi.....25
3.4. Sampel.....25
3.5. Metode Pengumpulan Data.....26
3.6. Variabel, Indikator dan Definisi Operasional Variabel.....27
3.7. Uji Kualitas Data.....28
3.8. Teknik Analisis Data.....29

BAB IV HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....37
4.2. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian.....38
4.3. Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*.....54

4.4. Pengujian Hipotesis.....57

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Kesimpulan Penelitian.....60

5.2. Implikasi Teoritis.....62

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pikir Teoritis.....20

Gambar 3.1. Diagram Alur.....31

Gambar 4.1. Analisis Faktor Konfirmatori Kontsruk Eksogen.....40

Gambar 4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....44

Gambar 4.3. Hasil Pengujian.....47

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Variabel dan Indikatornya.....27

Tabel 3.2. Definisi Operasional Variabel.....27

Tabel 3.3. Goodness- of Fit Indices.....36

Tabel 4.1. Jenis Kelamin Responden.....37

Tabel 4.2. Komposisi Responden Menurut Pendidikan.....38

Tabel 4.3. Hasil Pengujian Kelayakan Model Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.....41

Tabel 4.4. Hasil Pengujian *Regression Weights* Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Kontruk Eksogen.....44

Tabel 4.5. Hasil Pengujian Kelayakan Model Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....44

Tabel 4.6. Hasil Pengujian *Regression Weights* Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Kontsruk Endogen.....45

Tabel 4.7. Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian Untuk Analisis *Structural Equation Model*.....48

Tabel 4.8. Hasil Pengujian *Regression Weights* Untuk Analisis *Structural Equation Model*.....48

Tabel 4.9. Z score.....51

Tabel 4.10. Kesimpulan Hipotesis.....59

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perubahan lingkungan global sedikit banyak memberi pengaruh atas perkembangan dunia akademik. Perubahan ditandai dengan kompleksitas persoalan dan tantangan pada fungsi-fungi manajemen yang akan datang. Seberapa baik dosen menanggulangi persaingan perguruan tinggi akan mempengaruhi seberapa baik perguruan tinggi menghadapinya. Profesional SDM dosen dibutuhkan untuk membangun sekelompok SDM dosen yang bertalenta, mengelola program-program yang berbeda, penggunaan teknologi, kesepakatan dengan permasalahan perundangan tenaga kerja dan intensitas persaingan. Profesionalisme SDM dosen menuntut kelenturan, kemampuan untuk penanggulangan, dan pengetahuan akan ketersediaan pimpinan-pimpinan yang berkualitas pada masa yang akan datang. Menurut Aghazadeh (1999), ada tiga aspek dari persoalan dan tantangan MSDM yang harus diusut adalah menekankan pada (1) kepegawaian, (2) teknologi dan (3) globalisasi.

Menurut Taylor, permasalahan pertama yang dihadapi MSDM dosen adalah permasalahan pekerjaan. Universitas seharusnya harus dapat menempatkan dosen pada tugas yang sesuai, menyertakan pelatihan yang tepat, metode kerja dan alat-alat yang tepat, dan adanya dukungan legitimasi untuk bekerja. Keyakinan berlanjut untuk keberadaan komponen-komponen manajemen dosen yang efektif. Keberhasilan universitas dalam menempatkan dosen bisa menarik dan menguasai kemampuan dosen yang terlatih (proses pembelajaran). Universitas harus bersedia

menyesuaikan apa yang diinginkan dosen dengan apa yang telah diberikan dan dilakukan oleh universitas. Dosen yang handal akan menjadi kenyataan jika universitas memperlakukan dengan baik dosennya, akan menjaga universitas juga.

Universitas Negeri Medan (UNIMED) merupakan salah satu lembaga perguruan tinggi negeri yang ada di Medan. UNIMED merupakan lembaga milik pemerintah dan memiliki peran sebagai sumber penerimaaan negara untuk keperluan pembangunan nasional. Tujuan utama UNIMED adalah mencetak para lulusan yang mampu memenuhi kebutuhan akan tenaga-tenaga ahli bagi dunia industri dan pariwisata. Lembaga ini sudah dikenal dan dipercaya oleh kalangan industri mampu mencetak lulusan yang memiliki keahlian dan siap kerja. Di samping itu, lembaga ini juga memiliki fasilitas laboratorium dan bengkel yang cukup lengkap sehingga tidak jarang perusahaan mempercayakan pada lembaga ini untuk melakukan riset dan pengembangan teknologi dalam bidang industri yang nilai nominalnya tentu tidak kecil. Hal ini memberi peluang kepada para dosen untuk memperoleh tambahan penghasilan dari mengerjakan proyek perusahaan tersebut.

Universitas bisa membeli dosen yang trampil dengan menyewa, atau bisa mengembangkan keterampilan melalui aktifitas pelatihan. Berfokus pada sistem pelatihan yang disesuaikan dengan strategik yang mengembangkan dan mempertahankan posisi kompetitif universitas dalam bidangnya. Secara tradisional, sistem pelatihan didelegasikan pada peran dukungan yang ditentukan secara sempit, di mana individual dilatih dalam efisiensi berbasis pekerjaan masa kini atau memprediksi pengetahuan dan kebutuhan keterampilan. Beberapa universitas memandang dosen yang memiliki keterampilan sebagai sumber utama keunggulan

kompetitif yang berkesinambungan. Dalam universitas modern, pelatihan menjadi alat yang penting untuk menciptakan kesiapan dan fleksibilitas dalam menghadapi persaingan kedepan, dan ada kaitan kuat antara semua sisi sistem pelatihan dan proses kepemimpinan strategik. Kesiapan dan fleksibilitas dicapai melalui supervisor/pengawas, manajemen, dan pelatihan (Olian dan Durham,1996).

Penelitian-penelitian terdahulu menyebutkan bahwa orientasi pembelajaran dipengaruhi oleh beberapa faktor, misalnya pada penelitian Griego, dkk., (2000) dimana menentukan enam faktor yang menentukan orientasi pembelajaran diantaranya adalah pelatihan dan pendidikan, penghargaan, visi dan strategi organisasi, aliran informasi, individu dan tim pengembangan serta jenis kelamin. Pendapat tersebut senada dengan penelitian Shani, dkk., (2000,p.111) bahwa untuk membangun pengetahuan karyawan diharapkan hanya dapat dibangun melalui konstruk dukungan teknologi, hubungan dengan team, pengambilan keputusan oleh pimpinan, kinerja setiap pertemuan, kualitas perhatian pimpinan, inovasi dan kreativitas. Penelitian tersebut searah dengan temuan pada penelitian Oldham dan Cummings (1996,p.607) bahwa kreativitas dosen hanya dapat berkembang dengan dukungan pada karakteristik dosen, karakteristik dari pimpinan dan karakteristik dari organisasi. Demikian halnya pada penelitian Cole dan Latham (1997,p.699) bahwa orientasi pembelajaran akan efektif dalam teori keadilan, jika dibangun melalui pemimpin yang bertidak sebagai guru yang mengajarkan disiplin yang efektif pada setiap tindakan para bawahannya. Berbeda dengan penelitian Pool (2000) dimana menentukan budaya serta motivasi yang mempengaruhi orientasi pembelajaran pada organisasi yang sedang belajar. Lain lagi dengan penelitian Hong dan Kuo (1999) menentukan bahwa orientasi pembelajaran ditentukan oleh

pengetahuan dosen, metode pembelajaran dan pembelajaran organisasi. Penelitian Chaston (2000) juga mengakomodasi konstruk pembentuk orientasi pembelajaran, dimana orientasi pembelajaran dibentuk, melalui hubungan pemasaran, organisasi yang sedang belajar, metode pembelajaran, peran SDM, dan arus informasi dari praktek-praktek manajemen. Pada penelitian Tierney, dkk., (1991) bahwa kreativitas pada orientasi pembelajaran dipengaruhi faktor kepemimpinan dan karakteristik dosen. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Kelloway, dkk., (2000) bahwa transformasi kepemimpinan sangat berpengaruh dalam peran dan umpan balik terhadap orientasi pembelajaran. Selanjutnya pada penelitian Roffe (1999) orientasi pembelajaran ditentukan keberadaan faktor kreativitas, pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasional dan inovasi. Demikian halnya pada penelitian Horwitz (1999,p.180) bahwa orientasi pembelajaran yang diharapkan dapat terwujud jika ada motivasi kuat dari para pimpinan HRD baik dalam penyusunan kebijakan, strategi dan pelatihan. Penelitian akan lebih menfokuskan analisis lebih lanjut pada sisi motivasi dan sikap terhadap pelatihan dalam membentuk kinerja karyawan yang superior, melalui orientasi pembelajaran sebagai intervening variabel.

Research gap penelitian merujuk *framework* yang disajikan dalam penelitian Olian dan Durham (1996) meliputi ciri struktural, kebijakan, dan praktek yang bersama-sama membangun iklim pembelajaran berkelanjutan. Tidak ada satu faktor pun yang bertanggung jawab untuk sistem pelatihan yang sesuai secara strategik yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Sistem pelatihan yang efektif merupakan hasil pengaruh bersama elemen-elemen *framework* pelatihan, dan sejauhmana karyawan dipadukan dalam struktur organisasi, kebijakan, dan

praktek. Merujuk penelitian tersebut dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa variabel pembelajaran layak untuk dirujuk sebagai bahan kajian pada peneltian yang akan datang.

Penelitian Ostraker (1999), merumuskan bahwa motivasi dipandang sebagai elemen sentral ketika melalui sebuah proses pembelajaran pada manusia. Jika sebuah organisasi tidak dapat memotivasi meningkatkan kemampuan karyawannya, pengetahuan dalam sebuah organisasi tidak akan dapat dipraktekkan dan dipergunakan secara maksimum. Motivasi mengikuti pelatihan menjadi tujuan dari semua kesuksesan organisasi yang sedang belajar untuk menemukan faktor yang mampu memotivasi karyawan untuk secara terus menerus belajar dan memperoleh keunggulan dari pengetahuan yang di dapat sepanjang hidup.

Beberapa catatan penting yang tersirat pada penelitian Ostraker (1999) mengidentifikasi bahwa (1) banyak teori motivasi ditujukan untuk menghasilkan konstruk untuk mencari faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi mengikuti pelatihan, namun nilai pentingnya motivasi bagi karyawan khususnya dalam sebuah organisasi masih belum dilakukan pengukuran secara empiris, (2) belum dikembangkan dalam sebuah permodelan motivasi yang tepat, sehingga pemahaman akan teori motivasi masih sangat sulit dipahami, (3) dibutuhkan sebuah survei yang mendekati pengukuran obyek, dimana faktor seperti kemasyarakatan, budaya organisasi dan personaliti dari karyawan diambil untuk dihitung, sebagai syarat. Untuk merespon persyaratan tersebut sebuah model dinamis yang aplikasi dari eksitensi teori motivasi berdasarkan kebutuhan diciptakan penelitian yang akan datang (Osteraker, 1999).

Penekanan penunjukkan kemampuan (orientasi kinerja) di antara dosen yang mempunyai kepercayaan dalam kemampuan, mungkin membekukan perilaku pencapaian dosen, pimpinan terus melakukannya. Para periset terus menasihati dosen yang bermotivasi melalui orientasi kinerja, tanpa pandang efektifitas dosen. Mempunyai motivasi kemudian salah dicap "mempunyai kemampuan". Temuan Sujan, dkk., (1994,p.45) menjelaskan bahwa pergantian fokus pada tujuan pembelajaran merupakan pilihan yang lebih baik daripada pengambilan penilaian kemampuan. Bukannya mengevaluasi karyawan pada hanya kemampuan dan kinerja, penting sekali untuk mengevaluasi karyawan juga pada motivasi untuk belajar.

Bekerja cerdas dan keras yang dikembangkan melalui orientasi belajar, mungkin lebih penting untuk dosen yang biasanya menghadapi tugas berulang dan rutin, seperti pengambilan persediaan barang dan penulisan order untuk stok penggantian. Di sisi lain, bekerja cerdas mungkin lebih penting bagi dosen yang biasanya menghadapi tugas yang sangat kreatif dan kompleks. Pentingnya sebuah penelitian ke depan untuk menentukan kinerja dosen berdasarkan aktivitas dan orientasi pembelajaran yang dilakukan, melalui pemahaman kontinjensi yang mempengaruhi pentingnya pilihan program motivasional pelatihan yang lebih sesuai terhadap kinerja dosen.

Temuan-temuan Kohli, dkk., (1998,p.271) menunjukkan beberapa keterbatasan yang juga memperlihatkan arahan yang bermanfaat untuk penelitian mendatang. Hubungan antara orientasi pembelajaran dan kinerja karyawan mungkin bergantung pada faktor-faktor yang tidak termasuk dalam penelitian, contohnya, orientasi pembelajaran pada intinya menangkap keinginan seseorang

untuk belajar, namun tidak menunjukkan mengenai kemampuannya untuk belajar atau kesempatan yang ada untuk belajar. Sehingga, seseorang mungkin punya motivasi untuk belajar tetapi kurang memiliki kemampuan dan atau kesempatan untuk belajar. Pada kasus orientasi pembelajaran tidak akan berubah menjadi kinerja. Akhirnya, masuk akal bahwa varian metode umum dalam penelitian mungkin telah mempengaruhi hubungan yang diobservasi antara orientasi belajar pelatihan dan kinerja karyawan. Akan berguna untuk mereplikasi (atau menolak) 'hal yang bukan temuan" penelitian dalam penelitianpenelitian mendatang dan juga mengeksplorasi penjelasan-penjelasan mengenai hasil yang telah didapat, yang telah dicatat sebelumnya, yaitu bagaimana orientasi pembelajaran akan meningkatkan kinerja karyawan? Sebuah pertanyaan yang layak dijawab pada penelitian–penelitian berikutnya. Dengan demikian adalah sebuah alasan logis jika penelitian melakukan studi lebih jauh.

Para peneliti mungkin berharap untuk menguji konseptualisasi dan pengukuran yang lebih detail dari perilaku-perilaku kepemimpinan pada penelitian-penelitian yang akan datang. Lebih khusus lagi, perilaku kepemimpinan menurut Kohli, dkk., (1998) dapat dibedakan pada tiga dimensi, (1) tipe-tipe perilaku pemimpin (hasil akhir, aktivitas dan kemampuan), (2) tingkat dimana para pemimpin menggunakan elemen-elemen spesifik dari sistem pengontrolan (penetapan tujuan, pemonitoran, dan umpan balik), dan (3) sifat dari umpan balik (level atau proses). Jika dimensi-dimensi disilangkan satu dengan yang lain, beberapa perilaku pengawasan dapat di konseptualisasikan dan diteliti secara individual.

Studi Noble dan Mokwa (1999) lebih jauh mengusulkan beberapa agenda penelitian yang akan datang yaitu, 1) Kerangka kerja yang menghubungkan implementasi strategi pada hubungan kontinjen antara struktur dan proses internal seperti struktur, kebijaksanaan, prosedur, dan program pemasaran. 2). Penelitian bagaimana pengaruh isu sumber daya, budaya pembelajaran perusahaan, sistem kontrol kualitas sumberdaya manusia terhadap proses dan implementasi strategi. Hal tersebut beralasan dikarenakan menurut Walker dan Ruekert (1987) dalam Noble dan Mokwa (1999) mengemukakan tiga faktor yang mempengaruhi keberhasilan unit bisnis dalam pengimplementasian suatu strategi: (1) pada tingkat mana pimpinan unit bisnis mempunyai otonomi, (2) ke mana suatu unit berbagi program fungsional dan memfasilitasi dengan unit lain dalam pencapaian sinergi, dan (3) bagaimana pimpinan level-perusahaan mengevaluasi dan memberikan arahan unit bisnis. Dengan demikian menjadi sebuah kewajiban akademisi untuk mengkritisi kondisi tersebut untuk selanjutnya merumuskan studi yang dapat setidak-tidaknya menemukan langkah awal penelitian akan persoalan-persoalan tersebut.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas maka rincian rumusan masalah yang hendak dijawab dalam penelitian adalah :

1 Menguji pengaruh motivasi mengikuti pelatihan terhadap orientasi pembelajaran?

2 Menguji pengaruh peran kepemimpinan terhadap orientasi pembelajaran?

3 Menguji pengaruh motivasi mengikuti pelatihan terhadap kinerja karyawan?

4 Menguji pengaruh peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan?

5 Menguji pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kinerja karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian maka tujuan yang hendak dicapai penelitian adalah:

1 Menganalisis pengaruh motivasi mengikuti pelatihan terhadap orientasi pembelajaran

2 Menganalisis pengaruh peran kepemimpinan terhadap orientasi pembelajaran

3 Menganalisis pengaruh motivasi mengikuti pelatihan terhadap kinerja karyawan

4 Menganalisis pengaruh peran kep emimpinan terhadap kinerja karyawan

5 Menganalisis pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kinerja karyawan

1.4. Kegunaan Penelitian

Dari tujuan diatas maka kegunaan yang dapat diambil dari penelitian adalah:

1. Hasil dari kajian yang dikembangkan dalam penelitian dapat menjadi bahan pertimbangan atau masukkan kepada organisasi dalam mengelola SDM dosen. Bagi pimpinan sendiri diharapkan dapat membantu dalam mengembangkan kerangka kerja manajerial sehingga dapat mengelola lembaga dengan lebih baik.
2. Sebagai bahan kajian dan pertimbangan penelitian Konsep Sumber Daya Manusia tentang anteseden dan konsekuensi orientasi pembelajaran bagi sumberdaya manusia dosen yang akan datang, sehingga dapat menambah wacana bagi pengamat dan peneliti tentang Manajemen Sumberdaya Manusia dosen.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Orientasi Pembelajaran

Ketika organisasi dihadapkan pada situasi dimana kemampuan dan pengalaman para karyawan tidak mendukung pencapai tujuan organisasi, dapat dilakukan perbaikan kemampuan para karyawan melalui program pelatihan yang efektif. Organisasi dapat melihat penelitian Szymanski dan Churchill, (1990,p.75); dalam Setiawan,(2003,p.44) mengembangkan program pelatihan (*training)* untuk membangun orientasi pembelajaran yang baik pada karyawan yang terbagi atas 4 tehnik yaitu,

1 *Modeling*, dimana program *training* harus dapat memposisikan organisasi atau seorang figur tokoh dalam organisasi, sebagai sebuah model percontohan bagi karyawan, dimana hal tersebut berfungsi memberikan petunjuk atau pedoman yang efektif dalam menghadapi sebuah permasalahan.

2 *Role Playing*, dimana program *training* mengharuskan seorang karyawanan untuk mempraktekkan dan terus melatih kemampuannya, agar lebih memahami berbagai perilaku dalam organisasi, melalui pendekatan dan tehnik yang berbeda.

3 *Social Reinforcement*, dimana program *training* organisasi mengajarkan kepada karyawan, bahwa karyawan harus dapat memahami, serta menciptakan hubungan baik dalam bentuk saling menghargai dan memberikan umpan balik yang positip terhadap pihak lain.

4 *Transfer of Training*, dimana karyawanan membutuhkan suatu kepastian

bahwa, program *training* yang diberikan organisasi dapat membuat karyawan lebih efektif dalam pekerjaannya.

Orientasi pembelajaran diduga mengarah pada kinerja karyawan pada beberapa alasan, karyawan yang berorientasi belajar melalui pelatihan diduga memiliki kemampuan menggunakan strategi-strategi yang diaturnya sendiri (misalnya, instruksi pemakaian yang berorientasi solusi, pengecekan mandiri) yang membantu mengembangkan ketrampilan dan pengetahuan karyawan, yang sangat mendukung pada kinerja yang lebih baik (Kohli, dkk.,1998). Lebih jauh, terdapat bukti empiris bahwa orientasi pembelajaran mendorong karyawan untuk bekerja keras, mungkin karena karyawan menikmati pekerjaannya, yang kemudian membawa kepada kinerja yang lebih tinggi. Sebagai tambahan, karyawan dengan orientasi pembelajaran cenderung mengadaptasi respon-respon pada situasi-situasi kerja dan kemudian berprestasi pada tingkat yang lebih tinggi (Kohli,dkk.,1998).

Bukti empiris dilaporkan oleh Sujan, dkk., (1994); dalam, Kohli, dkk., (1998) mendukung pendapat karyawan dengan orientasi pembelajaran berfokus pada kinerja karyawan yang bagus sebagai cara untuk mendapat reward dan/atau penghargaan dari karyawan lainnya. Karyawan saling membandingkan kinerja dengan harapan-harapan pengawasan dan kinerja teman-teman kerjanya. Keinginan karyawan untuk mendapat pengakuan dari orang lain diduga mendorong karywan untuk mengeluarkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan-pekerjaan yang kemudian membawa pada kinerja yang lebih tinggi. Lebih jauh lagi, karyawan yang berorientasi kinerja mungkin akan memilih tugas-tugasnya sesuai dengan tujuannya, sehingga memaksimalkan tingkat kesuksesan karyawan (Kohli, dkk.,1998).

Sesuai dengan pengamatan Senge (1990); dalam Sujan, dkk., (1994) bahwa organisasi yang berorientasi pembelajaran melalui orientasi pembelajaran akan mengungguli karyawan yang hanya berorientasi kinerja. Asumsi Sujan, dkk., (1994) menemukan bahwa orientasi pembelajaran membuat karyawan lebih menjadi efektif dibandingkan orientasi kinerja. Disiplin dalam mencoba mengembangkan kemampuan adalah penting, tidak hanya untuk intelijensi ke depan, tetapi juga untuk intelijensi saat yaitu untuk memahami realitas eksternal dan membuat solusi yang sesuai untuk konteks bekerja keras. Akhirnya, sesuai dengan rekomendasi Senge (1990); dalam, Sujan,dkk., (1994) bahwa pimpinan tidak boleh memandang bawahan sebagai pemenang atau pecundang tetapi penemu potensial, penelitian tersebut menemukan bahwa, karyawan yang relatif rendah dalam kinerja akan menjadi efektif karena dimotivasi dan diberdayakan melalui orientasi pembelajaran untuk bekerja cerdas dan keras. Pembelajaran karyawan adalah langkah efektif dalam pembelajaran organisasi.

2.2. Motivasi Mengikuti Pelatihan

Konsep motivasi sering kali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam (motivasi intrinsik), maupun dari luar (motivasi ekstrinsik). Faktor intrinsik adalah faktor-faktor dari dalam yang berhubungan dengan pelatihan, antara lain keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam berkarir, serta pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang dalam proses pelatihan yang berkualitas. Lebih lanjut motivasi adalah sesuatu yang memulai gerakan, sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Pullins, dkk., 2000).

Motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan motivasi mengikuti pelatihan berkaitan dengan hasil kerja individual sekaligus mempengaruhi kinerja organisasi. Motivasi seseorang memegang peranan penting dengan kinerja karyawan yang dihasilkan (Pullins, dkk., 2000). Penelitian Smith, (2000) memilih untuk berfokus pada motivasi relatif pada penyesuaian tugas dan pekerjaan untuk dua alasan. Alasan pertama adalah motivasi karyawan teoritik adalah anteseden bagi kinerja karyawan, dan adanya hasrat untuk meningkatkan kinerja karyawan secara menyeluruh yang biasanya mempengaruhi penyesuaian wilayah kerja. Jika karyawan dimotivasi ulang oleh penyesuaian, peningkatan usaha dan kinerja yang menjadi tujuan penyesuaian ulang dapat dicapai. Alasan kedua untuk berfokus pada motivasi adalah karena signifikan di dalam interview manajerial yang dijalankan sebagai latar belakang penelitian. Empat belas interview terbuka dijalankan dengan pimpinan dari berbagai industri yang secara lengkap memenuhi wilayah kerja. Interviewer diberikan pertanyaan untuk membahas bagaimana menjalankan perusahaan. Pimpinan secara konsisten mengatakan bahwa karyawan menyesuaikan ulang tugas dan pekerjaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi karyawan sebagai isu kunci, terutama untuk karyawan yang memiliki kinerja yang rendah.

Pengujian implikasi teoritik dan manajerial oleh Smith, (2000), menjadi berganda dengan hasrat untuk menjaga studi dapat mampu dikelola dalam hal ukuran, mengarahkan pada pemilihan dua dasar *teoritik-expectancy* dan *organizational justice*-untuk penelitian. Studi perilaku organisasional memberikan saran bahwa di dalam perubahan organisasional, karyawan memiliki ekspektasi

mengenai ketidakpastian kejadian masa depan dan menjadi perhatian pada organisasi untuk memperlakukan karyawan secara adil. *Teori expectancy* adalah fungsi ekspektasi dimana tindakan yang diberikan akan dihasilkan dalam kinerja tertentu, sesuai dengan instrument yang diterima dari kinerja untuk mencapai berbagai outcomes dan *outcomes*. Teori secara langsung relevan dengan penyesuaian ulang tugas dan pekerjaan karena perubahan di dalam wilayah kerja potensial mempengaruhi ekspektasi karyawan mengenai target dan realisasi penerimaan merupakan instrumen bagi karyawan pada kinerja yang dihasilkan. *Teori organizational justice* adalah berorientasi pada persepsi keadilan dari pada ekspektasi. Model motivasi sebagai fungsi keadilan yang diterima, yang didorong oleh *procedural justice* dan *distributive justice*. Penelitian sekarang kadang-kadang menambahkan perspektif jangka panjang yang lebih banyak: *systematic justice*, yang terkait dengan keadilan sistem pengambilan keputusan organisasi.

Dari berbagai pendapat diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi mengikuti pelatihan adalah suatu dorongan pribadi seseorang terhadap situasi dan kondisi pekerjaanya yang dipengaruhi oleh tiga kunci utama yaitu usaha individu, tujuan organisasi dan kebutuhan pribadi, dimana akan menentukan prestasi kerja individu sekaligus kinerja organisasi dalam mencapai tujuan. Upaya memotivasi karyawan mencapai kinerja yang diharapkan disini mengacu pada program-program seperti program pelatihan, teknik membangun sebuah tim, pertemuan-pertemuan dengan staf, seminar dan *workshop*. Tujuan memotivasi karyawan untuk mengikuti pelatihan adalah meningkatkan kendali karyawan untuk bekerja pada tingkat yang lebih tinggi lagi. Sebenarnya banyak karyawan, yang bekerja dengan situasi kontak yang tinggi dengan pelanggan, telah termotivasi

dengan sendirinya untuk memberikan apa yang karyawan yakini sebagai yang baik di mata pelanggan (Tansuhaj, dkk.,1996).

Menurut Nystrom dan Starbuck (1984) dalam Baker dan Sinkula (1999) ketika organisasi tetap berpegang pada kebiasaan sehari-hari serta asumsi-asumsi dan keyakinan yang telah lama dipegang, tanpa berbagi pandangan maka individu akan nampak kurang dalam berbagi pengetahuan yang dominan misalnya misi bisnis atau hasil yang diharapkan. Orientasi pembelajaran merupakan elemen dari organisasi yang mempengaruhi inovasi. Beberapa pembelajaran akan lebih memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya menyempurnakan melalui paradigma peningkatan seperti peningkatan kinerja karyawan tetapi juga paradigma perubahan seperti melalui motivasi mengikuti pelatihan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

H1: Motivasi mengikuti pelatihan berpengaruh positip terhadap orientasi pembelajaran

2.3. Peran Kepemimpinan

Pemimpin merupakan "perancang, pengajar dan pelayan" yang memiliki porsi dan peran penting dalam memberikan inspirasi karyawan untuk belajar. Bagi sebagian orang menilai seorang pemimpin sebagai seorang pengawas atas kinerja para karyawannya. Pemimpin juga terkadang memainkan peran lain yaitu sebagai kritikus yang mengevaluasi hasil akhir yang didapat dari aktivitas karyawan. Lebih jauh, pemimpin memiliki tanggungjawab yang berat dipundaknya yaitu sebagai pemberi arah atau pedoman kepada karyawannya atas semua hasil akhir, aktivitas dan tujuan (*goal setting*) yang ditetapkan oleh organisasi (Kohli, dkk.,1998).

Pada sisi yang berbeda terdapat karakteristik penilaian dan peran yang berbeda atas hasil akhir, kemampuan dan aktivitas yang dilakukan karyawan. Sebagian pemimpin berfokus pada hasil akhir sebagai ukuran kinerja karyawan, melalui pencapaian target dan total pendapatan yang karyawan kumpulkan. Tidak jarang pengukuran aktivitas karyawan menjadi tolakk ukur kinerja karyawan dan peran pemimpin. Kemampuan merupakan pengukuran lain atas kinerja karyawan, pola pengukuran bagi sebagian peneliti merupakan pengukuran terbaik dan logis dalam menilai kinerja karyawan (Kohli, dkk.,1998). Lebih lanjut menurut Song dan Dyer (1997) peran pemimpin membawa hasil pada level individual dan organisasional. Variabel utama adalah keberhasilan dalam pengawasan, didefinisikan sebagai sejauh mana usaha pengawasan dianggap sukses oleh organisasi. Pada level individual, kinerja peran pengawasan merupakan hasil yang penting yang merupakan tingkat di mana pimpinan mencapai tujuan peran tertentu dan memfasilitasi keseluruhan keberhasilan usaha pengawasan khususnya pada praktek sumberdaya manusia. Menurut Dougherty dan Hardy (1996) level tinggi keterlibatan peran akan dikaitkan dengan level tinggi peran pengawasan di antara para pimpinan dengan tanggung jawab akan meningkatkan kinerja karyawan.

Lebih jauh studi Noble dan Mokwa (1999) merumuskan bahwa peran pimpinan dalam pengawasan akan dikaitkan secara positif dengan keberhasilan usaha karyawan dalam belajar. Faktor-faktor peran pengawas terbagi atas 3 konsep peran yaitu, keterlibatan peran, otonomi peran, dan signifikansi peran. 1). *Keterlibatan peran* didefinisikan sebagai sejauhmana pimpinan berpartisipasi dalam "pembentukan" peran, yang mencakup keterlibatan dalam rumusan strategi dan interaksi dengan karyawan untuk menentukan sifat nyata dari peran. Cara

terbaik pengimplemantasian peran pengawas yang strategis adalah, melalui proses pengawasan terpadu yang mencakup perubahan representasi dan kognisi strategi mental karyawan. 2). *Otonomi peran* adalah sejauhmana karyawan mempunyai kebebasan dari pimpinan untuk mengambil keputusan berarti dan secara independen menyesuaikan perilaku dalam menjalankan peran. Otonomi peran menerangkan level tinggi pemberdayaan dan "kehilangan" mekanisme kontrol manajemen atas prilaku karyawan (Jaworski, 1991). 3). *Signifikansi peran* adalah sejauhmana peran pengawas dipandang penting untuk keberhasilan keseluruhan peningkatan kinerja. Level tinggi signifikansi peran yang dipersepsikan akan dikaitkan dengan level tinggi komitmen peran di antara para pimpinan dengan tanggung jawab pengawasan atas kinerja karyawan.

Pimpinan yang berperan sebagai pemberi umpan balik atau arahan lebih menyerupai seorang pelatih, menekankan pengembangan kinerja karyawan. Ketika karyawan belajar mengapa tidak sukses pada masa sebelumnya, perhatian karyawan diarahkan pada isi dari tugas. Lebih jauh, dengan membantu karyawan memahami, misalnya bagaimana bekerja dengan lebih baik atau membuat presentasi yang bagus, para pimpinan dapat membuat karyawan meningkatkan kemampuannya. Lebih jauh studi Weitz, dan Sujan (1986); dalam, Kohli, dkk., (1998) menyarankan bahwa berfokus pada belajar dapat meningkatkan pengetahuan prosedural karyawan, sangat membantu dan memotivasi untuk belajar lebih baik cara-cara untuk mengerjakan tugas. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

H2 : Peran kepemimpinan berpengaruh positip terhadap orientasi pembelajaran

2.4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah sebuah evaluasi dari kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi dalam Baldauf, dkk., (2001). Secara konseptual berguna untuk menguji kinerja karyawan dalam hal (1) perilaku atau aktifitas yang dilakukan oleh karyawan dan (2) outcome yang bisa diatribusikan bagi usaha-usaha. Dimensi kinerja didesain sebagai perilaku dan kinerja karyawan. Baldauf, dkk., (2001) pertama kali menganggap anteseden kinerja outcome. Aspek kinerja mengharuskan manajemen untuk memahami tentang faktor-faktor yang tak terkontrol (misalkan, intensitas kompetisi, beban kerja, potensi pasar) yang mungkin secara berbeda mempengaruhi hasil karyawan dalam usaha dan kecakapan karyawan. Logika nilai sebagai sebuah basis kompetisi pasar menyatakan bahwa kemampuan dalam menawarkan nilai superior bagi para konsumen akan menimbulkan kinerja hasil yang lebih tinggi oleh karyawan. Mengingat kembali pembahasan yang terdahulu mengenai dampak positif dari nilai terhadap kinerja karyawan.

Karyawan berorientasi pada kinerja memiliki arti bahwa orientasi pembelajaran sebagai cara untuk mendapat reward dan penghargaan dari karyawan lainnya (Kohli, dkk.,1998). Karyawan saling membandingkan kinerja dengan harapan-harapan pengawasan dan kinerja teman-teman kerjanya. Keinginan karyawan untuk mendapat pengakuan dari orang lain diduga mendorong untuk mengeluarkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan-pekerjaan yang kemudian membawa pada kinerja yang lebih tinggi (El-Ansary, 1993). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

H3 : Motivasi mengikuti pelatihan berpengaruh positip terhadap kinerja karyawan

Pemimpin yang berorientasi peningkatan kemampuan berfokus pada pengembangan ketrampilan-ketrampilan karyawan yang meningkatkan kualitas perilaku karyawan, misalnya pelatihan presentasi (Kohli, dkk.,1998). Pemimpin yang mempunyai orientasi peningkatan kemampuan lebih tampak seperti pelatih yang berfokus pada meningkatkan ketrampilan dan kemampuan karyawan. Pemimpin yang berorientasi peningkatan kemampuan mengarahkan apa yang harus dilakukan untuk melakukan tugas-tugas secara efektif kepada karyawan, memonitor kemajuan, dan memberi karyawan umpan balik yang sesuai dengan kemampuannya (Kohli dkk.,1998). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

H4 : Peran kepemimpinan berpengaruh positip terhadap kinerja karyawan

Kajian Sujan, dkk., (1994) mengekspektasikan bahwa umpan balik behavioral akan berkontribusi lebih pada peningkatan orientasi pembelajaran, sedangkan umpan balik output akan berkontribusi lebih pada peningkatan orientasi kinerja. Lebih jauh lagi, karyawan yang berorientasi kinerja mungkin akan memilih tugas-tugasnya sesuai dengan tujuannya, sehingga memaksimalkan tingkat kesuksesan karyawan. Artinya akan ditemukan hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja karyawan (Pilling dkk., 1999). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

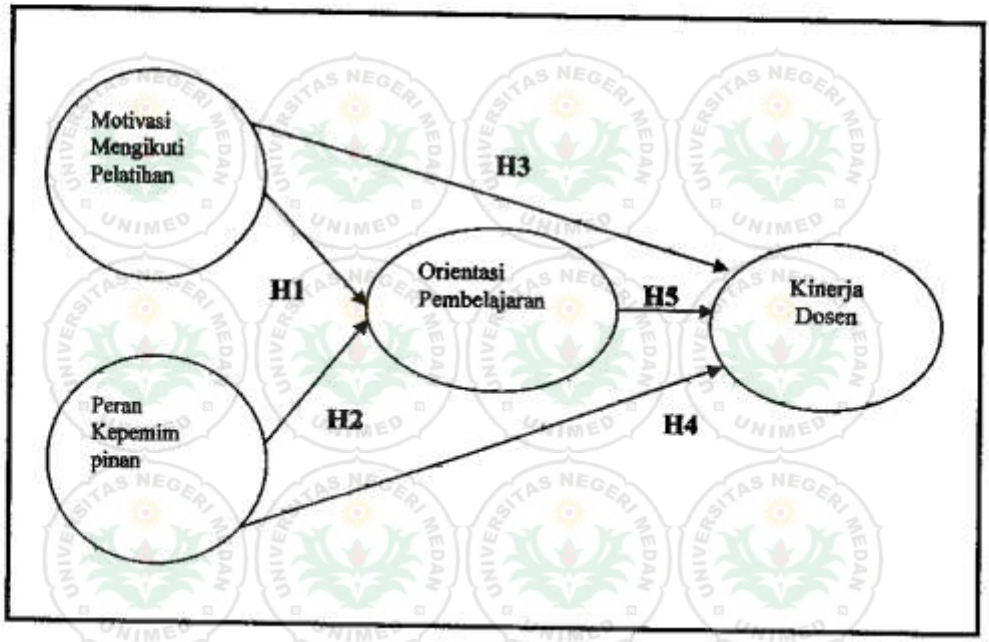
H5 : Orientasi pembelajaran berpengaruh positip terhadap kinerja karyawan

2.5. Kerangka Teoritis

Berdasarkan uraian di atas maka model kerangka berpikir teoritis yang

dapat disajikan adalah sebagai berikut :

Gambar 1
Kerangka Pikir Teoritis



2.6. Penelitian Terdahulu

Studi Babarakus, Emin, David W Cravens, Mark Johnston and William C. Moncrief, sebagai sebuah konsekuensi atas future research pada penelitian Brown dan Peterson (1993) yang tidak menemukan hubungan antara kinerja dengan perilaku kerja. Demikian hal dengan hubungan kepuasan kerja terhadap motivasi. Penelitian menguji dan mengembangkan (1) model penelitian Brown dan Peterson (1993) dan (2) pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja.. Dapat diambil kesimpulan secara empiris yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi,potensial sebab untuk berhenti. Model kepuasan yang mempengaruhi konstruk kinerja. Studi Smith Kirk, Jones Eli and Blair Edward Smith, (2000), penelitian memilih untuk berfokus pada motivasi relatif pada penyesuaian teritori untuk dua alasan. Alasan primer adalah motivasi tenaga

penjual teoritik adalah anteseden bagi kinerja, dan adanya hasrat untuk meningkatkan kinerja agregat yang biasanya mempengaruhi penyesuaian teritori. Jika tenaga penjual dimotivasi ulang oleh penyesuaian, peningkatan usaha dan kinerja yang menjadi tujuan penyesuaian ulang dapat dicapai. Alasan kedua untuk berfokus pada motivasi adalah karena signifikan di dalam *interview* manajerial yang dijalankan sebagai latar belakang penelitian. Hasil penelitian memberi kesimpulan dan dukungan secara empiris Penelitian mengajukan bahwa tindakan manajerial terkait dengan teori expectancy dan teori organizational justice yang akan mempengaruhi motivasi tenaga penjual dan kinerja di dalam hubungannya dengan penyesuaian ulang teritori.. pertanyaan untuk melengkapi kuesioner dan menempatkan amplop untuk pengembalian bagi peneliti.

Studi Gail Kinman dan Russell Kinman (2001) merumuskan sebuah model penelitian pembelajaran organisasi yang ditujukan terhadap (1) peningkatan kemampuan sepanjang hidup (2) memotivasi keryawan untuk belajar. Dalam penelitian diperoleh belum didukungan yang data dan analisi data signifikan yang memperkuat sebuah model penelitian pembelajaran organisasi. Studi Cooke, Ernest, F., (1999), penelitian berusaha menguji konstruk kontrol dan motivasi termasuk di dalammya membahas pencapaian hasil, risiko yang aman, membandingkan antara jangka panjang dengan jangka pendek, dan lain sebagainya. Kesimpulan yang didapat adalah keberadaan dan peran pengawas dalam perilaku tenaga penjualan perlu adanya keseimbangan antara aktivitas yang sifat mengontrol dengan aktivitas yang dapat memotivasi. Peran kepemimpinan dalam orientasi kontrol pengawas terhadap kinerja karyawan

Studi Grant, dkk (2001), penemuan penelitian manajemen penjualan selama dua dekade terakhir memberikan perluasan kerangka pengetahuan yang menyangkut anteseden dari kinerja personil penjualan. Akan tetapi, para peramal (prediktor) kinerja personil penjualan yang telah terinvestigasi secara tipikal sangatlah lemah (Churchill, dkk,.1985). Lebih jauh, kinerja personil penjualan sebagai sebuah anteseden terhadap konsekuensi tenaga penjualan juga menghasilkan hasil yang lemah (Brown dan Peterson 1993). Konsekuensinya, pemahaman kami mengenai dampak kinerja personil penjualan dalam hal keefektifan organisasi penjualan sangatlah terbatas. Paradigma Walker dkk (1979) menawarkan karakteristik organisasi, lingkungan, dan personil penjualan sebagai anteseden dari keefektifan organisasi penjualan. Hubungan-hubungan penting tersebut menerima perhatian penelitian yang menguji efek strategi kontrol manajemen penjualan terhadap kinerja personil.. Praktek Studi dilakukan dengan fokus bahasan pada konseptual model yang menghubungkan kepuasan dengan design teritorial merupakan variabel tenaga penjualan yang penting untuk dikembangkan (2) menjelaskan model secara lebih rinci dengan menambahkan motivasi intrinsik, komitmen oragisasi, ambiquitas peran, konflik peran, keinginan untuk keluar, kepuasan kerja dan harapan .

Studi Kohli dkk., (1998), peran para supervisor dalam mempengaruhi orientasi belajar dan kinerja tenaga penjualan. Para pimpinan berperan sebagai "pendesain, pengajar, dan pelayan" memainkan peran penting dalam memberi inspirasi belajar (misalnya, Senge 1990). Efek-efek ketiga orientasi pengawasan berbeda bergantung pada *focal* tenaga penjualan. Teori *Path-goal* (tujuan berjenjang) menyatakan bahwa efek pengawasan pada karyawan bergantung pada

karakteristik karyawan (House dan Dessler, 1974). Tipologi orientasi-orientasi pengawasan, argumen-argumen yang mendukung hipotesis kami, dan desain penelitian dan temuan-temuannya dan kemudian menyimpulkan dengan pembahasan teoritis penelitian dan implikasi-implikasi praktis.

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian termasuk dalam tipe desain penelitian kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel dan peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan. Permasalahan yang ditampilkan dalam penelitian merupakan permasalahan yang dianjurkan oleh para peneliti terdahulu, yang membutuhkan dukungan untuk fakta yang terbaru.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian adalah: data primer. Menurut Umar (1999) data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama misalnya dari individu seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti. Data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Emory dan Cooper, 1991). Data primer yang diperlukan dalam penelitian adalah data yang didapatkan dari jawaban para dosen UNIMED, atas pertanyaan tentang motivasi mengikuti pelatihan dan peran kepemimpinan terhadap kinerja dosen melalui orientasi pembelajaran. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada responden adalah para dosen di UNIMED.

3.3 Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto,1996), populasi juga merupakan kumpulan semua elemen yang memiliki satu atau lebih atribut yang menjadi tujuan. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian adalah seluruh dosen UNIMED.

3.4. Sampel

Sampel adalah suatu bagian populasi yang dipilih secara cermat agar mewakili populasi (Cooper dan Emory, 1999). Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karateristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Sampel dalam penelitian ini adalah dosen-dosen yang mengajar di Fakultas Ekonomi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah simple random sampling. Peneliti menggunakan metode simple random sampling mengambil secara acak anggota populasi sebagai obyek penelitian.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah metode kusioner. Metode kuesioner dalam bentuknya mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidak-tidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi. Adapun anggapan-anggapan yang dipegang peneliti adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya (Hadi, 1993).

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam metode kusioner, yaitu metode kusioner yang terdiri atas serangkaian pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data mengenai beberapa faktor yang membentuk motivasi mengikuti pelatihan, dan peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui orientasi pembelajaran. Pernyataan dalam kusioner tersebut menggunakan skala *Numerical.* Penelitian dengan menggunakan *Numerical scale* 1-10 dengan alasan-alasan sebagai berikut (Husein, 2000): 1) Untuk mendapatkan data yang bersifat universal, 2) Beberapa buku teks menganjurkan agar data pada kategori "netral" tidak dipakai dalam analisis selama responden tidak memberikan alasannya, 3) Untuk menghindari kategori tidak tahu. Dalam skala numerikal, angka 1 (satu) menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan yang sangat tidak setuju terhadap pertanyaan atau pernyataan yang diajukan, sedangkan angka 10 (sepuluh) menunjukkan sangat setuju untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Sangat tidak setuju Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.6. Variabel, Indikator dan Definisi Operasional Variabel

3.6.1. Variabel dan Indikator Variabel

Variabel yang digunakan sebagai konstruk penelitian adalah variabel motivasi mengikuti pelatihan, peran kepemimpinan, orientasi pembelajaran dan kinerja karyawan. Hubungan Variabel dan indikatornya dimana dapat terlihat dalam Tabel 3.1. dibawah.

Tabel 3.1.

Variabel dan Indikatornya

Variabel	Indikator
Motivasi mengikuti pelatihan	X1 : Mengejar ketertinggalan X2 : Mengukur kemampuan yang dimiliki X3 : Senang dengan segala bentuk pelatihan X4 : Keinginan berprestasi
Peran Kepemimpinan	X5 : Peran pengawasan X6 : Peran evaluasi X7 : Peran pengarahan
Orientasi Pembelajaran	X8 : Belajar hal-hal yang baru X9 : Meningkatkan kompetensi secara terus menerus X10: Responsif terhadap perubahan X11: Belajar dari pengalaman
Kinerja Dosen	X12: Kuantitas kerja karyawan X13: Kualitas kerja karyawan X14: Standar kualitas karyawan X15: Pengetahuan karyawan X16: Kreativitas karyawan

3.6.2. Definisi Operasional Variabel

Berikut akan ditampilkan definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian , seperti diuraikan dalam Tabel 2.2. berikut:

Tabel 2.2

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran
Motivasi Mengikuti Pelatihan	Menunjukkan Motivasi mengikuti pelatihan yang diukur dari keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberi tenaga, mengarahkan, menyalurkan, mempertahankan, dan melanjutkan tindakan dan perilaku dosen atau tenaga kerja dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan.	10 point skala pada 4 indikator yaitu, mengejar ketertinggalan, mengukur kemampuan yang dimiliki, senang dengan segala bentuk pelatihan, dan keinginan berprestasi

Peran kepemimpinan	Menunjukkan peran kepemimpianan yang diukur dari seberapa besar seorang yang menekankan pengembangan ketrampilan dan kemampuan. Ketika dosen belajar mengapa dosen tidak sukses pada masa sebelumnya, perhatian dosen diarahkan pada isi dari tugas.	10 point skala pada 3 indikatori yaitu, peran pengawasan, peran evaluasi, dan peran pengarahan
Orientasi pembelajaran	Menggambarkan orientasi pembela jaran yang diukur dengan derajat kemampuan mengadaptasi respon-respon pada situasi-situasi kerja dan kemudian berprestasi pada tingkat yang lebih tinggi	10 point skala pada 4 indikator yaitu, Belajar hal-hal yang baru Meningkatkan kompetensi secara terus menerus Responsif terhadap perubahan Belajar dari pengalaman
Kinerja Dosen	Menunjukkan kinerja karyawan yang diukur dari perilaku atau aktifitas yang dilakukan oleh dosen, dan outcome atas usaha-usaha dosen	10 point skala pada 5 indikator yaitu, kuantitas kerja dosen, kualitas kerja dosen, standar kualitas dosen, pengetahuan dosen, dan kreativitas dosen

3.7. Uji Kualitas Data

3.7.1. Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur seberapa cermat suatu test melaksanakan fungsi ukurnya. Dalam penelitian digunakan uji validitas item dengan menggunakan kriteria internal yaitu membandingkan kesesuaian tiap komponen pertanyaan dengan skor keseluruhan tiap komponen pertanyaan dengan skor total keseluruhan test. Uji Validitas juga merupakan kemampuan dari indikator-indikator untuk mengukur tingkat keakuratan sebuah konsep. Artinya apakah konsep yang telah dibangun tersebut sudah valid atau belum. Uji validitas melibatkan para ahli (ahli pemasaran, ahli statistik) dan pihak yang berkompeten (calon responden) untuk memberi komentar dan saran terhadap indikator yang dijabarkan dalam item pertanyaan (Sugiyono,1999).

3.7.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indek yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya/dapat diandalkan. Reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama.

3.8. Teknik Analisis Data

Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Model yang digunakan dalam penelitian adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian maka teknik analisis yang digunakan adalah *SEM* atau *Stuctural Equation Modeling* yang dioperasikan melalui program *AMOS*. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresif (mengukur pengaruh atau derajad hubungan antara faktor yang telah diidentifikasikan dimensinya). Ferdinand (2002) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk:

1. Mengkonfirmasi unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/konstruk/konsep/faktor
2. Menguji kesesuaian/ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti
3. Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/diamati dalam model penelitian. Pertimbangan lain yang mendasari pemilihan alat analisis SEM adalah bahwa penelitian sebelumnya, Johnson (1999), menggunakan alat analisis SEM, sedangkan penelitian Jap (1999)

menggunakan alat analisis yang dipakai untuk model berjenjang , yaitu LISREL 8 yang identik dengan SEM.

Penelitian menggunakan dua macam teknik analisis yaitu:

a. Analisis Faktor Konfirmatori *(Confirmatory Factor Analysis)*. Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling d ominan dalam satu kelompok variabel. Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk uji indikator yang membentuk faktor motivasi mengikuti pelatihan dan peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui orientasi pembelajaran.

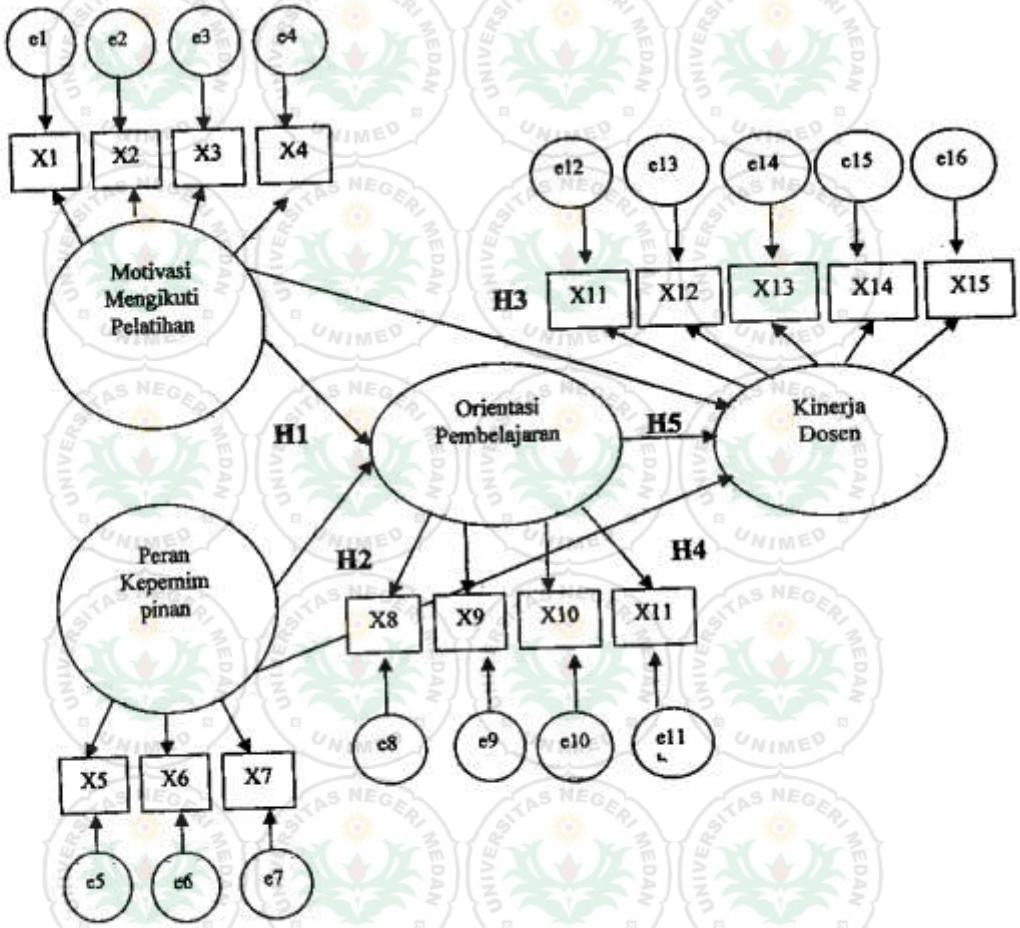
b. *Regression Weight. Regression Weight* pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel budaya pembelajaran dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. *Regression weight* digunakan untuk uji hipotesis H1, H2, H3, H4 dan H5.

Menurut Ferdinand (2002), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan *Structural Equation Model (SEM)*. Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structure Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensidimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan:

1. Mengembangkan model berdasarkan teori. SEM berdasarkan pada hubungan sebab-akibat (*causal*), dimana perubahan yang terjadi pada satu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel yang lain.

2. Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal, seperti ditampilkan pada diagram alur berikut.

Gambar 3.1. Diagram Alur



Keterangan :

X1 : Mengejar ketertinggalan
X2 : Mengukur kemampuan yang dimiliki
X3 : Senang dengan segala bentuk pelatihan
X4 : Keinginan berprestasi
X5 : Peran pengawasan
X6 : Peran evaluasi
X7 : Peran pengarahan
X8 : Belajar hal-hal yang baru
X9 : Meningkatkan kompetensi secara terus menerus
X10: Responsif terhadap perubahan
X11: Belajar dari pengalaman

X12: Kuantitas kerja karyawan
X13: Kualitas kerja karyawan
X14: Standar kualitas karyawan
X15: Pengetahuan karyawan
X16: Kreativitas karyawan

Langkah berikutnya adalah menggambarkan hubungan antara variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan kausal antara konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antara konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk (Ferdinand, 2002), yaitu:

a. Konstruk eksogen, dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

c. Konstruk endogen, merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Mengubah alur diagram ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran. Pada langkah ketiga, model pengukuran yang spesifik siap dibuat, yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari:

a. Persamaan struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman yaitu: Variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error.

b. Persamaan spesifikasi model pengukuran , dimana peneliti menentukan variabel yang mengukur konstruk serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Pada pengujian teori sebab varians/kovarians. Hair dkk (1995) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians agar memenuhi asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang yang umum berlaku adalah (0 s/d ± 1). Ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 - 200 karena ukuran sampel akan menghasilkan dasar estimasi kesalahan sampling. Program komputer yang digunakan sebagai untuk mengestimasi model adalah program AMOS dengan menggunakan teknik *maximum likelihood estimation.*

5. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Bila estimasi tidak dapat dilakukan maka *software* AMOS 4.01 akan memunculkan pesan pada monitor komputer tentang kemungkinan penyebabnya. Salah satu cara untuk mengatasi identifikasi adalah dengan memperbanyak *constrain* pada model yang dianalisis dan berarti sejumlah

estimated coefficient dieliminasi.

6. Mengevaluasi Kriteria Goodness-of-fit

Evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness-of-fit*, urutannya adalah:

6.1. Asumsi-asumsi SEM

Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, yaitu: 1). Ukuran sampel, 2). Normalitas dan linearitas, 3) Outliers, 4) Multikolinearitas dan Singularitas. Pengujian multikoli nearitas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antara variabel-variabel bebas dalam model. Multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Apabila nilai nya yang sangat kecil (*extremelly small*) memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas dan singularitas.

7. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah:

7.1. Chi-square Statistic

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likehood ratio chi-square statistic*. Model yang diuji akan dipandang baik apabila nilai chi-squarenya rendah karena chi-square yang rendah /kecil dan tidak signifikanlah yang diharapkan agar hipotesis nol sulit ditolak dan dasar penerimaan adalah probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p \geq$

0,05 atau $p \geq 0{,}10$ (Ferdinand, 2002) .

7.2. Probability Nilai Probability yang dapat diterima adalah $p \geq 0{,}05$

7.3. Goodness-of-fit index (GFI)

Indeks akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang tersetimasikan. GFI adalah sebuah ukuran non statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah *"better fit"*

7.4. Adjusted Goodness-of-fit Index (AGFI)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair, dkk, 1995). Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik-*good overall model fit* sedangkan besaran nilai antara 0,9 - 0,95 menunjukkan tingkatan cukup - *adequate fit*.

7.5. Comparative Fit Index (CFI)

Besaran indeks adalah pada rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi *a very good fit* (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah CFI $\geq$ 0,95.

7.6. Tucker Lewis Index (TLI)

TLI adalah sebuah alternatif *increamental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq$ 0,95 (Hair, 1995) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997)

7.7. The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA

menunjukkan *goodness-of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model berdasarkan *degrees of freedom.* Tabel berikut merupakan beberapa indeks kesesuaian dan cut-off untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah sebagai berikut.

Tabel 3.2
Goodness- of Fit Indices

Goodness of Fit Index	Cut-off Value
χ_2 – Chi-square	Diharapkan Kecil
Significance Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Ferdinand, (2000)

8. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap selanjutnya model diinterpretasikan dan dimodifikasi dengan tujuan memastikan model memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 5%. Nilai *residual values* yang lebih besar atau sama dengan 1.96 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 5% dan residual yang signifikan menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

BAB IV
HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Gambaran umum responden pada penelitian yang menjadi dasar acuan pengolahan data berjumlah 32 orang buah yang telah diisi oleh para dosen FE Unimed. Tinjauan terhadap responden penelitian selanjutnya akan dibahas untuk memperjelas tingkat ketepatan subyek yang dilakukan dalam penelitian . Dari kuesioner yang telah diisi oleh responden didapat data identitas responden. Penyajian data mengenai identitas responden yaitu untuk memberikan gambaran tentang keadaan diri dari pada responden, yang meliputi jenis kelamin, dan pendidikan responden.

Tabel 4.1.

Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-Laki	17	53,1
Perempuan	15	46,8

Tabel 4.1. menunjukkan bahwa responden laki-laki lebih banyak dibanding perempuan yaitu 17 orang (53,1%) laki-laki dan 15 orang (46,8 %) perempuan. Secara umum dosen laki-laki memiliki jumlah yang lebih banyak.

Tabel 4.2.

Komposisi Responden Menurut Pendidikan

Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
S-1	0	0
S-2	31	96,8
S-3	1	03,1
Perempuan	32	100

Tabel 4.2. menunjukkan data bahwa jumlah karyawan yang mempunyai jenjang pendidikan S-1 adalah 0 (nol), jumlah karyawan yang paling banyak adalah jenjang pendidikan S-2. Sedang untuk jenjang pendidikan S-3 adalah 1 orang. Dengan demikian, sebagian besar dosen Unimed yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah jenjang pendidikan S-2.

4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan mengikuti 7 langkah proses analisis SEM (Ferdinand,2002,p.34) yaitu:

4.2.1. Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Model penelitian tersebut secara keseluruhan terdiri dari 16 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antar variabel yang diuji. Variabel orientasi pembelajaran yang dipengaruhi oleh dua variabel yaitu motivasi mengikuti pelatihan dan peran kepemimpinan. Variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh orientasi pembelajaran, motivasi mengikuti pelatihan dan variabel peran kepemimpinan.

4.2.2. Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

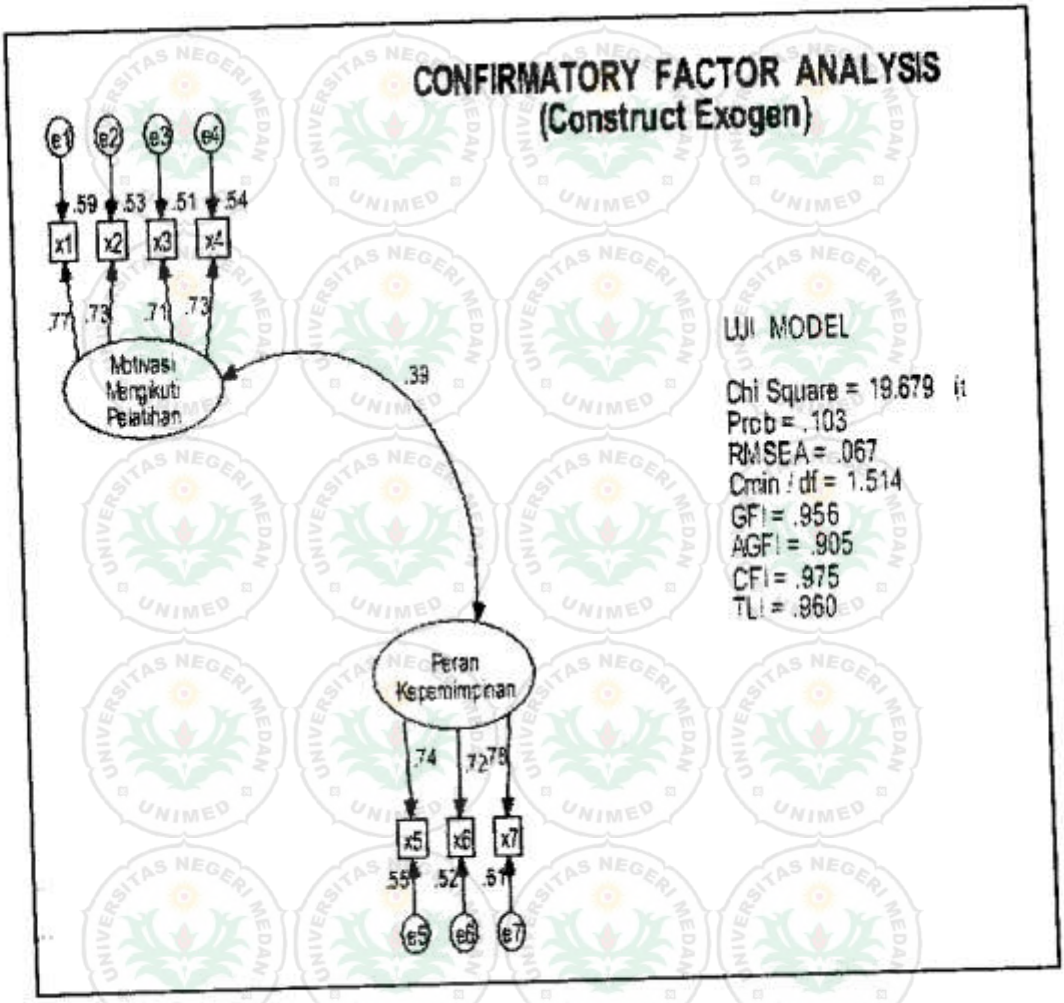
Hair (1995), dalam, Ferdinand, (2002,p.164) menyatakan bahwa dalam menguji hubungan kausalitas maka matriks kovarianlah yang diambil sebagai input untuk operasi SEM. Dari hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan, matriks kovarians data yang digunakan tertuang dalam Tabel 4.2 di bawah. Dengan demikian, Tabel 4.2 di bawah menjelaskan tentang input data yang akan digunakan dalam pemodelan SEM. Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likehood estimation method* yang dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model*, yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun.

4.2.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen bertujuan menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Variabel-variabel laten atau konstuk eskogen terdiri dari 9 *unobserved variable* dengan 7 *observed variable* sebagai pembentuknya. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Gambar 4.1. dan Tabel 4.3 dan Tabel 4.4. Dari Gambar 4.1 dapat diketahui nilai korelasi antara variabel Motivasi mengikuti pelatihan dan variabel peran kepemimpinan adalah sebesar 0,39. Ferdinand (2002,p.50) menyatakan bahwa munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi (misalnya lebih besar dari 0,9) menunjukkan adanya problem indentifikasi. Dengan demikian disimpulkan bahwa tidak terjadi problem identifikasi dalam model .

Gambar 4.1.

Analisis Faktor Konfirmatori Kontsruk Eksogen



Tabel 4.3.
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Kriteria	*Cut of Value*	Hasil	Evaluasi
Chi-Square	Kecil; χ_2 dengan df : 8 = 15,507	19,679	Baik
Probability	> 0,05	0,103	Baik
GFI	> 0,90	0,956	Baik
AGFI	> 0,90	0,905	Baik
TLI	> 0,95	0.960	Baik
CFI	> 0,95	0,975	Baik
CMIN/DF	< 2,00	1,514	Baik
RMSEA	< 0,08	0,067	Baik

Tabel 4.4.
Hasil Pengujian *Regression Weights*
Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Kontruk Eksogen

Regression Weights				
	Estimate	S.E.	C.R.	P
x1 <--Motivasi_Mengikuti_Pelatihan	1.000			
x2 <--Motivasi_Mengikuti_Pelatihan	0.875	0.124	7.078	0.000
x3 <--Motivasi_Mengikuti_Pelatihan	0.825	0.119	6.937	0.000
x4 <--Motivasi_Mengikuti_Pelatihan	0.842	0.118	7.132	0.000
x7 <--Peran_Kepemimpinan	1.000			
x6 <--Peran_Kepemimpinan	1.098	0.169	6.498	0.000
x5 <--Peran_Kepemimpinan	1.038	0.158	6.568	0.000

Terdapat dua uji dasar dalam *confirmatory factor analysis* untuk konstruk eksogen yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor (Ferdinand, 2002,p. 166-169).

1. Uji kesesuaian model (*goodness of fit test*).

Dari Gambar 4.1 dan Tabel 4.3 diketahui bahwa konstruk eksogen telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Nilai probabilitas menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,103 atau diatas 0,05. Hipotesis nol yang menyatakan

tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,956), AGFI (0,905), TLI (0,960), CFI (0,975), CMIN/DF (1,514), dan RMSEA (0,067) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa kedua variabel tersebut dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

2. Uji signifikansi *Factor Loading* atau lambda value.

Analisis ini ditujukan untuk mengkorfirmasi dua hal sebagai berikut: Apakah nilai lambda cukup signifikan dalam menjelaskan dimensi atau faktor yang dianalisis (Ferdinand,2002,p.131). Nilai lambda yang dipersyaratkan harus mencapai = 0,40. Bila nilai lambda lebih rendah dari 0,4 dipandang indikator tidak berdimensi sama dengan indikator lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Dari Gambar 4.1 dapat diketahui nilai lambda untuk keempat indikator yang menjelaskan variabel motivasi mengikuti pelatihan (X1 = 0,77; X2 = 0,73; X3 = 0,71, X4 = 73) maka dapat disimpulkan bahwa keempat indikator secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel latenmotivasi mengikuti pelatihan. Sedangkan nilai lambda untuk ketiga indikator yang menjelaskan variabel peran kepemimpinan (X5 = 0,74; X6 = 0,72; X7 = 0,78) maka dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel peran kepemimpinan.

3. Analisis Regresi (*Regression Weight*)

Analisis regresi adalah salah satu alat analisis kausal yang telah dikenal luas. Analisis ini ditujukan untuk mengukur pengaruh satu atau beberapa variabel independen terhadap satu variabel independen tertentu. (Ferdinand,2002,p.132).

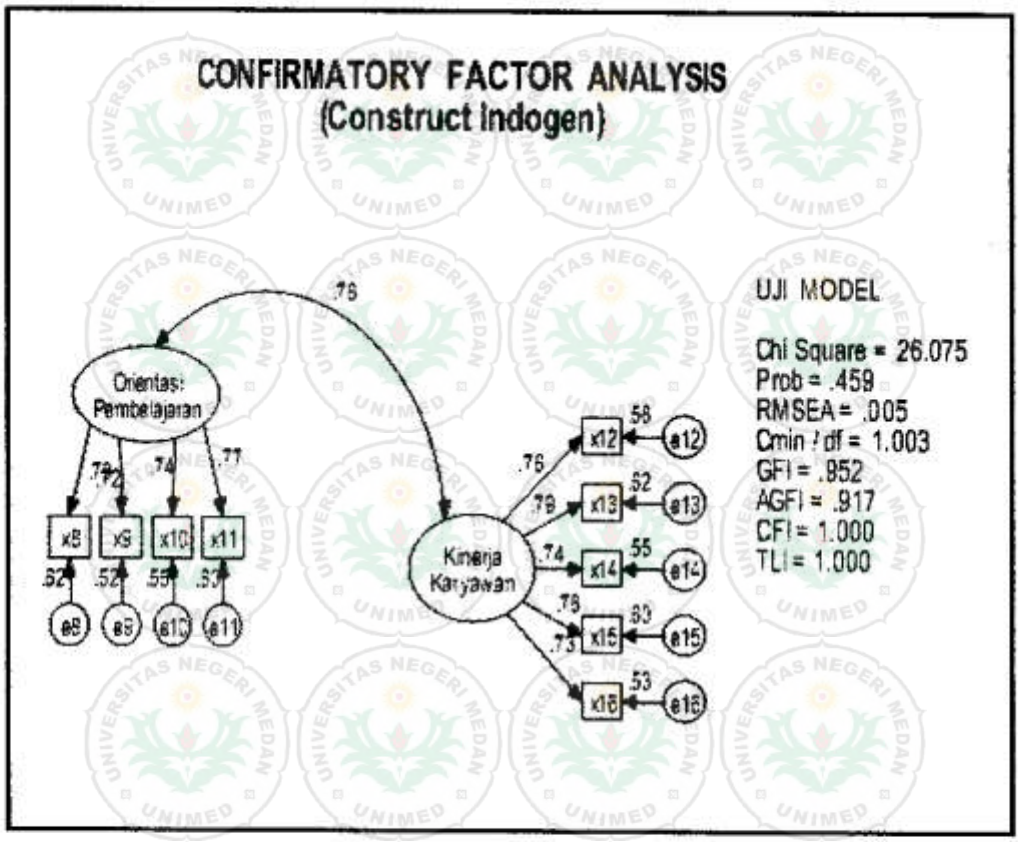
Bagaimana kuatnya indikator-indikator membentuk variabel latennya dapat dianalisis dengan menggunakan *Critical Ratio* (CR). Nilai CR identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Dari Tabel 4.4 diketahui bahwa tiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05. Dari hasil, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, konstruk eksogen yang dipakai dalam penelitian dapat diterima.

4.2.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori Kontsruk Endogen

Analisis faktor konfirmatori konstruk endogen bertujuan untuk menguji unidimensionalitas indikator-indikator pembentuk variabel laten (konstruk) endogen. Variabel-variabel laten atau konstuk eskogen terdiri dari 11 *unobserved variable* dengan 9 *observed variable* sebagai pembentuknya. Hasil pengujian ditampilkan pada Gambar 4.2., Tabel 4.5. dan Tabel 4.6. Dari Gambar 4.2 dapat diketahui nilai korelasi antara variabel orientasi pembelajaran dan variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,76. Variabel konstruk yang ada memiliki hubungan kausalitas yang akan diteliti lebih lanjut dalam penelitian .

Gambar 4.2.

Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen



Tabel 4.5.
Hasil Pengujian Kelayakan Model Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Kriteria	*Cut of Value*	Hasil	Evaluasi
Chi-Square	Kecil; χ_2 dengan df : 8 = 15,507	26,075	Baik
Probability	> 0,05	0,459	Baik
GFI	> 0,90	0,952	Baik
AGFI	> 0,90	0,917	Baik
TLI	> 0,95	1,000	Baik
CFI	> 0,95	1,000	Baik
CMIN/DF	< 2,00	1,003	Baik
RMSEA	< 0,08	0,005	Baik

Tabel 4.6.
Hasil Pengujian *Regression Weights* Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Kontsruk Endogen

Regression Weights							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x11	<--	Orientasi_Pembelajaran	1.000	0.774			
x10	<--	Orientasi_Pembelajaran	0.912	0.744	0.117	7.781	0.000
x9	<--	Orientasi_Pembelajaran	0.874	0.721	0.116	7.529	0.000
x8	<--	Orientasi_Pembelajaran	0.967	0.790	0.117	8.282	0.000
x13	<--	Kinerja_Karyawan	1.134	0.789	0.136	8.366	0.000
x14	<--	Kinerja_Karyawan	1.082	0.739	0.139	7.800	0.000
x15	<--	Kinerja_Karyawan	1.057	0.776	0.129	8.217	0.000
x16	<--	Kinerja_Karyawan	0.980	0.731	0.127	7.705	0.000
x12	<--	Kinerja_Karyawan	1.000	0.760			

Terdapat dua uji dasar yang akan dilakukan dalam *confirmatory factor analysis* untuk konstruk endogen. Kedua uji dasar tersebut adalah uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor (Ferdinand,2002,p.166-169).

1. Uji kesesuaian model (*goodness of fit test*).

Dari Gambar 4.2 dan Tabel 4.5 diketahui bahwa konstruk endogen telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Nilai probabilitas menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,459 atau diatas 0,05. Berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,952), AGFI (0,917), TLI (1,000), CFI (1,000), CMIN/DF (1,003), dan RMSEA (0,005) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa ketiga variabel tersebut dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

2. Uji signifikansi *Factor Loading* atau lambda value.

Nilai lambda yang dipersyaratkan harus mencapai = 0,40. Bila nilai lambda lebih rendah dari 0,4 dipandang indikator tidak berdimensi sama dengan indikator lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Dari Gambar 4.2 dapat diketahui nilai lambda untuk keempat indikator yang menjelaskan variabel orientasi pembelajaran (X8 = 0,79; X9 = 0,72; X10 = 0,74; X11 = 0,77) maka dapat disimpulkan bahwa keempat indikator secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten orientasi pembelajaran. Nilai lambda untuk kelima indikator yang menjelaskan variabel kinerja pemasaran (X12 = 0,76; X13 = 0,79; X14 = 0,74; X15 = 0,78; X16 = 0,73) maka dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten kinerja karyawan.

b. Analisis Regresi (*Regression Weight*)

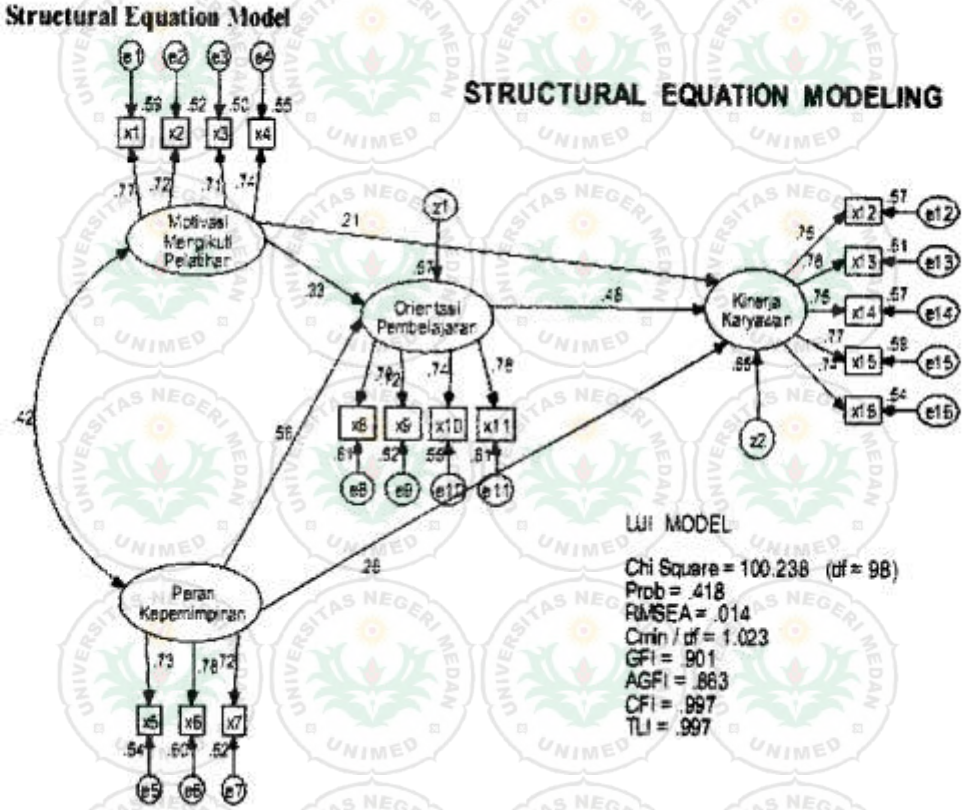
Bagaimana kuatnya indikator-indikator membentuk variabel latennya dapat dianalisis dengan menggunakan *Critical Ratio* (CR). Nilai CR identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Dari Tabel 4.6 terlihat bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *factor loading* yang lebih besar dari 0,4. Indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, konstruk endogen yang dipakai dalam penelitian dapat diterima.

4.2.2.3. Analisis *Structural Equation Model*

Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model*. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 4.3., Tabel 4.7. dan Tabel 4.8.

Gambar 4.3.

Hasil Pengujian



Sumber : Data primer diolah

Tabel 4.7.

Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian

Untuk Analisis *Structural Equation Model*

Kriteria	*Cut of Value*	Hasil	Evaluasi
Chi-Square	Kecil; χ^2 dengan df : 50 = 67,504	100,238	Baik
Probability	≥ 0,05	0,418	Baik
GFI	≥ 0,90	0,901	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,863	Marjinal
TLI	≥ 0,95	0,997	Baik
CFI	≥ 0,95	0,997	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,023	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,014	Baik

Tabel 4.8

Hasil Pengujian *Regression Weights* Untuk Analisis *Structural Equation Model*

Regression Weights							
			Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
Orientasi_Pembelajaran	<--	Motivasi_Mengikuti_Pelatihan	0.284	0.326	0.093	3.062	0.002
Orientasi_Pembelajaran	<--	Peran_Kepemimpinan	0.647	0.561	0.141	4.579	0.000
Kinerja_Karyawan	<--	Orientasi_Pembelajaran	0.402	0.462	0.130	3.095	0.002
Kinerja_Karyawan	<--	Peran_Kepemimpinan	0.262	0.262	0.132	1.985	0.047
Kinerja_Karyawan	<--	Motivasi_Mengikuti_Pelatihan	0.161	0.213	0.078	2.073	0.038
x1	<--	Motivasi_Mengikuti_Pelatihan	1.000	0.766			
x2	<--	Motivasi_Mengikuti_Pelatihan	0.870	0.723	0.121	7.171	0.000
x3	<--	Motivasi_Mengikuti_Pelatihan	0.824	0.710	0.117	7.044	0.000
x4	<--	Motivasi_Mengikuti_Pelatihan	0.853	0.743	0.116	7.356	0.000
x7	<--	Peran_Kepemimpinan	1.000	0.722			
x6	<--	Peran_Kepemimpinan	1.271	0.777	0.182	6.991	0.000
x5	<--	Peran_Kepemimpinan	1.101	0.732	0.164	6.721	0.000
x11	<--	Orientasi_Pembelajaran	1.000	0.778			
x10	<--	Orientasi_Pembelajaran	0.906	0.744	0.115	7.919	0.000
x9	<--	Orientasi_Pembelajaran	0.874	0.724	0.114	7.686	0.000
x8	<--	Orientasi_Pembelajaran	0.954	0.784	0.114	8.376	0.000
x12	<--	Kinerja_Karyawan	1.000	0.754			
x13	<--	Kinerja_Karyawan	1.135	0.783	0.137	8.268	0.000
x14	<--	Kinerja_Karyawan	1.111	0.753	0.140	7.948	0.000
x15	<--	Kinerja_Karyawan	1.055	0.768	0.130	8.117	0.000
x16	<--	Kinerja_Karyawan	0.996	0.737	0.128	7.763	0.000

Sumber : Data primer diolah

Seperti halnya dalam *confirmatory factor analysis*, pengujian structural equation model juga dilakukan dengan dua macam pengujian, yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi (Ferdinand,2002,p.170-172).

a. Uji Kesesuain Model (*goodness of fit test*)

Kesesuaian Model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria goodness-fit. Tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi asumsi SEM. Bila asumsi sudah dipenuhi, maka model dapat diuji. Indeks-indeks kesuaian model yang digunakan sama seperti yang dilakukan pada *confirmatory factor analysis*. Hipotesa kesesuaian yang diajukan adalah sebagai berikut.

H0 : Tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Ha :Terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Hasil pengolahan data seperti pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.7 menunjukkan tingkat signifikansi untuk uji hipotesis perbedaan (*chi-square*) adalah 100,238 dengan probabilitas sebesar 0,418. Hipotesis nol yang menyatakan "tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi" tidak dapat ditolak. Artinya hipotesis nol diterima.

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan model sesuai (*fit*), dengan data yang tersedia seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *chi-square* sebesar 0,418. Indeks-indeks lainnya seperti GFI (0,901), TLI (0,997), CFI (0,997), CMIN/DF (1,023), dan RMSEA (0,014) berada dalam rentang nilai yang

diharapkan dan karenanya model dapat diterima, meskipun AGFI (0,863), kurang baik (Ferdinand, 2002,p. 78).

b. Evaluasi atas *Regression Weight* untuk Uji Kausalitas

Untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model, perlu diuji hipotesis nol (H0) yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol. Uji yang digunakan dengan melihat nilai CR yang identik dengan uji t dalam regresi. Dari Tabel 4.8 di atas, diketahui bahwa semua nilai CR berada di atas nilai 1,96. Artinya hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol dapat ditolak.

4.2.3 Menilai Problem Identifikasi

Pengujian pada model penelitian yang dilakukan tidak menunjukan adanya gejala problem identifikasi seperti yang telah dikemukakan pada Bab III tentang kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

4.2.4 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat *goodness of fit*, namun yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan oleh SEM.

4.2.5 Uji Outliers

Outliers adalah data observasi yang muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hari,1995). Adapun outliers dapat dievaluasi dengan dua cara yaitu analisis terhadap *univariat outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Ferdinand,2002,p.97).

4.2.5.1. Evaluasi *Univariate Outliers*

Mendeteksi adanya univariate outliers dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang dikategorikan sebagai outlier dengan cara mengkorversi nilai data penelitian kedalam *standard score* atau yang biasa disebut *z score*, yang memiliki nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00. Pengujian mengenai *univariate outlier* dilakukan dengan menganalisis nilai *Zscore* apakah terdapat nilai yang lebih besar dari ± 3,0. Hasil pengujian seperti pada Tabel 4.9 di bawah menunjukkan tidak ada *outlier*

Tabel 4.9.

Z Score

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	114	-1.91600	1.49843	2.11E-15	1.0000000
Zscore(X2)	114	-1.92856	1.77667	-5.3E-16	1.0000000
Zscore(X3)	114	-2.11505	1.72234	8.33E-17	1.0000000
Zscore(X4)	114	-2.08452	1.80053	1.66E-15	1.0000000
Zscore(X5)	114	-1.66341	2.25994	3.33E-16	1.0000000
Zscore(X6)	114	-1.39226	2.21497	4.46E-16	1.0000000
Zscore(X7)	114	-1.81697	2.44190	8.52E-16	1.0000000
Zscore(X8)	114	-1.96858	2.23926	1.32E-15	1.0000000
Zscore(X9)	114	-2.02318	2.22177	-2.9E-16	1.0000000
Zscore(X10)	114	-2.06864	2.12992	-1.0E-15	1.0000000
Zscore(X11)	114	-1.81794	2.15754	2.53E-16	1.0000000
Zscore(X12)	114	-2.02649	2.41620	-3.8E-16	1.0000000
Zscore(X13)	114	-1.87842	2.18752	-9.8E-16	1.0000000
Zscore(X14)	114	-1.96871	2.02713	-1.5E-15	1.0000000
Zscore(X15)	114	-2.01286	2.27623	-2.0E-15	1.0000000
Zscore(X16)	114	-2.05968	2.30199	2.37E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	114				

Sumber: Data primer diolah

4.2.5.2. Evaluasi *Multivariate Outlier*

Evaluasi terhadap Multivariate Outlier perlu dilakukan sebab walupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outlier pada tingkat Univariat, tetapi observasi-

obsevasi dapat menjadi outliers bila sudah saling dikombinasikan (Ferdinand,2002, p.102). *Mahalonobis distance* berdasarkan *chi-square* pada DF sebesar 16 (jumlah variabel bebas) dengan p = 0,05 adalah 67,505 (berdasarkan tabel distribusi). Sedangkan hasil SEM menunjukan jarak mahalonobis terbesar adalah 29,098 Hasil jarak mahalanobis tersebut menunjukkan nilai di bawah 67,505. Artinya tidak terdapat *multivariate outlier* pada penelitian.

4.2.6 Uji Normalitas Data

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Pengujian normalitas dilakukan dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan apakah terdapat nilai CR yang melebihi + 1,96 pada tingkat signifikansi 0,05. Dari hasil penelitian terlihat bahwa tidak terdapat nilai CR yang berada diluar + 1,96 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal.

4.2.7 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah terdapat *multicollinerity* atau *singularitas* dalam sebuah kombinasi variabel, perlu mengamati determinan matriks kovarians.Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas (Tabachnick & Fidell,1998,p.716). Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas ditandai dengan nilai determinan matriks kovarians sampel yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Hasil analisis *determinant of sample covariance matrix* pada penelitian adalah 7.9854e+001. Hasil tersebut menunjukan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.2.8 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Berdasarkan hasil pengujian yang telah tersaji pada Tabel 4.7 diatas, dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang disyaratkan, terdapat tujuh diantaranya yang berada pada kondisi baik dan satu (yaitu AGFI) masih dalam kondisi marjinal. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik (Ferdinand, 2002,p. 78).

4.2.9 Interpretasi dan Modifikasi Model

Setelah estimasi model dilakukan, peneliti masih dapat melakukan modifikasi terhadap model, bila ternyata estimasi tersebut memiliki tingkat prediksi tidak seperti yang diharapkan yaitu bila terdapat residual yang besar. Untuk memberikan interpretasi apakah model yang diuji dapat diterima atau perlu pengembangan lebih lanjut, peneliti harus mengarahkan perhatiannya pada kekuatan prediksi dari model, yaitu dengan mengemati besarnya residual yang dihasilkan. Untuk *standardized residual matrix* akan diamati untuk menguji apakah ada nilai residual yang lebih besar dari 2,58. Interpretasi terhadap residual yang dihasilkan model dilakukan dengan mengamati indikator-indikator yang mempunyai nilai residual standar yang lebih besar dari 2,58 (Ferdinand,2002,p.182). Dari penelitian diketahui bahwa tidak ada indikator yang mempunyai nilai residual lebih besar dari 2,58. Oleh karenanya model dapat diterima dan tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model yang diuji.

4.3. Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

4.3.1. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yang dilakukan menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (*reliabel*). Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah = 0,70. Adapun rumus yang dipakai:

$$Construct\ Reliability = \frac{(\Sigma\ Standard\ Loading)^2}{(\Sigma\ Standard\ Loading)^2 + \Sigma\ Ej}$$

Keterangan :

-Standard loading diperoleh dari *standardized loading* utnuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01

-ΣEj adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari 1 – *standard loading*

- Standard loading diperoleh dari *standardized loading* utnuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01

-Σ Ej adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari 1 – *standard loading*

Hasil *standar loading* data :

Motivasi Mengikuti Pelatihan	= 0,77 + 0,72 + 0,71 + 0,74	= 2,94
Peran Kepemimpinan	= 0,73 + 0,78 + 0,72	= 2,23
Orientasi Pembelajaran	= 0,78+ 0,72 + 0,74 + 0,78	= 3,02
Kinerja Karyawan	= 0,75 + 0,78 + 0,75 + 0,77 + 0,74	= 3,79

Hasil *measurement error* data :

Motivasi Mengikuti Pelatihan	= (0,41)+(0,48)+(0,50) + (0,45)	= 1,84
Peran kepemimpinan	= (0,46)+(0,40)+(0,48)	= 1,34
Orientasi Pembelajaran	= (0,39)+(0,48)+(0,45)+(0,39)	= 1,71
Kinerja karyawan	= (0,43)+(0,39)+(0,43)+(0,41)+(0,46)	= 2,12

Perhitungan reliabilitas data :

Motivasi Mengikuti Pelatihan $= \dfrac{(2,94)^2}{(2,94)^2 + 1,84} = 0,82$

Peran Kepemimpinan $= \dfrac{(2,23)^2}{(2,23)^2 + 1,34} = 0,78$

Orientasi Pembelajaran $= \dfrac{(3,02)^2}{(3,02)^2 + 1,71} = 0,84$

Kinerja Karyawan $= \dfrac{(3,79)^2}{(3,79)^2 + 2,12} = 0,87$

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian memiliki nilai 0 0,7. Dengan demikian penelitian dapat diterima.

4.3.2. *Variance Extract*

Pengujian selanjutnya adalah uji *variance extract*. Pengujian *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indicator yang diekstraksi oleh kosntruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai variance extrat yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extract* adalah :

$$\textit{Variance Extract} = \frac{\Sigma\ \textit{Standard Loading}^2}{\Sigma\ \textit{Standard Loading}^2 + \Sigma\ Ej}$$

Motivasi Mengikuti Pelatihan	$= 0{,}77^2 + 0{,}72^2 + 0{,}71^2 + 0{,}74_2$	= 2,14
Peran Kepemimpinan	$= 0{,}73^2 + 0{,}78^2 + 0{,}72^2$	= 1,64
Orientasi Pembelajaran	$= 0{,}78^2 + 0{,}72^2 + 0{,}74^2 + 0{,}78_2$	= 2,25
Kinerja Karyawan	$= 0{,}75^2 + 0{,}78^2 + 0{,}75^2 + 0{,}77_2 + 0{,}74_2$	= 2,85

Perhitungan *Variance Extract* :

Motivasi Mengiluti Pelatihan $= \dfrac{2{,}14}{2{,}16 + 1{,}84} = 0{,}53$

Penara Kepemimpinan $= \dfrac{1{,}64}{1{,}64 + 1{,}34} = 0{,}55$

Orientasi Pembelajaran $= \dfrac{2{,}25}{2{,}25 + 1{,}71} = 0{,}56$

Kinerja Karyawan $= \dfrac{2{,}85}{2{,}85 + 2{,}12} = 0{,}57$

Berdasarkan hasil pengukuran *variance extract* data diperoleh nilai > 0,5. Dengan demikian penelitian dapat diterima. Dari pengamatan di atas tampak bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas yang lebih kecil dari 0,7. Begitu pula pada uji *variance*

extract tidak ditemukan nilai yang berada di bawah 0,5. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan telah memiliki tingkat konsistensi (reliabilitas) yang baik (Ferdinand,2002,p.61-64).

4.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis nilai C.R dan nilai P hasil pengolahan data seperti pada Tabel 4.8, lalu dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 1,96 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Selanjutnya pembahasan mengenai pengujian hipotesis akan dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang telah diajukan.

4.4.1. Uji Hipotesis I

Hipotesis I pada penelitian adalah "Motivasi mengikuti pelatihan berpengaruh positip terhadap orientasi pembelajaran ". Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel motivasi pelatihan dengan variabel orientasi pembelajaran, seperti yang tampak pada Tabel 4.8 adalah sebesar dengan 3,062 nilai P sebesar 0,002. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I dalam penelitian dapat diterima.

4.4.2. Uji Hipotesis II

Hipotesis II pada penelitian adalah "Motivasi mengikuti pelatihan berpengaruh positip terhadap kinerja karyawan ". Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan antara variabel motivasi pelatihan dengan variabel kinerja karyawan

seperti tampak pada Tabel 4.8 adalah CR sebesar 2,073 dengan nilai P sebesar 0,038. Kedua nilai menujukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II dalam penelitian dapat diterima.

4.4.3. Uji Hipotesis III

Hipotesis III pada penelitian adalah "Peran kepemimpinan berpengaruh positip terhadap orientasi pembelajaran ". Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan variabel peran kepemimpinan dengan variabel orientasi pembelajaran seperti ditunjukkan oleh Tabel 4.8 adalah sebesar 4,579 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai menujukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III dalam penelitian dapat diterima

4.4.4. Uji Hipotesis IV

Hipotesis IV pada penelitian adalah "Peran kepemimpinan berpengaruh positip terhadap kinerja karyawan". Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel peran kepemimpinan dengan kinerja karyawan, seperti yang tampak pada Tabel 4.8 adalah sebesar dengan 1,985 nilai P sebesar 0,047. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis IV dalam penelitian dapat diterima.

4.4.2. Uji Hipotesis V

Hipotesis V pada penelitian adalah "Orientasi pembelajaran berpengaruh positip terhadap kinerja karyawan ". Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan antara variabel orientasi pembelajaran dengan variabel kinerja karyawan

seperti tampak pada Tabel 4.8 adalah CR sebesar 3,095 dengan nilai P sebesar 0,002. Kedua nilai menujukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis V dalam penelitian dapat diterima. Selanjutnya hasil uji dari tiap-tiap hipotesis yang telah dilakukan di atas akan disajikan secara ringkas pada Tabel 4.12 tentang kesimpulan hipotesis di bawah.

Tabel 4.10

Kesimpulan Hipotesis

	Hipotesis	**Hasil Uji**
Hipotesis 1:	Motivasi mengikuti pelatihan berpengaruh positip terhadap orientasi pembelajaran	Diterima
Hipotesis 2:	Motivasi mengikuti pelatihan berpengaruh positip terhadap kinerja karyawan	Diterima
Hipotesis 3:	Peran kepemimpinan berpengaruh positip terhadap orientasi pembelajaran	Diterima
Hipotesis 4:	Peran kepemimpinan berpengaruh positip terhadap kinerja karyawan	Diterima
Hipotesis 5:	Orientasi pembelajaran berpengaruh positip terhadap kinerja karyawan	Diterima

Sumber : Data primer diolah

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Kesimpulan Penelitian

Kesimpulan dalam penelitian adalah terdapat pengaruh positif antara motivasi mengikuti pelatihan dan peran kepemimpinan terhadap kinerja dosen melalui orientasi pembelajaran. Hasil penelitian membuktikan bahwa pengaruh motivasi mengikuti pelatihan dan peran kepemimpinan terhadap torientasi pembelajaran terbukti secara signifikan berpengaruh positif. Motivasi mengikuti pelatihan dan peran kepemimpinan terbukti secara signifikan berpengaruh positif bagi peningkatan kinerja dosen. Serta pengaruh orientasi pembelajaran secara signifikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen.

1. Unimed harus dapat meningkatkan motivasi dosennya untuk mengikuti pelatihan karena dengan motivasi dosen yang tinggi untuk mengikuti setiap pelatihan akan lebih meningkatkan keinginan dosen untuk belajar terus baik dari pengalaman sehari-hari, keinginan untuk mengikuti diklat kedinasan maupun belajar sendiri diluar kedinasan. Hasil penelitian sekaligus menjawab permasalahan dalam Hipotesis 1 yaitu membuktikan bahwa motivasi mengikuti pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada orientasi pembelajaran.
2. Unimed juga harus memaksimalkan peran kepemimpinan, sehingga pemimpin dapat berperan dalam memberikan umpan balik sehingga para dosen terpacu untuk berorientasi belajar, Hasil penelitian sekaligus menjawab

permasalahan dalam Hipotesis 2 yaitu membuktikan bahwa peran kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada orientasi pembelajaran

3. Dengan adanya motivasi yang tinggi dari dosen Unimed untuk mengikuti pelatihan dapat meningkatkan kinerja dosen. Dosen dalam melaksanakan tugasnya dapat menghasilkan pekerjaan yang benar-benar sesuai dengan Tridharma Perguruan Tinggi. Hasil penelitian sekaligus menjawab permasalahan dalam Hipotesis 3 yaitu membuktikan bahwa motivasi mengikuti pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada kinerja kinerja dosen.

4. Peran kepemimpinan dapat diterapkan pada dosen sehingga peran pengawasan dari pimpinan terhadap pelaksanaan tugas dosen akan dapat menghasilkan kinerja dosen yang tinggi sehingga hasil dari pelaksanaan tugas dari dosen searah dengan rencana kerja sehingga kinerja dosen semakin meningkat. Hasil penelitian membuktikan bahwa peran kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada kinerja dosen.

5. Para dosen yang terpacu dan termotivasi untuk mencapai kinerja yang baik seperti pencapaian rencana Tridharma Perguruan Tinggi yang berorientasi pembelajaran akan selalu meluangkan waktu untuk belajar secara terus menerus dan akan terus mengembangkan potensi dan kemampuannya sehingga dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dan dapat menemukan cara-cara baru dalam pencapaian tujuan pelaksanaan tugas sehingga kinerja karyawan akan semakin baik. Hasil Penelitian membuktikan bahwa Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja dosen.

5.2 Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis merupakan implikasi dari penelitian terhadap teori-teori yang telah ada. Posisi penelitian adalah melengkapi penelitian yang dilakukan oleh Griego, dkk.,(2000,p.5) dimana menentukan enam faktor yang menentukan orientasi pembelajaran diantaranya adalah pelatihan dan pendidikan. Kemudian penelitian memasukan motivasi terhadap pelatihan berdasarkan peneltian Pool (2000,p.373) dimana menentukan faktor budaya serta motivasi yang mempengaruhi orientasi pembelajaran pada organisasi yang sedang belajar. Sedangkan penelitian memasukkan variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan sebagai tambahan penelitian Kohli, dkk., (1998,p.272); Roffe (1999,p.224). Penelitian mempunyai posisi strategis untuk mengeksplorasi faktor yang mempengaruhi orientasi pembelajaran, karena kemampuan dan keahlian sumber daya manusia menentukan keunggulan bersaing sebuah organisasi. Hasil penelitian mendukung penelitian Shani, dkk., (2000,p.111) bahwa untuk membangun pengetahuan karyawan diharapkan hanya dapat dibangun melalui konstruk pengambilan keputusan oleh pimpinan, kinerja setiap kualitas perhatian pimpinan, inovasi dan kreativitas. Penelitian tersebut searah dengan temuan pada penelitian Oldham dan Cummings (1996,p.607) bahwa kreativitas karyawan hanya dapat berkembang dengan dukungan pada karakteristik karyawan, karakteristik dari pimpinan dan karakteristik dari organisasi. Demikian halnya pada penelitian Cole dan Latham (1997,p.699) penelitian mempertegas bahwa orientasi pembelajaran akan efektif jika dibangun melalui pemimpin (supervisor) yang bertidak sebagai guru yang mengajarkan disiplin yang efektif pada setiap tindakan para bawahannya. Penelitian menjawab beberapa catatan penting yang tersirat pada penelitian Ostraker,(1999,

p.73) dikembangkan dalam sebuah permodelan dan konseptual motivasi yang tepat, sehingga pemahaman akan teori motivasi masih sangat sulit menjadi lebih mudah dipahami.

DAFTAR PUSTAKA

Aghazadeh, Seyed-Mahmoud, (1999) " Humant Resource Management : Issues and Challenges in the New Millennium " , **Management Research News**,Volume 22 Number 12.

Arikunto, Suharsimi, (1996), **Prosedur Penelitian; suatu pendekatan praktek**, Rineka Cipta, Jakarta.

Brown P. Steven and Peterson A. Robert (1994) , " The Effect of Effrort on Sales Performance and Job Satisfaction " , **Journal of Marketing** , Vol. 58, p. 70-80

Bowers, Cannon, A. Janis, Salas, Eduardo, et al (1991), " Meeting Trainess' expectations : The Influence of Training Fulfillment on the development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation " , **Journal of Applied Psychology**, Vol. 76, No. 6, p. 759-769

Babarakus, Emin, David W Cravens, Mark Johnston and William C. Moncrief, "Examining the Role of Organisational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model", **Journal of Personal Selling & Sales Management** Vol. 16, p. 33-46.

Baker, William E, and Sinkula, James M., (1999), " Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance ", **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol. 27, No. 4, p.411-427

Baldauf Artur , W. David , Cravens , and Piercy F. Nigel (2001) , Examining Business Strategy , Sales Management , and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectivenes " , **Journal of Personal Selling & Sales Management** , Vol. XXI , No. 2 , p. 109-122

Challagalla, Goutham N, Tassaduq A. Shervani, (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", **Journal of Marketing**, Vol. 60 (January 1996), p. 89

Carlson, Dawn S., Dennis P. Bazeman., K. Michele Kacmar,. Patrick M. Wright., and., Gary C. McMahan., (2000), " Training Motivation In Organizations: An Analysis of Individual-Level Antecedents ", **Journal of Managerial Issue**, Vol. XII, No. 3,p.271-287

Chaston, I, Badger. B and Smith, Sadler-E, (2000) , " organizational learning style and competences ", **European Journal of Marketing**, Vol. 34, No. 5/6, p. 625-640

Cooke, Ernest, F., 1999 Control and Motivation in Sales Management Through The Compensation, **Journal of Marketing Theory and Practice**, 1999.

Cole D. Nina and Latham P. Gary (1997) , "Effects of Training in Procedural Justice on Perceptions of Disciplinary Fairness by Unionized Employees and Disciplinary Subject Matter Expert" , **Journal of Applied Psychology**, Vol.82,No.5,p.699705

Dougherty, DeboraH., and Cythia Hardy (1996), "Sustained Product Innovation In Large Mature Organization: Overcoming Innovation-To-Oranization Problems", **Academy of Management Journal**, Vol.39,No.5,p.1120-1153

El- Ansary, I. Ade (1993), " Selling and Sales Management in Action : Sales Force Effectiveness research Reveals New Insights and Reward-Penalty Patterns in Sales Force Training " , **Journal of Personal Selling & Sales Management,** Vol. XIII,No. 2. p.84 –90

Emory, W.C and Cooper, D.R. 1991, **"Business Research Methods",** Fourth ed, Richard D Irwin, Inc. Boston.

Ferdinand, Augusty, 2002, **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen** , Badan Penerbit UNDIP Semarang

Fuad Mas'ud (2004) **"Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi",** Badan Penerbit UNDIP Semarang

Gail, Kinman and Kinman Russell (2001) , " The role of motivation to learn in management education " , **Journal of Workplace Learing** , Vol. 13 , No. 4 , pp. 132-144

Griego,V. Orlado, Geroy, D. Gary, and Wright, C. Phillip, (2000), " Predictors of learning organizations : a human resources development practitioner's perpective ", **The Learning Organization,** Vol. 7, No. 1, pp. 5-12

Grant, Kent, David W. Cravens, George S. Low, and William C. Moncrief, 2001, "The Role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitude, and Work Outcomes of Salespeople", **Journal of the Academy of Marketing Science** 29 (2) : 165 – 178

Hines, Terence (1987), " Left Brain/Right Brain Mythology and Implications for Management and Training ", **Academy of Mangement Review,** Vol.12. No.12,p.600-606

Hong, Chao-Jon, and Kuo, Ling-Chiang (1999), " Knowledge management in the learning organization ", **The Leandership & Organization Development Journal**, Vol. 20/4, pp. 207-215.

Hadi, Sutrisno (1993), **Metodologi Research,** Jilid 1, Yogyakarta, penerbit Andi Offset.

Hair, JR., Joseph F., Rolp E. Anderson, Ropnald L. Tatham and William C. Black, 1995, **Multivariate Data Analysis with Reading,** Fourth Ed., Prentice Hall International, Inc.

Horwitz M. Frank (1999) " The emergence of strategic training and development : the current state of play " , **Journal of European Industrial Training,** Vol. 23/4, pp. 180-190

Olian, Judy D., and Cathy C. Durham (1996), " Designing Management Training and Development For Competitive Advatange: Lesson From Best ", **Human Resource Planning,** p.20-31

Oldham R. Greg and Cumming Anne (Jun 1996) , " Employee Creativity : Personal and Contextual Factor at Work " , **Academy of Management Journal** , Vol. 39 , pp. 607-634

Jaworski Bernard J. and Ajay K. Kohli, (1991) , "Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction", **Journal of marketing Research,** Vol. XXVIII (May 1991), 190-201

Kohli, Ajay K , Tasadaduq A. Shervani, and Goutam N.Callagalla, (1998), " Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors", **Journal of Marketing Research,** Vol.XXXV, (May), p.267-

Kelloway, Kevin E, Barling, Julian and Helleur, Jane (2000), " Enhancing transformational leandership : the roles of training and feedback " , **Leandership & Organization Development Journal**, Vol. 21/3, pp. 145-149

Noble, Charles H., and Michael P. Mokwa (1999), " Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory " , **Journal of Marketing**, Vol. 63, p. 57-73

Osteraker, C. Maria (1999), " Measuring motivation in learning organization ", **Journal of Workplace Learning**, Vol. 11, No. 2, pp. 73-77

Pullins, Ellen Bolman., Curtis P. Haugtvedt, Peter R. Dickson, Leslie M. Fine, Roy J. Lewicki, (2000), Individual differences in intrinsic motivation and the use of cooperative negotiation tactics", **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Volume 15 Number 7 pp. 466-478

Pilling K. Bruce , Donthu Naveen and Henson Steve (1999) , " Accounting for the Impact of Territory Characteristics on Sales Performance : Relative Efficiency as a Measure of Salesperson Performance " , **Journal of Personal Selling & Sales Management** , Vol. XIX , No. 2, pp. 35-45

Pool W. Steven (2000), " The learning organization : motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture ", **Leandership & Organizatio Development Journal**, Vol. 21/8, pp. 373-378

Rich, Gregory A., 1997, "The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Volume 23, No. 4, pp. 319-328.

Rentz, Joseph O., C David Shepherd, Armen Taschian, Pratibha A. Dabholkar, dan Robert T Ladd, (2002) " A Measuren of Selling Skill: Scale Development dan Validation ", **Journal of Personal Selling dan Sales Management**,Vol. XXII, No. 1 (Winter),p. 13-21

Ree, James, Malcolm, et al (1995), " Role of Ability and Prior Job Knowledge in complex Training Performance ", **Journal of Applied Psychology**, Vol.80, No. 6, pp. 721-730

Roffe, Ian (1999), " Innovation and creativity in organizations : a review of the implications for training and development " , **Journal of European Industrial Training**, Vol. 23/4/5, pp. 224-237

Setiawan, Andi. (2003), " Analisis Kinerja Tenaga Penjualan Berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan " , **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. II, No.1, p. 33-52

Shani (Rami) A.B, Sena A. James and Stebbins W. Michael (2000), " Knowledge work teams and groupware technology : learning from Seagate's experience " , **Journal of Knowledge Management**, Vol. 4, No. 2, pp. 111-124

Song, Michael R., and., Barbara Dyer (1996), " The Impact of Strategy on Conflict: A Cross-National Comperative Study of U.S. and Japanese Firm ", **Journal of International Business Studies**, (November),p467-493

Szymanski, David M., and Gilbert A. Churchill, Jr. (1990), "Client Evaluation Cues: A Comparison of Successful and Unsuccessful Salespeople ", **Journal of Marketing Research**, Vol.XXVII, (May), p.163-174

Shoemaker, Mary E., (1999), "Leadership Practices in Sales Managers Associated with the Self-Efficacy, Role Clarity, and Job Satisfaction of Individual Industrial Salespeople", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Volume XIX, Number 4 (Fall, 1999), pp. 1-19

Shalley, Christina E (1995), " Effects of coation expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity ", **Academy of Management Journal**, Vol. 38, pp. 483-503

Smith, Kirk, et al (2000), " Managing Selesperson Motivation in a Territory Realignment ", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XX, No. 4, pp. 215-226

Sujan, Harish, Barton A. Weitz, & Nirmalya Kumar, (1994) , "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", **Journal of Marketing**, Vol 58. (July), p. 34-52

Singarimbun, 1991, **Metode Penelitian Survai,** Edisi revisi Jakarta, Penerbit LP3ES Sugiyono, 1999, **Metode Penelitian Bisnis,** Penerbit CV Alfabeta, Bandung

Tansuhaj, Patriya, Donna, Randall & Jim, McCullough, A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Function, **The Journal of Service Marketing,** Vol.2 No.3, 1988.

Tierney, Pamela, Famer M. Steven and Graen B. George (1999), " An Examination of Leandership and Employee Creativity : The Relevance of Traits and Relationship ", **Personnel Psychology,** Vol. 52

Tannenbaum, Scoot I., and, John E. Mathieu (1991), " Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfilment on the Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation", **Journal of Applied Psychology",** Vol. 76,No. 6,p.759-769

Umar, Husein, 1999, **Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis**, Rajawali Press, Jakarta

Walker, W. James, (1998) " Integrating the Human Resources Function with the Business ", **Human Resources Planning,** Vol.17. No.2

Yeung, Arthur., Patrcia Woolcock and John Sullivan, (1998) " Identifying and Developing HR Competencies for the future ", **Human Resource Planning**

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS NEGERI MEDAN
(STATE UNIVERSITY OF MEDAN)
LEMBAGA PENELITIAN
(RESEARCH INSTITUTE)
Jl. W. Iskandar Psr. V-kotak Pos No.1589 Medan 20221 Telp. (061) 6636757, Fax. (061) 6636757, atau (061) 6613365 Psw 228.E-mail: Penelitian_Unimed@Yahoo.com - penelitian_unimed@gmail.com.

SURAT PERJANJIAN PENGGUNAAN DANA (SP2D)

No.: 106/UN33.8/PL/2011

Pada hari ini Rabu tanggal delapan bulan Juni tahun dua ribu sebelas, kami yang bertanda tangan di bawah ini:

1. Dr. Ridwan Abd. Sani, M.Si : Ketua Lembaga Penelitian Universitas Negeri Medan, dan atas nama Rektor Unimed, dan dalam perjanjian ini disebut PIHAK PERTAMA
2. Hendra Saputra, SE., M. Si : Dosen FE bertindak sebagai Peneliti/Ketua pelaksana *Research Grant*, selanjutnya disebut PIHAK KEDUA

Kedua belah pihak secara bersama-sama telah sepakat mengadakan Surat Perjanjian Penggunaan Dana (SP2D) untuk melakukan kegiatan penelitian *Research/Teaching Grant* sebagai berikut :

Pasal 1

Berdasarkan PO Unimed dan SK Rektor Nomor : 0486/UN33.I/KEP/2011 tanggal 30 Mei 2011, tentang kegiatan Penelitian *Research/Teaching Grant*, PIHAK PERTAMA memberi tugas kepada PIHAK KEDUA dan PIHAK KEDUA menerima tugas tersebut untuk melaksanakan/mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan *Research/Teaching Grant* berjudul :

"Analisis Pengaruh Motivasi Mengikuti Pelatihan dan Peran Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Melalui Orientasi Pembelajaran"

yang berada di bawah tanggung jawab/yang diketahui oleh : PIHAK KEDUA dengan masa kerja 5 (lima) bulan, terhitung sejak diterbitkannya SP2D ini ditandatangani.

Pasal 2

1. PIHAK PERTAMA memberikan dana penelitian tersebut pada Pasal 1 sebesar Rp. 10.000.000,- (Sepuluh Juta Rupiah), secara bertahap.
2. Tahap pertama sebesar 40% yaitu Rp. 4.000.000,- (Empat Juta Rupiah) dibayarkan sewaktu Surat Perjanjian Penggunaan Dana (SP2D) ini ditandatangani oleh kedua belah pihak.
3. Tahap kedua sebesar 30% yaitu Rp. 3.000.000,- (Tiga Juta Rupiah) dibayarkan setelah PIHAK KEDUA menyerahkan laporan kemajuan *Research/Teaching Grant* dan laporan penggunaan dana kepada PIHAK PERTAMA.
4. Tahap ketiga sebesar 30% yaitu Rp. 3.000.000,- (Tiga Juta Rupiah) dibayarkan setelah PIHAK KEDUA menyerahkan laporan hasil *Research/Teaching Grant* kepada PIHAK PERTAMA.
5. PIHAK KEDUA dikenakan pajak (PPh) sebesar 15% dari jumlah dana kegiatan yang diterima dan disetorkan ke kas negara.
6. Biaya materai untuk SP2D dan kuintansi yang berkaitan dengan administrasi kegiatan ditanggung oleh PIHAK KEDUA

Pasal 3

1. PIHAK KEDUA mengajukan/menyerahkan rincian anggaran biaya (RAB) pelaksanaan kegiatan sesuai dengan besarnya dana penelitian yang telah disetujui.
2. Semua kewajiban yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan dan aset Negara termasuk kewajiban membayar dan menyetorkan pajak dibebankan kepada PIHAK KEDUA.

Pasal 4

1. PIHAK KEDUA harus menyelesaikan kegiatan serta menyerahkan laporan hasil kegiatan *Research/Teaching Grant* kepada PIHAK PERTAMA sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 1 (selambat-lambatnya tanggal 12 Nopember 2011) sebanyak 8 (delapan) eksamplar, dalam bentuk "*Hard Copy*" disertai dengan 2 (dua) buah file elektronik "*Soft Copy*" yang berisi laporan hasil penelitian dan naskah artikel ilmiah hasil penelitian dalam bentuk *compact disk* (CD).
2. Sebelum laporan akhir penelitian diselesaikan PIHAK KEDUA melakukan diseminasi hasil kegiatan melalui forum yang dikoordinasikan oleh Lembaga Penelitian yang dananya dibebankan kepada pihak kedua.
3. Desiminasi kegiatan dilakukan di Unimed dengan mengundang dosen dan mahasiswa sebagai peserta.
4. Bukti pengeluaran keuangan menjadi arsip pada PIHAK KEDUA dan 1 (satu) rangkap dilaporkan ke Lemlit Unimed dalam bentuk laporan penggunaan dana *Research/Teaching Grant* paling lambat tanggal 12 Nopember 2011.

Pasal 5

1. Apabila PIHAK KEDUA tidak dapat menyelesaikan pelaksanaan kegiatan *Research/Teaching Grant* sesuai dengan Pasal 1 diatas , maka PIHAK KEDUA wajib mengembalikan dana kegiatan.
2. Apabila sampai batas waktu masa penelitian ini berakhir PIHAK KEDUA belum menyerahkan hasil kegiatan kepada PIHAK PERTAMA, maka PIHAK KEDUA dikenakan denda sebesar 1% perhari dan setinggi-tingginya 5% dari seluruh jumlah dana kegiatan yang diterima sesuai dengan Pasal 2.
3. Bagi dosen yang tidak dapat menyelesaikan kewajibannya dalam tahun anggaran berjalan dan proses pencairan biaya telah berakhir, maka seluruh dana yang belum cair yang belum sempat dicairkan dinyatakan hangus dan PIHAK KEDUA harus membayar denda sebagaimana tersebut diatas kepada Kas Negara.
4. Dalam hal PIHAK KEDUA tidak dapat memenuhi perjanjian pelaksanaan kegiatan *Research/Teaching Grant* PIHAK KEDUA wajib mengembalikan dana kegiatan yang telah diterima kepada PIHAK PERTAMA untuk selanjutnya disetorkan kembali ke Kas Negara

Pasal 6

Laporan hasil kegiatan *Research/Teaching Grant* yang tersebut dalam Pasal 4 harus memenuhi ketentuan sbb:

a. Ukuran kertas kuarto
b. Warna cover hijau
c. Dibawah bagian kulit/cover depan ditulis : dibiayai oleh Dana PO Unimed SK Rektor No.0486/UN33.I/KEP/2011 tanggal 30 Mei 2011
d. Pada bagian akhir laporan hasil penelitian dilampirkan Surat Perjanjian Penggunaan Dana (SP2D)

Pasal 7

Hak cipta produk *Research/Teaching Grant* tersebut ada pada PIHAK KEDUA, sedangkan untuk penggandaan dan penyebaran laporan hasil kegiatan berada dalam PIHAK PERTAMA

Pasal 8

Surat perjanjian kerja ini dibuat rangkap 5 (lima) dimana 2 (dua) buah diantaranya dibubuhi materai sesuai dengan ketentuan yang berlaku yang pembiayaannya dibebankan kepada PIHAK KEDUA, satu rangkap untuk PIHAK PERTAMA satu rangkap untuk PIHAK KEDUA, dan selainnya akan digunakan bagi pihak yang berkepentingan untuk diketahui.

Hal-hal yang belum diatur dalam Surat Perjanjian Penggunaan Dana (SP2D) ini akan ditentukan kemudian oleh dua belah pihak.

PIHAK PERTAMA

Dr. Ridwan Abd. Sani, M.S
NIP. 196406101988030101

PIHAK KEDUA

Hendra Saputra, SE. M. Si
NIP. 197511132005011005