

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Pada bab empat ini penulis akan menganalisis hasil penelitian yang telah dilakukan. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji analisis penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerja pada perguruan tinggi swasta. Tujuan lain dari penelitian ini adalah Untuk mendapatkan informasi mengenai Menganalisis dan membuktikan secara empiris apakah kompetensi dan budaya inovasi dapat memoderasi hubungan antara kualitas sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*. Data pada penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner pada 120 mahasiswa dan karyawan pada perguruan tinggi swasta. Sebelum kuesioner disebarkan pada responden, kuesioner penelitian terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas menggunakan rumus *Product Moment Correlation Pearson* dan uji reliabilitas menggunakan rumus *Cronbach's Alpha*. Untuk menjawab tujuan penelitian tersebut digunakan beberapa metode analisis data yaitu analisis deskriptif statistik, analisis asumsi klasik dan analisis regresi linier berganda. Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 21.

#### **4.1. Pengujian Instrumen**

Uji validitas (uji kesalahan butir) adalah alat untuk menguji apakah tiap-tiap butir benar-benar telah mengungkapkan faktor atau indikator yang ingin diselidiki. Semakin tinggi validitas suatu alat ukur, semakin tepat alat ukur

tersebut mengenai sasaran. Pengujian validitas memakai teknik korelasi *Product Moment*. Suatu instrumen dinyatakan valid atau sah jika memiliki nilai  $r$ -hitung  $>$   $r$ -tabel (Hadi, 2000) Nilai  $r$ -tabel pada derajat bebas  $n-2$  atau  $30 - 2 = 28$  sebesar 0,361. Setelah kuesioner telah dinyatakan valid, selanjutnya akan diuji reliabilitasnya. Tujuan dari pengujian reabilitas ini adalah untuk menguji apakah kuesioner yang dibagikan kepada responden benar-benar dapat diandalkan sebagai alat pengukur. Pengujian ini hanya dilakukan pada butir-butir pertanyaan yang sudah di uji validitasnya dan telah dinyatakan butir yang valid. Untuk mengetahui tingkat reliabilitas item digunakan rumus *Alpha Cronbach's*. Suatu instrument dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha*  $>$  0,6 (Hair et al., 2005). Ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1  
Uji Validitas

| Variabel                           | Butir | r-<br>hitung | Keterangan | Koef Alpha<br>Cronbach | Keterangan |
|------------------------------------|-------|--------------|------------|------------------------|------------|
| Kualitas<br>Sumber Daya<br>Manusia | 1     | 0.880        | Valid      | 0.968                  | Reliabel   |
|                                    | 2     | 0.873        | Valid      |                        |            |
|                                    | 3     | 0.896        | Valid      |                        |            |
|                                    | 4     | 0.877        | Valid      |                        |            |
|                                    | 5     | 0.894        | Valid      |                        |            |
|                                    | 6     | 0.905        | Valid      |                        |            |
|                                    | 7     | 0.872        | Valid      |                        |            |
|                                    | 8     | 0.872        | Valid      |                        |            |
|                                    | 9     | 0.878        | Valid      |                        |            |
|                                    | 10    | 0.880        | Valid      |                        |            |

| Variabel             | Butir | r-<br>hitung | Keterangan | Koef Alpha<br>Cronbach | Keterangan |
|----------------------|-------|--------------|------------|------------------------|------------|
| Gaya<br>Kepemimpinan | 1     | 0.876        | Valid      | 0.957                  | Reliabel   |
|                      | 2     | 0.849        | Valid      |                        |            |
|                      | 3     | 0.847        | Valid      |                        |            |
|                      | 4     | 0.895        | Valid      |                        |            |
|                      | 5     | 0.912        | Valid      |                        |            |
|                      | 6     | 0.811        | Valid      |                        |            |
|                      | 7     | 0.888        | Valid      |                        |            |
|                      | 8     | 0.856        | Valid      |                        |            |
|                      | 9     | 0.808        | Valid      |                        |            |
|                      | 10    | 0.782        | Valid      |                        |            |
| Kompetensi           | 1     | 0.908        | Valid      | 0.963                  | Reliabel   |
|                      | 2     | 0.877        | Valid      |                        |            |
|                      | 3     | 0.854        | Valid      |                        |            |
|                      | 4     | 0.910        | Valid      |                        |            |
|                      | 5     | 0.873        | Valid      |                        |            |
|                      | 6     | 0.851        | Valid      |                        |            |
|                      | 7     | 0.875        | Valid      |                        |            |
|                      | 8     | 0.858        | Valid      |                        |            |
|                      | 9     | 0.919        | Valid      |                        |            |
| Budaya<br>Inovasi    | 1     | 0.866        | Valid      | 0.912                  | Reliabel   |
|                      | 2     | 0.849        | Valid      |                        |            |
|                      | 3     | 0.898        | Valid      |                        |            |
|                      | 4     | 0.850        | Valid      |                        |            |
|                      | 5     | 0.855        | Valid      |                        |            |

| Variabel   | Butir | r-<br>hitung | Keterangan | Koef Alpha<br>Cronbach | Keterangan |
|--|-------|--------------|------------|------------------------|------------|
| Kinerja<br>Organisasi<br>Dengan<br>Perspektif<br><i>Balanced<br/>Scorecard</i> | 1     | 0.862        | Valid      | 0.988                  | Reliabel   |
|  | 2     | 0.759        | Valid      |                        |            |
|  | 3     | 0.810        | Valid      |                        |            |
|  | 4     | 0.757        | Valid      |                        |            |
|  | 5     | 0.805        | Valid      |                        |            |
|  | 6     | 0.823        | Valid      |                        |            |
|  | 7     | 0.856        | Valid      |                        |            |
|  | 8     | 0.773        | Valid      |                        |            |
|  | 9     | 0.899        | Valid      |                        |            |
|  | 10    | 0.845        | Valid      |                        |            |
|  | 11    | 0.861        | Valid      |                        |            |
|  | 12    | 0.862        | Valid      |                        |            |
|  | 13    | 0.910        | Valid      |                        |            |
|  | 14    | 0.874        | Valid      |                        |            |
|  | 15    | 0.841        | Valid      |                        |            |
|  | 16    | 0.932        | Valid      |                        |            |
|  | 17    | 0.911        | Valid      |                        |            |
|  | 18    | 0.874        | Valid      |                        |            |
|  | 19    | 0.874        | Valid      |                        |            |
|  | 20    | 0.812        | Valid      |                        |            |
|  | 21    | 0.846        | Valid      |                        |            |
|  | 22    | 0.889        | Valid      |                        |            |
|  | 23    | 0.850        | Valid      |                        |            |
|  | 24    | 0.883        | Valid      |                        |            |
|  | 25    | 0.830        | Valid      |                        |            |
|  | 26    | 0.849        | Valid      |                        |            |
|  | 27    | 0.881        | Valid      |                        |            |
|  | 28    | 0.857        | Valid      |                        |            |
|  | 29    | 0.806        | Valid      |                        |            |
|  | 30    | 0.883        | Valid      |                        |            |
|  | 31    | 0.822        | Valid      |                        |            |
|  | 32    | 0.848        | Valid      |                        |            |
|  | 33    | 0.870        | Valid      |                        |            |
|  | 34    | 0.884        | Valid      |                        |            |

Hasil uji validitas yang telah dilakukan seperti telah disajikan di atas diketahui semua butir pertanyaan memiliki nilai  $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ , maka semua butir pertanyaan pada penelitian ini dinyatakan valid. Tahap selanjutnya adalah uji reliabilitas. Hasil uji reliabilitas menunjukkan semua variabel dalam penelitian memiliki nilai koefisien *Alpha Cronbach*  $> 0,6$ , maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

#### 4.2. Analisis Diskriptif Statistik

Untuk mengetahui karakteristik responden pada penelitian ini digunakan analisis persentase. Ringkasan hasil analisis diskriptif statistik yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

##### A. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.2**

**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| Kategori  | Frekuensi | Prosentase |
|-----------|-----------|------------|
| Laki-Laki | 76        | 63.3       |
| Perempuan | 44        | 36.7       |
| Total     | 120       | 100.0      |

Sumber : data primer 2016

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin mahasiswa dan karyawan pada perguruan tinggi swasta, sebagian besar adalah responden termasuk dalam kategori laki-laki yaitu sebanyak 76 responden (63,3%).

## B. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 4.3**

### **Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

| <b>Kategori</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Prosentase</b> |
|-----------------|------------------|-------------------|
| 19-23 Tahun     | 80               | 66.7              |
| 24-30 Tahun     | 21               | 17.5              |
| >30 Tahun       | 19               | 15.8              |
| Total           | 120              | 100.0             |

Sumber : data primer 2016

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan Usia karyawan mahasiswa dan karyawan pada perguruan tinggi swasta, sebagian besar adalah responden termasuk dalam kategori 19-23 tahun yaitu sebanyak 80 responden (66,7%).

## C. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

**Tabel 4.4**

### **Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan**

| <b>Kategori</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Prosentase</b> |
|-----------------|------------------|-------------------|
| D3              | 41               | 34.2              |
| S1              | 79               | 65.8              |
| Total           | 120              | 100.0             |

Sumber : data primer 2016

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan pendidikan karyawan mahasiswa dan karyawan pada perguruan tinggi swasta, sebagian besar adalah responden termasuk dalam kategori S1 yaitu sebanyak 79 responden (65,8%).

## D. Karakteristik Responden Berdasarkan Status

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan**

| Kategori  | Frekuensi | Prosentase |
|-----------|-----------|------------|
| Mahasiswa | 80        | 66.7       |
| Karyawan  | 40        | 33.3       |
| Total     | 120       | 100.0      |

Sumber : data primer 2016

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan status penelitian pada perguruan tinggi swasta, sebagian besar adalah responden termasuk dalam kategori mahasiswa yaitu sebanyak 80 responden (66,7%).

### 4.3. Uji Hipotesis 1 dan 2

#### 4.3.1 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yang dipakai dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinieritas dan autokolerasi.

##### A. Uji Normalitas

Uji ini adalah untuk menguji apakah pengamatan berdistribusi secara normal atau tidak, uji ini menggunakan kolmogorov smirnov. Hasil uji Normalitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.6. Uji Normalitas**

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |                |                         |
|------------------------------------|----------------|-------------------------|
|                                    |                | Unstandardized Residual |
| N                                  |                | 120                     |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>   | Mean           | -.2478801               |
|                                    | Std. Deviation | 11.44916070             |
|                                    | Absolute       | .120                    |
| Most Extreme Differences           | Positive       | .120                    |
|                                    | Negative       | -.052                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z               |                | 1.315                   |
| Asymp. Sig. (2-tailed)             |                | .063                    |

Sumber : Data Primer, 2016

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui nilai *asympt.sig* sebesar  $0,063 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

#### B. Uji Heteroskedastisitas

Suatu asumsi penting dari model regresi linier klasik adalah bahwa gangguan (*disturbance*) yang muncul dalam regresi adalah homoskedastisitas, yaitu semua gangguan tadi mempunyai varian yang sama. Hasil uji Heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.7. Uji Heteroskedastisitas**

| Variabel                     | sig  | Batas | Keterangan                    |
|------------------------------|------|-------|-------------------------------|
| Kualitas Sumber Daya Manusia | .229 | >0,05 | Tidak terjadi heterokedasitas |
| Gaya Kepemimpinan            | .118 | >0,05 | Tidak terjadi heterokedasitas |

Sumber : Data Primer, 2016

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui bahwa nilai probabilitas lebih besar dari 5%, dengan demikian variabel yang diajukan dalam penelitian tidak



terjadi heterokedasitas.

### C. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas maka dapat dilihat dari nilai *Varians Inflation Factor* (VIF) dan *tolerance* ( $\alpha$ ).

**Tabel 4.8. Uji Multikolinearitas**

| Variabel                     | Tolerance | VIF   | Keterangan                      |
|------------------------------|-----------|-------|---------------------------------|
| Kualitas Sumber Daya Manusia | .218      | 4.579 | Tidak terjadi multikolinearitas |
| Gaya Kepemimpinan            | .218      | 4.579 | Tidak terjadi multikolinearitas |

Sumber : Data Primer, 2016

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui bahwa nilai *tolerance value*  $> 0,01$  atau nilai VIF  $< 10$  maka tidak terjadi multikolinieritas.

### D. Uji Autokolerasi

Uji Autokolerasi berfungsi untuk menguji apakah dalam model regresi linier terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Uji autokorelasi dapat dilakukan dengan melakukan uji *Durbin- Watson* (dw test).

**Tabel 4.9. Uji Autokolerasi**

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                   |                            |               |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1                          | .865 <sup>a</sup> | .748     | .743              | 11.580                     | 2.013         |

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Kualitas Sumber Daya Manusia

b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi Dengan Perspektif BSC

Sumber : Data Primer, 2016

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa nilai uji *Durbin-Watson* (DW) adalah 2,013. Rumus uji autokolerasi  $DU < Dw < (4 - DU)$ .  $DU=1,7361$  ,  $4-DU=2,2639$ . Maka  $1,7361 < 2,013 < 2,2639$  menyatakan tidak terjadi autokolerasi.

#### 4.4.1 Hasil Penelitian Regresi Berganda Hipotesis 1 & 2

##### 1) Koefisien Determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*)

**Tabel 4.10. Uji Koefisien Determinasi**

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | .865 <sup>a</sup> | .748     | .743              | 11.580                     |

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Kualitas Sumber Daya Manusia

Berdasarkan tabel 4.10 uji koefisien determinasi didapatkan hasil bahwa besarnya koefisien determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*) adalah 0,743 atau 74%, hal ini menunjukkan bahwa Kualitas Sumber Daya Manusia dan Gaya Kepemimpinan mampu menjelaskan 74 % variabel Kinerja Organisasi dengan perspektif *balanced scorecard*, sedangkan

sisanya 26% (100%-74%) dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian.

## 2) Uji Parsial (t)

**Tabel 4.11 Hasil Uji Regresi Hipotesis 1 & 2**

| Variabel                     | B      | t hitung | Sig t | Keterangan |
|------------------------------|--------|----------|-------|------------|
| (Constant)                   | 22.428 |          |       |            |
| Kualitas Sumber Daya Manusia | 1.835  | 5.908    | .000  | Signifikan |
| Gaya Kepemimpinan            | .992   | 3.031    | .003  | Signifikan |

Sumber : Data primer 2016

### a. Pengujian Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi dengan Perspektif Balanced Scorecard

Berdasarkan uji regresi parsial, diperoleh nilai t-hitung sebesar 5,908 koefisien regresi (beta) 1,835 dengan probabilitas (p) = 0,000. Berdasarkan hasil olah data dimana nilai probabilitas (p)  $\leq$  0,05 dapat disimpulkan bahwa Kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi Dengan Perspektif BSC. Ini menunjukkan semakin baik Kualitas Sumber Daya Manusia dari mahasiswa dan karyawan perguruan swasta secara otomatis akan mampu meningkatkan Kinerja Organisasi Dengan Perspektif BSC.

b. Pengujian Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi dengan Perspektif Balanced Scorecard

Berdasarkan uji regresi parsial, diperoleh nilai t-hitung sebesar 3,031 koefisien regresi (beta) 0,992 dengan probabilitas (p) = 0,003. Berdasarkan hasil olah data dimana nilai probabilitas (p)  $\leq$  0,05 dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi Dengan Perspektif BSC. Ini menunjukkan semakin baik gaya kepemimpinan dari mahasiswa dan karyawan perguruan swasta secara otomatis akan mampu meningkatkan Kinerja Organisasi Dengan Perspektif BSC.

#### **4.4. Uji Hipotesis 3**

##### **4.4.1 Analisis Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik yang dipakai dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinieritas dan autokolerasi.

##### **A. Uji Normalitas**

Uji ini adalah untuk menguji apakah pengamatan berdistribusi secara normal atau tidak, uji ini menggunakan kolmogorov smirnov. Hasil uji Normalitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.12. Uji Normalitas**

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |                | Unstandardized Residual |
|------------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                                  |                | 120                     |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>   | Mean           | 1.0339085               |
|                                    | Std. Deviation | 9.61871141              |
|                                    | Absolute       | .110                    |
| Most Extreme Differences           | Positive       | .064                    |
|                                    | Negative       | -.110                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z               |                | 1.208                   |
| Asymp. Sig. (2-tailed)             |                | .108                    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data Primer, 2016

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat diketahui nilai *asymp.sig* sebesar 0,108 > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

## B. Uji Heteroskedastisitas

Suatu asumsi penting dari model regresi linier klasik adalah bahwa gangguan (*disturbance*) yang muncul dalam regresi adalah homoskedastisitas, yaitu semua gangguan tadi mempunyai varian yang sama. Hasil uji Heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.13. Uji Heteroskedastisitas**

| Variabel                                | Sig   | Batas | Keterangan                    |
|---|-------|-------|-------------------------------|
| Kualitas Sumber Daya Manusia            | 0.493 | >0,05 | Tidak terjadi heterokedasitas |
| Kompetensi                              | 0.101 | >0,05 | Tidak terjadi heterokedasitas |
| Kualitas Sumber Daya Manusia*Kompetensi | 0.051 | >0,05 | Tidak terjadi heterokedasitas |

Berdasarkan tabel 4.13 dapat diketahui bahwa nilai probabilitas lebih besar dari 5%, dengan demikian variabel yang diajukan dalam penelitian tidak terjadi heterokedasitas.

### C. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas maka dapat dilihat dari nilai *Varians Inflation Factor* (VIF) dan *tolerance* ( $\alpha$ ).

**Tabel 4.14. Uji Multikolinearitas**

| Variabel                                | Tolerance | VIF   | Keterangan                      |
|---|-----------|-------|---------------------------------|
| Kualitas Sumber Daya Manusia            | 0.131     | 7.625 | Tidak terjadi multikolinearitas |
| Kompetensi                              | 0.156     | 6.404 | Tidak terjadi multikolinearitas |
| Kualitas Sumber Daya Manusia*Kompetensi | 0.119     | 8.395 | Tidak terjadi multikolinearitas |

Sumber : Data Primer, 2016

Berdasarkan tabel 4.14 dapat diketahui bahwa nilai *tolerance value*  $> 0,01$  atau nilai VIF  $< 10$  maka tidak terjadi multikolinieritas.

### D. Uji Autokolerasi

Uji Autokolerasi berfungsi untuk menguji apakah dalam model regresi linier terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Uji

autokorelasi dapat dilakukan dengan melakukan uji *Durbin-Watson* (dw test).

**Tabel 4.15. Uji Autokolerasi**

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                   |                            |               |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1                          | .890 <sup>a</sup> | .792     | .786              | 10.565                     | 1.879         |

a. Predictors: (Constant), Kualitas Sumber Daya Manusia\*Kompetensi, Kompetensi, Kualitas Sumber Daya Manusia

b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi Dengan Perspektif BSC  
Sumber : Data Primer, 2016

Berdasarkan tabel 4.15 dapat diketahui bahwa nilai uji *Durbin-Watson* (DW) adalah 1,879. Rumus uji autokolerasi  $DU < Dw < (4 - DU)$ .  $DU=1,7091$  ,  $4-DU=2,2099$ . Maka  $1,7091 < 1,879 < 2,2099$  menyatakan tidak terjadi autokolerasi.

#### 4.4.1 Analisis MRA

Untuk menguji Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi Dengan Perspektif BSC yang dimoderasi variabel kompetensi digunakan MRA.

Ringkasan hasil analisis MRA yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.16. Hasil Uji MRA**

| Variabel                                | B      | t hitung | Sig t | Keterangan |
|---|--------|----------|-------|------------|
| (Constant)                              | 31.415 |          |       |            |
| Kualitas Sumber Daya Manusia            | 0.740  | 2.025    | 0.045 | Signifikan |
| Kompetensi                              | 1.543  | 3.997    | 0.000 | Signifikan |
| Kualitas Sumber Daya Manusia*Kompetensi | 0.012  | 2.062    | 0.041 | Signifikan |

Sumber : Data primer 2016

Meurut tabel 4.16 hasil uji mediasi pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard* yang dimediasi kompetensi hasilnya yaitu variabel kualitas sumber daya manusia dan variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard* maka variabel kompetensi merupakan quasi moderating yaitu bahwa variabel kompetensi merupakan variabel independen sekaligus variabel moderating.

#### **4.6. Analisis Data Hipotesis 4**

##### **4.6.1 Analisis Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik yang dipakai dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolineritas dan autokolerasi.



### A. Uji Normalitas

Uji ini adalah untuk menguji apakah pengamatan berdistribusi secara normal atau tidak, uji ini menggunakan kolmogorov smirnov. Hasil uji Normalitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.17. Uji Normalitas**

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |                | Unstandardized Residual |
|------------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                                  |                | 120                     |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>   | Mean           | .4277231                |
|                                    | Std. Deviation | 8.98916716              |
|                                    | Absolute       | .111                    |
| Most Extreme Differences           | Positive       | .096                    |
|                                    | Negative       | -.111                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z               |                | 1.217                   |
| Asymp. Sig. (2-tailed)             |                | .103                    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data Primer, 2016

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat diketahui nilai *asymp.sig* sebesar  $0,103 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

### B. Uji Heteroskedastisitas

Suatu asumsi penting dari model regresi linier klasik adalah bahwa gangguan (*disturbance*) yang muncul dalam regresi adalah homoskedastisitas, yaitu semua gangguan tadi mempunyai varian yang sama. Hasil uji Heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.18. Uji Heteroskedastisitas**

| Variabel                                    | sig   | batas | Keterangan                    |
|---|-------|-------|-------------------------------|
| Kualitas Sumber Daya Manusia                | 0.114 | >0,05 | Tidak terjadi heterokedasitas |
| Budaya Inovasi                              | 0.079 | >0,05 | Tidak terjadi heterokedasitas |
| Kualitas Sumber Daya Manusia*Budaya Inovasi | 0.058 | >0,05 | Tidak terjadi heterokedasitas |

Sumber : Data Primer, 2016

Berdasarkan tabel 4.18 dapat diketahui bahwa nilai probabilitas lebih besar dari 5%, dengan demikian variabel yang diajukan dalam penelitian tidak terjadi heterokedasitas.

### C. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas maka dapat dilihat dari nilai *Varians Inflation Factor* (VIF) dan *tolerance* ( $\alpha$ ).

**Tabel 4.19. Uji Multikolinearitas**

| Variabel                                    | Tolerance | VIF   | Keterangan                      |
|---|-----------|-------|---------------------------------|
| Kualitas Sumber Daya Manusia                | 0.156     | 6.396 | Tidak terjadi multikolinearitas |
| Budaya Inovasi                              | 0.274     | 3.647 | Tidak terjadi multikolinearitas |
| Kualitas Sumber Daya Manusia*Budaya Inovasi | 0.102     | 9.787 | Tidak terjadi multikolinearitas |

Sumber : Data Primer, 2016

Berdasarkan tabel 4.19 dapat diketahui bahwa nilai *tolerance value* > 0,01 atau nilai VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinearitas.

#### D. Uji Autokolerasi

Uji Autokolerasi berfungsi untuk menguji apakah dalam model regresi linier terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Uji autokorelasi dapat dilakukan dengan melakukan uji *Durbin- Watson* (dw test).

**Tabel 4.20. Uji Autokolerasi**

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                   |                            |               |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1                          | .904 <sup>a</sup> | .817     | .812              | 9.917                      | 1.888         |

a. Predictors: (Constant), Kualitas Sumber Daya Manusia\*Budaya Inovasi, Budaya Inovasi, Kualitas Sumber Daya Manusia

b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi Dengan Perspektif BSC  
Sumber : Data Primer, 2016

Berdasarkan tabel 4.20 dapat diketahui bahwa nilai uji *Durbin-Watson* (DW) adalah 1,888. Rumus uji autokolerasi  $DU < Dw < (4 - DU)$ .  $DU=1,7091$  ,  $4-DU=2,2099$ . Maka  $1,7091 < 1,888 < 2,2099$  menyatakan tidak terjadi autokolerasi.

#### 4.4.1 Analisis MRA

Untuk menguji Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi Dengan Perspektif BSC yang dimoderasi variabel budaya inovasi digunakan analisis MRA.

Ringkasan hasil analisis MRA yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.21. Hasil Uji MRA**

| Variabel                                    | B      | t hitung | Sig t | Keterangan |
|---|--------|----------|-------|------------|
| (Constant)                                  | 29.626 |          |       |            |
| Kualitas Sumber Daya Manusia                | 1.033  | 3.288    | 0.001 | Signifikan |
| Budaya Inovasi                              | 2.126  | 4.246    | 0.000 | Signifikan |
| Kualitas Sumber Daya Manusia*Budaya Inovasi | 0.028  | 2.435    | 0.016 | Signifikan |

Sumber : Data primer 2016

Meurut tabel 4.21 hasil uji mediasi pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard* yang dimediasi budaya inovasi hasilnya yaitu variabel kualitas sumber daya manusia dan variabel budaya inovasi berpegaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard* maka variabel budaya inovasi merupakan quasi moderating yaitu bahwa variabel budaya inovasi merupakan variabel independen sekaligus variabel moderating.

## 4.7. Analisis Data Hipotesis 5

### 4.7.1 Analisis Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yang dipakai dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinieritas dan autokolerasi.

#### A. Uji Normalitas

Uji ini adalah untuk menguji apakah pengamatan berdistribusi secara normal atau tidak, uji ini menggunakan kolmogorov smirnov. Hasil uji Normalitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.22. Uji Normalitas**

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |                |                         |
|------------------------------------|----------------|-------------------------|
|                                    |                | Unstandardized Residual |
| N                                  |                | 120                     |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>   | Mean           | 2.6923917               |
|                                    | Std. Deviation | 8.53763357              |
|                                    | Absolute       | .107                    |
| Most Extreme Differences           | Positive       | .076                    |
|                                    | Negative       | -.107                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z               |                | 1.176                   |
| Asymp. Sig. (2-tailed)             |                | .126                    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data Primer, 2016

Berdasarkan Tabel 4.22 dapat diketahui nilai *asymp.sig* sebesar  $0,126 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

## B. Uji Heteroskedastisitas

Suatu asumsi penting dari model regresi linier klasik adalah bahwa gangguan (*disturbance*) yang muncul dalam regresi adalah homoskedastisitas, yaitu semua gangguan tadi mempunyai varian yang sama. Hasil uji Heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.23. Uji Heteroskedastisitas**

| Variabel                        | Sig   | batas | Keterangan                    |
|---------------------------------|-------|-------|-------------------------------|
| Gaya Kepemimpinan               | 0.335 | >0,05 | Tidak terjadi heterokedasitas |
| Kompetensi                      | 0.084 | >0,05 | Tidak terjadi heterokedasitas |
| Gaya<br>Kepemimpinan*Kompetensi | 0.060 | >0,05 | Tidak terjadi heterokedasitas |

Sumber : Data Primer, 2016

Berdasarkan tabel 4.23 dapat diketahui bahwa nilai probabilitas lebih besar dari 5%, dengan demikian variabel yang diajukan dalam penelitian tidak terjadi heterokedasitas.

## C. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas maka dapat dilihat dari nilai *Varians Inflation Factor* (VIF) dan *tolerance* ( $\alpha$ ).

**Tabel 4.24. Uji Multikolinearitas**

| Variabel                        | Tolerance | VIF   | Keterangan                      |
|---------------------------------|-----------|-------|---------------------------------|
| Gaya Kepemimpinan               | 0.226     | 4.428 | Tidak terjadi multikolinearitas |
| Kompetensi                      | 0.127     | 7.895 | Tidak terjadi multikolinearitas |
| Gaya<br>Kepemimpinan*Kompetensi | 0.105     | 9.563 | Tidak terjadi multikolinearitas |

Sumber : Data Primer, 2016

Berdasarkan tabel 4.24 dapat diketahui bahwa nilai *tolerance value* > 0,01 atau nilai VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinearitas.

#### D. Uji Autokolerasi

Uji Autokolerasi berfungsi untuk menguji apakah dalam model regresi linier terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Uji autokorelasi dapat dilakukan dengan melakukan uji *Durbin- Watson* (dw test).

**Tabel 4.25. Uji Autokolerasi**

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                   |                            |               |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1                          | .892 <sup>a</sup> | .796     | .791              | 10.463                     | 1.843         |

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan\*Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi Dengan Perspektif BSC

Sumber : Data Primer, 2016

Berdasarkan tabel 4.25 dapat diketahui bahwa nilai uji *Durbin-Watson* (DW) adalah 1,843. Rumus uji autokolerasi  $DU < Dw < (4 - DU)$ .

$DU=1,7091$  ,  $4-DU=2,2099$ . Maka  $1,7091 < 1,843 < 2,2099$  menyatakan tidak terjadi autokolerasi.

#### 4.4.1 Analisis MRA

Untuk menguji Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi Dengan Perspektif BSC yang dimoderasi variabel kompetensi digunakan analisis MRA.

Ringkasan hasil analisis MRA yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.26. Hasil Uji MRA**

| Variabel                     | B      | t hitung | Sig t | Keterangan |
|------------------------------|--------|----------|-------|------------|
| (Constant)                   | 35.317 |          |       |            |
| Gaya Kepemimpinan            | 0.592  | 2.034    | 0.044 | Signifikan |
| Kompetensi                   | 1.297  | 3.055    | 0.003 | Signifikan |
| Gaya Kepemimpinan*Kompetensi | 0.021  | 2.952    | 0.004 | Signifikan |

Sumber : Data primer 2016

Meurut tabel 4.26 hasil uji mediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard* yang dimediasi kompetensi hasilnya yaitu variabel gaya kepemimpinan dan variabel kompetensi berpegaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard* maka variabel kompetensi merupakan quasi moderating yaitu bahwa variabel kompetensi merupakan variabel independen sekaligus variabel moderating.



## 4.8. Analisis Data Hipotesis 6

### 4.8.1 Analisis Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yang dipakai dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinieritas dan autokolerasi.

#### A. Uji Normalitas

Uji ini adalah untuk menguji apakah pengamatan berdistribusi secara normal atau tidak, uji ini menggunakan kolmogorov smirnov. Hasil uji Normalitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.27. Uji Normalitas**

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |                |                         |
|------------------------------------|----------------|-------------------------|
|                                    |                | Unstandardized Residual |
| N                                  |                | 120                     |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>   | Mean           | 1.7028439               |
|                                    | Std. Deviation | 9.61757607              |
| Most Extreme Differences           | Absolute       | .115                    |
|                                    | Positive       | .109                    |
|                                    | Negative       | -.115                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z               |                | 1.255                   |
| Asymp. Sig. (2-tailed)             |                | .086                    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data Primer, 2016

Berdasarkan Tabel 4.27 dapat diketahui nilai *asymp.sig* sebesar  $0,086 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

## B. Uji Heteroskedastisitas

Suatu asumsi penting dari model regresi linier klasik adalah bahwa gangguan (*disturbance*) yang muncul dalam regresi adalah homoskedastisitas, yaitu semua gangguan tadi mempunyai varian yang sama. Hasil uji Heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.28. Uji Heteroskedastisitas**

| Variabel                         | Sig   | Batas | Keterangan                    |
|----------------------------------|-------|-------|-------------------------------|
| Gaya Kepemimpinan                | 0.734 | >0,05 | Tidak terjadi heterokedasitas |
| Budaya Inovasi                   | 0.267 | >0,05 | Tidak terjadi heterokedasitas |
| Gaya Kepemimpinan*Budaya Inovasi | 0.138 | >0,05 | Tidak terjadi heterokedasitas |

Sumber : Data Primer, 2016

Berdasarkan tabel 4.28 dapat diketahui bahwa nilai probabilitas lebih besar dari 5%, dengan demikian variabel yang diajukan dalam penelitian tidak terjadi heterokedasitas.

## C. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas maka dapat dilihat dari nilai *Varians Inflation Factor* (VIF) dan *tolerance* ( $\alpha$ ).

**Tabel 4.29. Uji Multikolinearitas**

| Variabel                         | Tolerance | VIF   | Keterangan                      |
|----------------------------------|-----------|-------|---------------------------------|
| Gaya Kepemimpinan                | 0.285     | 3.510 | Tidak terjadi multikolinearitas |
| Budaya Inovasi                   | 0.191     | 5.232 | Tidak terjadi multikolinearitas |
| Gaya Kepemimpinan*Budaya Inovasi | 0.134     | 7.488 | Tidak terjadi multikolinearitas |

Sumber : Data Primer, 2016

Berdasarkan tabel 4.29 dapat diketahui bahwa nilai *tolerance value* > 0,01 atau nilai VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinearitas.

#### D. Uji Autokolerasi

Uji Autokolerasi berfungsi untuk menguji apakah dalam model regresi linier terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Uji autokorelasi dapat dilakukan dengan melakukan uji *Durbin- Watson* (dw test).

**Tabel 4.30. Uji Autokolerasi**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .889 <sup>a</sup> | .791     | .786              | 10.589                     | 1.935         |

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan\*Budaya Inovasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Inovasi

b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi Dengan Perspektif BSC

Sumber : Data Primer, 2016

Berdasarkan tabel 4.30 dapat diketahui bahwa nilai uji *Durbin-Watson* (DW) adalah 1,935. Rumus uji autokolerasi  $DU < Dw < (4 - DU)$ .  $DU=1,7091$  ,  $4-DU=2,2099$ . Maka  $1,7091 < 1,935 < 2,2099$  menyatakan tidak terjadi autokolerasi.

#### 4.4.1 Analisis MRA

Untuk menguji Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi Dengan Perspektif BSC yang dimoderasi variabel budaya inovasi digunakan analisis MRA.

Ringkasan hasil analisis MRA yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.31. Hasil Uji MRA**

| Variabel                               | B      | T hitung | Sig t | Keterangan |
|--|--------|----------|-------|------------|
| (Constant)                             | 33.800 |          |       |            |
| Gaya Kepemimpinan                      | 0.976  | 3.725    | .000  | Signifikan |
| Budaya Inovasi                         | 1.660  | 2.593    | .011  | Signifikan |
| Gaya<br>Kepemimpinan*Budaya<br>Inovasi | 0.038  | 3.361    | .001  | Signifikan |

Sumber : Data primer 2016

Meurut tabel 4.31 hasil uji mediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard* yang dimediasi budaya inovasi hasilnya yaitu variabel gaya kepemimpinan dan variabel budaya inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi

dengan perspektif *Balanced Scorecard* maka variabel budaya inovasi merupakan quasi moderating yaitu bahwa variabel kompetensi merupakan variabel independen sekaligus variabel moderating.

## **A. Pembahasan**

### **a. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Perspektif *Balanced Scorecard***

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan perspektif *balanced scorecard*. Hal ini berarti hasil penelitian menerima hipotesis pertama ( $H_1$ ) terbukti dengan probabilitas 0,000 dimana angka tersebut signifikan karena ( $p < 0,05$ ).

Sikap, ketrampilan dan kemampuan manusia mempunyai kontribusi terhadap produktivitas dan kinerja organisasi. Dengan sumber daya manusia yang baik dan mumpuni menjadi aset di dalam organisasi. Menurut Nawawi (2005), Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal non-material atau non-finansial di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi perusahaan.

Sumber daya manusia menjadi bagian yang penting dalam suatu organisasi non publik perguruan tinggi karena bertugas mengemban amanah untuk mencerdaskan masyarakat dan menciptakan generasi

yang berwawasan. Apabila sumber daya manusianya mempunyai kualitas yang baik maka otomatis akan dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik pula dan kinerja dari organisasipun dapat tercapai dengan baik.

Dengan kualitas sumber daya manusia yang terus ditingkatkan baik dari segi pengetahuan maupun keterampilan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, maka pelaksanaan tugas dan fungsi dari tiap pegawai tersebut dapat dilakukan dengan optimal dan akan mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang direncanakan. Untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas, efektif dan efisien, maka diperlukan kemampuan serta pengalaman yang memadai dari sumber daya manusia itu sendiri.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Reymon, et al., (1999) dan Gratton and Ghoshal, (2003), mengemukakan bahwa sumber daya manusia terdiri dari modal intelektual, modal sosial dan modal emosional. Dan dari penelitian Winarno, et al., (2012) di sebutkan bahwa modal manusia berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hasil ini sejalan dengan penelitian oleh Sedarmayanti (2007) menyatakan bahwa tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya pelaku yang terdapat pada organisasi. Dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja karyawan dengan kinerja lembaga. Dengan kata lain bila kinerja karyawan baik, maka

kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Kinerja karyawan akan lebih baik apabila mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji, mempunyai harapan masa depan lebih baik. Bila sekelompok karyawan dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja organisasi baik pula, dimana kualitas SDM sangat menentukan dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi dengan peningkatan kinerja yang sangat diharapkan.

**b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Perspektif *Balanced Scorecard***

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan perpektif *Balanced Scorecard*. Hal ini berarti hasil penelitian menerima hipotesis kedua ( $H_2$ ) terbukti dengan probabilitas 0,003 dimana angka tersebut signifikan karena ( $p < 0,05$ ).

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain atau karyawannya. Dengan adanya gaya kepemimpinan, ada beberapa manfaat bagi seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya namun harus disesuaikan dengan karakterkarakter tingkat kemampuan dalam memberi tugas

kepada bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu dan harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2001).

Peranan atasan atau yang biasa disebut pimpinan sangatlah besar bagi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Dari merekalah akan muncul gagasan-gagasan baru dan inovatif dalam setiap pengembangan organisasi. Pimpinan inilah yang bertugas dalam setiap pengambilan keputusan. Baik atau tidaknya bawahan melaksanakan tugas mereka tergantung dari pimpinan itu sendiri. Bagaimana seorang pemimpin memberikan pengaruh dan motivasi untuk mempengaruhi para bawahannya melakukan berbagai tindakan sesuai dengan yang diharapkan agar tercipta suatu organisasi yang kompetitif. Dengan begitu maka kinerja dari organisasi akan tercapai dengan baik.

Menurut Alberto *et al.* (2005) kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap kinerja, juga berpengaruh signifikan terhadap *learning* organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan yang dilakukan oleh Wahyuni (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, atau dengan



kata lain dengan gaya kepemimpinan baik maka kinerja karyawan tinggi. Sedangkan pengaruh yang signifikan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan.

**c. Pengaruh Kompetensi Sebagai Moderasi Hubungan Antara Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Perspektif *Balanced Scorecard***

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi sebagai moderasi antara pengaruh kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan perpektif *Balanced Scorecard*. Hal tersebut terbukti dengan probabilitas 0,041 dimana angka tersebut signifikan karena ( $p < 0,05$ ). Dalam penelitian ini hipotesis ke 3 di terima, karena kompetensi mampu memoderasi hubungan kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi dengan perpektif *Balanced Scorecard*, sehingga kompetensi disebut sebagai quasi moderating

Salah satu masalah besar bagi perusahaan adalah menemukan SDM yang profesional dan terampil dalam waktu yang instan, baik dari segi teknologi, terlebih lagi dari segi manajerial. Jika permasalahan-permasalahan SDM tersebut tidak diperbaiki, maka hal ini akan berdampak negatif terhadap produktivitas, efisiensi dan daya saing perusahaan. Oleh sebab itu, salah satu tujuan dan strategi perusahaan adalah mengembangkan kemampuan teknologi, manajerial, dan profesionalisme dari sumber daya manusia, Serta peningkatan

produktivitas dengan meningkatkan *value-added contents* dari produk dan atau jasa lebih cepat dari pesaing-pesaingnya. Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja perusahaan, tetapi masih harus menghadapi banyak kesulitan dalam pelaksanaan manajemen dan pengembangan sumber daya manusia (Martoyo, 2010).

Sumber daya manusia dapat mendorong peningkatan kompetensi organisasi, dan dengan semakin tinggi kompetensi organisasi maka akan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dengan sumber daya manusia yang direfleksikan oleh modal intelektual maka akan dapat meningkatkan kompetensi organisasi, yaitu dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran. Dengan peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran dapat meningkatkan kinerja PTS di Yogyakarta.

Hasil penelitian ini sejalan yang dilakukan oleh Redmon (2005) menyatakan bahwa modal manusia (modal intelektual, emosional/sosial dan modal moral/ spiritual) berpengaruh terhadap kompetensi organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Winarno et al., (2012) memperlihatkan bahwa sumber daya manusia dapat mendorong peningkatan kompetensi, dengan demikian semakin tinggi kompetensi dapat meningkatkan kinerja organisasi.

**d. Pengaruh Budaya Inovasi Sebagai Moderasi Hubungan Antara Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Perspektif *Balanced Scorecard***

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya inovasi sebagai moderasi antara pengaruh kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan perpektif *Balanced Scorecard*. Hal tersebut terbukti dengan probabilitas 0,016 dimana angka tersebut signifikan karena ( $p < 0,05$ ). Dalam penelitian ini hipotesis ke 4 di terima, karena budaya inovasi mampu memoderasi hubungan kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi dengan perpektif *Balanced Scorecard*, sehingga budaya inovasi disebut sebagai quasi moderating.

Munculnya kesadaran dari sumber daya manusia bahwa penyelesaian suatu pekerjaan merupakan tugas dan kewajiban sebagai wujud tanggung jawab akan memotivasi seseorang untuk berusaha semaksimal mungkin menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan.

Konsekuensi dari indikator tersebut akan meningkatkan keinginan pegawai untuk berprestasi dengan cara berusaha menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab pribadi maupun bersama, salah satu upaya untuk mendukung hal tersebut adalah dengan menjalin komunikasi dan kerjasama yang baik dengan rekan sekerja

maupun stake holder/ instansi terkait sehingga pekerjaan berjalan dan selesai sesuai rencana.

Untuk mewujudkan suatu organisasi yang berkembang dan maju maka di butuh kan sumber daya manusia yang yang kreatif. Inovasi juga sangat erat kaitannya dengan ide ataupun kreativitas. Dengan ide yang brilliant serta didukung dengan kraektivitas yang tinggi maka hasil inovasi yang dihasilkan juga akan jauh lebih inovatif dan spektakuler. Ide memang merupakan hal utama dalam menciptakan suatu inovasi yang benar-benar baru dan berbeda. Dengan peningkatan konsistensi di dalam berinovasi, maka dapat meningkatkan kinerja PTS di Yogyakarta.

Hasil penelitian ini sejalan yang dilakukan oleh Dakhli and de Clercq (2003), yang menemukan bahwa dengan inovasi akan meningkatkan kinerja organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Winarno et al., (2012) memperlihatkan bahwa sumber daya manusia dapat mendorong peningkatan budaya inovasi, dengan demikian semakin tinggi inovasi dapat meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja hubungan yang erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan usaha untuk mencapai tingkat produktivitas organisasi yang tinggi, sehingga untuk mengetahui apakah tugas dan tanggungjawab sudah dilaksanakan maksimal atau belum perlu adanya penilaian obyektif terhadap kinerja. Budaya inovasi berhubungan dengan kinerja perusahaan. Dengan budaya inovasi yang

kuat akan menyebabkan terjadinya penyesuaian tujuan (*goal*) antar kelompok atau karyawan dalam perusahaan.

**e. Pengaruh kompetensi Sebagai Moderasi Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Perspektif *Balanced Scorecard***

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi sebagai moderasi antara pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan perpektif *Balanced Scorecard*. Hal tersebut terbukti dengan probabilitas 0,004 dimana angka tersebut signifikan karena ( $p < 0,05$ ). Dalam penelitian ini hipotesis ke 5 di terima, karena kompetensi mampu memoderasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi dengan perpektif *Balanced Scorecard*, sehingga kompetensi disebut sebagai quasi moderating.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu konsep yang abstrak, tetapi hasilnya nyata. Kadang kala kepemimpinan mengarah pada seni, tetapi seringkali pula berkaitan dengan ilmu. Pada kenyataannya, Kepemimpinan merupakan seni sekaligus ilmu. Terdapat banyak definisi mengenai kepemimpinan, tergantung dari perspektif yang digunakan. Robbins mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan (Tjiptono dan Diana, 2003).

Rachmawati (2008) menjelaskan bahwa antara kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan seorang pemimpin berpengaruh dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Jika gaya tegas dan komando tampaknya lebih disukai maka manajer akan condong ke gaya yang berorientasi pada tugas (Sopiah, 2008).

Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh seorang pimpinan di sebuah organisasi, maka akan tercipta potensi yang luas untuk dapat meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan yang dilakukan oleh Suryadana, *et al.*, (2014) mengemukakan bahwa kompetensi akan dapat meningkatkan Kinerja Organisasi. Karyawan yang giat akan pekerjaan meningkatkan kinerja dari organisasi dan akan didukung oleh gaya kepemimpinan yang baik mendorong karyawan lebih termotivasi dalam mencapai tujuan.

**f. Pengaruh budaya inovasi Sebagai Moderasi Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Perspektif *Balanced Scorecard***

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya inovasi sebagai moderasi antara pengaruh gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*. Hal tersebut terbukti dengan probabilitas 0,001 dimana angka tersebut

signifikan karena ( $p < 0,05$ ). Dalam penelitian ini hipotesis ke 6 di terima, karena kompetensi mampu memoderasi hubungan kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi dengan persepektif *Balanced Scorecard*, sehingga budaya inovasi disebut sebagai quasi moderating.

Gaya kepemimpinan dalam perusahaan merupakan hal penting dalam sebuah era organisasi modern yang menghendaki adanya demokratisasi dalam pelaksanaan kerja dan kepemimpinan perusahaan. Gaya kepemimpinan adalah suatu seni mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan dengan strategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Akibat yang mungkin timbul dari adanya gaya kepemimpinan yang buruk adalah penurunan kinerja karyawan yang akan membawa dampak kepada penurunan kinerja total perusahaan.

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Gaya kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok. Seorang pemimpin harus mampu menjaga keselarasan antara pemenuhan kebutuhan individu dengan pengarahan individu pada tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu atau kelompok, serta fleksibel

dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan kinerja seluruh organisasinya.

Pemimpin dan inovasi adalah dua hal yang harus selalu beriringan. Artinya, di mana ada pemimpin maka di sana ada inovasi dan gagasan baru. Kepemimpinan yang transformatif sangat dibutuhkan dalam mendorong timbulnya inovasi, karena kepemimpinan inilah yang akan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan suatu organisasi dalam melakukan rangkaian inovasi di dalam organisasi nonprofit.

Hasil penelitian ini sejalan yang dilakukan oleh Kusumawati (2010) juga mengemukakan bahwa inovasi dan kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja organisasi. Inovasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan karena didukung oleh gaya kepemimpinan yang baik.