

THE EFFECT OF TEAM ORIENTATION, CREATING CHANGE AND CUSTOMER FOCUS ON INNOVATION AND EMPLOYEE PERFORMANCE ON PT. PELINDO III (PERSERO) BANJARMASIN

Muhammad Rendy Faisal

Faculty of Business and Economics, Universitas Lambung Mangkurat
email: mrendyfaisal@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of Team Orientation, Creating Change and Customer Focus on Innovation and Employee Performance at PT Pelabuhan Indonesia III Banjarmasin. The sampling method used proportional stratified random sampling, which sample was as many as 145 people. The research data used a questionnaires which were distributed online using links that can be clicked from e-mail and also social media whatsapp with smartphones and laptops / PCs. Structural Equation Modeling (SEM) is a method of data analysis used in this research. The results of this research indicated that Team Orientation affects Innovation, Creating Change affects Innovation, Customer Focus affects Innovation, Team Orientation affects Employee Performance, Creating Change affects Employee Performance, Customer Focus has no effect on Employee Performance and Innovation affects Employee Performance.

Keywords : *Team Orientation, Creating Change, Customer Focus, Innovation, Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan memiliki visi dan misi yang menjadi tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Dalam proses pencapaian visi dan misi itu tentunya dibutuhkan kinerja perusahaan yang baik agar perusahaan dapat bertumbuh dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Salah satu kunci kesuksesan dari suatu organisasi terletak pada budaya organisasi tersebut. Budaya organisasi telah banyak diteliti sebagai salah satu faktor pembentuk kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian Dama & Ogi (2018) menyatakan bahwa inovasi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi, dan juga variabel inovasi berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini, bertujuan mengisi celah tersebut dengan meneliti dimana inovasi dan kinerja dipengaruhi oleh budaya organisasi. Menurut model Denison, budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama, dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain. Terdapat enam dimensi budaya yaitu pemberdayaan, orientasi tim, pengembangan kemampuan, menciptakan perubahan, fokus pelanggan dan pembelajaran organisasi. Dengan pemberdayaan memungkinkan individu memiliki otoritas, inisiatif dan kemampuan untuk mengelola pekerjaan mereka sendiri, yang menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap organisasi (Denison, 1996). Jadi Budaya Organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktek-praktek manajemen serta

perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, terdapat kesenjangan antara variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain : Riansyahet al. (2017) dan juga Tuan et al. (2015) menyatakan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial dan simultan terhadap inovasi dan kinerja pegawai. Buku pedoman budaya perusahaan PT. Pelabuhan Indonesia III (2018) adalah budaya perusahaan yaitu selalu terdepan dengan nilai inti Customer Focus adalah selalu mengutamakan kepuasan pelanggan. Dengan perilaku utama yaitu inovatif dengan menciptakan perubahan dan bekerjasama secara tim. Budaya perusahaan PT Pelabuhan Indonesia III Banjarmasin yaitu : Orientasi Tim (Team Orientation), Menciptakan Perubahan (Creating Change) dan Fokus Pelanggan (Customer Focus). Kinerja pegawai di pelindo III Banjarmasin sangat dipengaruhi oleh budaya organisasinya. Dari budaya organisasi yang kondusif akan terbentuk tingkat kepuasan kerja pegawai yang lebih baik yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja para pegawai. Budaya organisasi yang selama ini dilakukan telah mempengaruhi kinerja pegawai. Ada orientasi tim, menciptakan perubahan dan fokus pelanggan, budaya ini telah menghasilkan kinerja pegawai yang akan membawa perusahaan lebih baik. Dengan melaksanakan budaya itu kinerja pegawai menjadi lebih baik. Budaya membawa kualitas kerja pegawai menjadi lebih baik, lebih

professional, kuantitas kerja pegawai semakin baik dan juga mewujudkan karyawan yang kreatif. Berdasarkan dari hal diatas dan didukung teori dan fakta yang ada maka penelitian mengambil judul Pengaruh Budaya Organisasi (Orientasi Tim, Menciptakan Perubahan, dan Fokus Pelanggan) terhadap Inovasi dan Kinerja Pegawai studi pada Pelindo III.

Salah satu tipologi yang mendapat banyak perhatian penelitian adalah profil budaya organisasi (Organizational Culture Profile / OCP), dimana budaya diwakili oleh tujuh nilai yang berbeda : inovatif, stabil, menghormati orang, berorientasikan hasil, orientasi terperinci, berorientasikan tim, dan agresif (Chatman & Jehn, 1991). Salah satu dimensi Profil Budaya Organisasi (OCP) : Orientasi Tim. Perusahaan dengan budaya berorientasi tim kolaboratif dan menekankan kerjasama antar karyawan. Misalnya, Southwest Airlines Company memfasilitasi budaya yang berorientasi tim dengan melatih karyawannya secara lintas batas sehingga mereka dapat saling membantu saat dibutuhkan. Perusahaan juga menempatkan penekanan pada pelatihan tim kerja utuh (Bolino & Turnley, 2003). Karyawan berpartisipasi dalam pertemuan dua kali sehari yang diberi nama “morning overview meeting” (MOM) & “daily afternoon discussions” (DAD) di mana mereka berkolaborasi untuk memahami sumber masalah dan menentukan tindakan di masa depan. Dalam sistem seleksi Southwest, pemohon yang tidak dipandang sebagai pemain tim tidak dipekerjakan sebagai karyawan (Miles & Mangold, 2005). Dalam organisasi yang berorientasi pada tim, anggota cenderung memiliki hubungan yang lebih positif dengan rekan kerja mereka dan terutama dengan manajer mereka (Erdogan, et al. 2006). Menurut model Denison (1996) ada enam dimensi budaya yaitu pemberdayaan, orientasi tim, pengembangan kemampuan, menciptakan perubahan, fokus pelanggan dan pembelajaran organisasi. Budaya yang berorientasi pada tim menekankan kerjasama terhadap tujuan bersama dimana semua karyawan merasa saling bertanggung jawab. Hal ini sangat penting karena upaya kolektif yang efektif meningkatkan kinerja organisasi (Denison & Mishra, 1995).

Menurut Budaya Organisasi Denison, Sumber : UNT HEALTH SCIENCE CENTER 2011 Denison Organizational Culture Survey ada beberapa budaya organisasi yaitu *Involvement*. Individu memiliki otoritas, inisiatif, kemampuan mengelola karyawannya. Hal ini menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi. *Team Orientation*. Bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama dimana setiap karyawan

merasa sama – sama bertanggung jawab satu dengan lainnya. Organisasi mengutamakan usaha tim untuk menyelesaikan pekerjaan. *Capability Development*. Organisasi secara terus-menerus berinvestasi pada pengembangan keterampilan karyawan guna keunggulan daya saing dan menjawab kebutuhan bisnis. *Consistency*. Konsistensi dapat diukur dengan tiga indeks yaitu :

- a. Core Values. Anggota organisasi berbagi suatu set nilai-nilai yang menciptakan perasaan identitas dan ekspektasi yang jelas.
- b. Agreement. Anggota organisasi mampu memperoleh kesepakatan dalam isu-isu kritikal. Dalam hal ini termasuk tingkat kesepakatan dan kemampuan mendamaikan perbedaan.
- c. Coordination and Integration. Berbagai fungsi dan unit dalam organisasi mampu bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Selanjutnya, *Adaptability*. Adaptability dapat diukur dengan menggunakan indeks :

- a. Creating Change. Organisasi mampu menciptakan cara untuk beradaptasi untuk memenuhi perubahan kebutuhan. Dalam hal ini organisasi mampu membaca lingkungan bisnis, bereaksi secara cepat terhadap tren saat ini dan mengantisipasi perubahan di masa yang akan datang.
- b. Customer Focus. Organisasi memahami dan bereaksi kepada customer dan mengantisipasi kebutuhan customer di masa depan. Hal ini merefleksikan sejauh mana organisasi digerakkan oleh kepedulian untuk customer-nya.
- c. Organizational Learning. Organisasi menerima, menerjemahkan dan menginterpretasikan sinyal-sinyal dari lingkungan menjadi peluang berinovasi, memperoleh pengetahuan dan mengembangkan kemampuan.

Sedangkan, *Mission*. Misi dapat diukur dengan tiga indeks yaitu :

- a. Strategic Direction and Intent. Arah strategis yang jelas menentukan tujuan organisasi dan memperjelas bagaimana setiap orang dapat berkontribusi pada organisasi.
- b. Goals and Objectives. Tujuan yang jelas yang berkaitan dengan misi, visi, strategi dan memberikan arahan yang jelas bagi setiap orang dalam organisasi pada saat bekerja.
- c. Vision. Organisasi memiliki pandangan bersama mengenai masa depan yang diinginkan. Visi mencerminkan nilai-nilai utama organisasi dan menggambarkan pikiran dan perasaan orang-orang dalam

organisasi. Visi juga memberikan panduan dan arah bagi organisasi.

Menurut Cameron & Quinn (2006) dimensi budaya organisasi yaitu *Hierarchy*: fokus internal dan stabil, terstruktur, terkoordinasi dengan baik. *Clan*: fokus internal dan fleksibel, kolaboratif, ramah, seperti keluarga. *Market*: fokus eksternal dan stabil, kompetitif, berorientasi hasil. *Adhokrasi*: fokus eksternal dan fleksibel, inovatif, dinamis, kewirausahaan. Selanjutnya, Inovasi. Johannessen et al. (2001) memperkenalkan teknologi dan proses baru untuk memperbaiki teknologi dan juga peningkatan praktik manajemen juga dipandang sebagai inovasi. Inovasi juga dianggap sebagai kebaruan, seperti yang disarankan oleh Johannessen et al. (2001) dalam hal ini menyimpulkan : Pertama, kebaruan menyediakan awal untuk menerapkan konsep inovasi. Kedua, kebaruan bisa menjadi indikator untuk menetapkan keunggulan kompetitif organisasi yang berkelanjutan ketika modal intelektual adalah hasil yang menginspirasi kreativitas dan meningkatkan kinerja organisasi. Dengan konsep inovasi ini Johannessen et al. (2001) mengembangkan sebuah penelitian yang menyelidiki enam berbagai jenis aktivitas inovatif:

- (1) Produk baru;
- (2) Layanan baru;
- (3) Metode produksi baru;
- (4) Membuka pasar baru;
- (5) Sumber pasokan baru; dan
- (6) Cara pengorganisasian baru.

Bernadin & Russel (1993), bahwa kinerja sebagai catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode tertentu. Menurutnya ada enam kategori untuk mengukur kinerja karyawan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja. Indikator-indikator kinerja karyawan menurut Barnard dalam Prawirosentono (2008), adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas dan Efisiensi.

Efektivitas dari suatu organisasi apabila tujuan suatu organisasi dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan, efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam mencapai tujuan.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam hal ini otoritas adalah wewenang yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain (bawahannya) untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada masing-masing bawahan dalam suatu organisasi. Sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut. Bila ada

wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggung jawab.

3. Disiplin

Disiplin apabila taat pada hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin karyawan sebagai ketaatan karyawan bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dimana karyawan bekerja.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaliknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

Indikator Kinerja menurut Tiqwani, et al. (2014) yaitu quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need of supervision dan interpersonal impact. Penelitian Riansyah, et al. (2017) terdapat berbagai macam faktor kinerja karyawan antara lain: jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, penempatan kerja yang tepat, pelatihan dan promosi, rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya), hubungan dengan rekan kerja dan hubungan dengan pemimpin. Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2005). Kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja (Rivai, 2005). Dalam hal ini Soedjono (2005) menyebutkan enam kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni :

1. Kualitas, yaitu hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
2. Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
4. Efektivitas, yaitu Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
5. Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
6. Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Berdasarkan penjabaran latarbelakang dan landasan teori diatas, maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui:

1. Menganalisa pengaruh Orientasi Tim (Team Orientation) terhadap Inovasi (Innovation) di PT Pelabuhan Indonesia III Persero Cabang Banjarmasin.
2. Menganalisa pengaruh Menciptakan Perubahan (Creating Change) terhadap Inovasi (Innovation) di PT Pelabuhan Indonesia III Persero Cabang Banjarmasin.
3. Menganalisa pengaruh Fokus Pelanggan (Customer Focus) terhadap Inovasi (Innovation) di PT Pelabuhan Indonesia III Persero Cabang Banjarmasin.
4. Menganalisa pengaruh Orientasi Tim (Team Orientation) terhadap Kinerja Pegawaidi PT Pelabuhan Indonesia III Persero Cabang Banjarmasin.
5. Menganalisa pengaruh Menciptakan Perubahan (Creating Change) terhadap Kinerja Pegawaidi PT Pelabuhan Indonesia III Persero Cabang Banjarmasin.
6. Menganalisa pengaruh Fokus Pelanggan (Customer Focus) terhadap Kinerja Pegawaidi PT Pelabuhan Indonesia III Persero Cabang Banjarmasin.
7. Menganalisa pengaruh Inovasi (Innovation) terhadap Kinerja Pegawaidi PT Pelabuhan Indonesia III Persero Cabang Banjarmasin.

METODE PENELITIAN

Dari data deskriptif yang telah diperoleh, dapat dijelaskan responden yang terlibat dalam penelitian ini sebagaimana berikut :

- a. Jenis Kelamin Responden
Persentase jenis kelamin responden yang berjenis kelamin laki-laki dan perempuan seperti terlihat dalam Tabel 1. berikut :

Tabel.1 Jenis Kelamin Reponden

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
Perempuan	37	25.24
Laki-laki	108	74.76
Jumlah	145	100

b. Usia Responden

Usia Responden pada saat penelitian dibagi menjadi 3 kelompok, yakni 25-35 tahun , 36-40 tahun, dan lebih dari 40 tahun

Tabel 2. Usia Responden

Usia (tahun)	Jumlah Responden	%
25-35	54	37
36-40	39	27
>40	52	36
Jumlah	145	100

c. Tingkat Pendidikan Responden

Tabel 3. Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	%
SMA	38	26
Sarjana Muda/Diploma	48	33
Sarjana (S-1)	52	36
Pasca Sarjana (S-2)	7	5
Jumlah	145	100

d. Kelas Jabatan Pegawai

Tabel 4. Kelas Jabatan Pegawai

Kelas Jabatan	Jumlah Responden	%
Kelas Jabatan 1 - 7	4	3
Kelas Jabatan 8 - 11	77	53
Kelas Jabatan 12 - 18	64	44
Jumlah	145	100

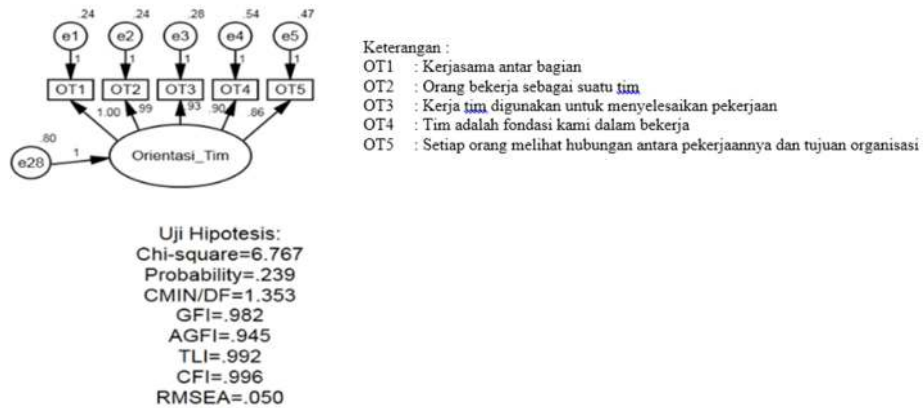
Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Proportionate Stratified Random Sampling*, hal ini karena data penelitian homogen dan berstrata secara proporsional. Metode analisis digunakan dalam penelitian ini adalah menguji

budaya organisasi terhadap inovasi dan kinerja dengan cara *Structural Equation Modelling (SEM)*. SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan menggunakan program aplikasi AMOS

karena penelitian ini menggunakan variabel *intervening*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Variabel Orientasi Tim (X1)



Gambar 5.1 Model Konstruk Variabel Orientasi Tim

Hasil lebih rinci dari model gambar 5.1 dapat dijelaskan pada Tabel 5.5 berikut :

Kriteria	Cut-Off Value	Hasil	Evaluasi
X1-Chi Square	X1 dengan df 5; p: 5% adalah 11,070	6,767	Fit
Probability	≥ 0,05	0,239	Fit
CMIN/DF	≤ 2,00	1,353	Fit
GFI	≥ 0,90	0,982	Fit
AGFI	≥ 0,90	0,945	Fit
TLI	≥ 0,95	0,992	Fit
CFI	≥ 0,95	0,996	Fit
RMSEA	≤ 0,08	0,050	Fit

Berdasarkan Tabel 5.5 di atas terlihat bahwa hasil evaluasi kesesuaian data atau *goodness of fit* pada konstruk ini menunjukkan nilai indeks yang memenuhi kriteria *fit*.

Pada model konstruk Gambar 5.1 ini diperoleh nilai-nilai *loading factor* sebagai berikut

Tabel 5.6 Validitas dan Reliabilitas Konstruk Orientasi Tim

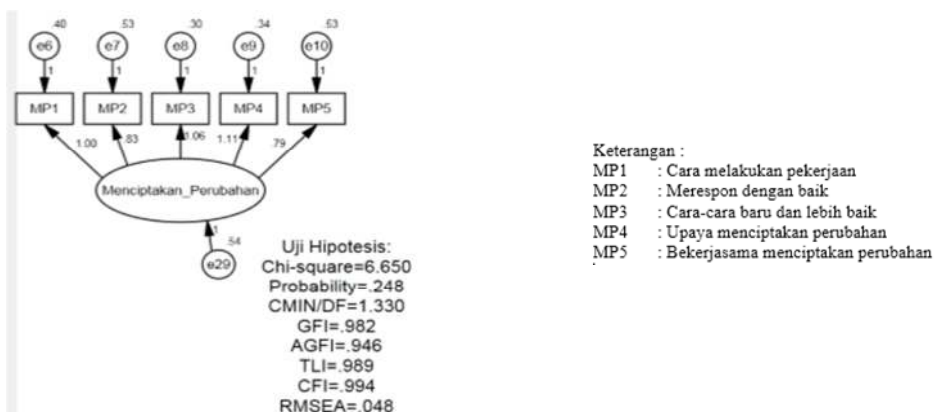
Indikator dan Konstruk	Estimate	S.E.	Loading factor	C.R.	P	Ket
OT1 <--- Orientasi_Tim	1.000		0,876			Valid
OT2 <--- Orientasi_Tim	.993	.071	0,877	14.071	0,000	Valid
OT3 <--- Orientasi_Tim	.928	.070	0,844	13.166	0,000	Valid
OT4 <--- Orientasi_Tim	.897	.085	0,738	10.574	0,000	Valid
OT5 <--- Orientasi_Tim	.859	.080	0,746	10.744	0,000	Valid

Construct Reliability = 0,909 Reliabel

Lima indikator yang ditunjukkan pada Tabel 5.6 sudah memenuhi kriteria validitas yaitu memiliki *loading factor* > 0,50 dan signifikan serta

konstruk model sudah fit. Selain itu hasil *Construct Reliability* > 0,70 juga memenuhi kriteria reliabilitas yang disyaratkan.

Variabel Menciptakan Perubahan (X2)



Gambar 5.2 Model Konstruk Variabel Menciptakan Perubahan

Tabel 5.7 Goodness of Fit Variabel Menciptakan Perubahan

Kriteria	Cut-Off Value	Hasil	Evaluasi
X1-Chi Square	X1 dengan df 5; p: 5% adalah 11,070	6,650	Fit
Probability	≥ 0,05	0,248	Fit
CMIN/DF	≤ 2,00	1,330	Fit
GFI	≥ 0,90	0,982	Fit
AGFI	≥ 0,90	0,946	Fit
TLI	≥ 0,95	0,989	Fit
CFI	≥ 0,95	0,994	Fit
RMSEA	≤ 0,08	0,048	Fit

Berdasarkan Tabel 5.7 di atas terlihat bahwa hasil evaluasi kesesuaian data atau *goodness of fit* pada konstruk ini menunjukkan

nilai indeks yang memenuhi kriteria *fit*. Pada model konstruk Gambar 5.2 ini diperoleh nilai *loading factor* sebagai berikut :

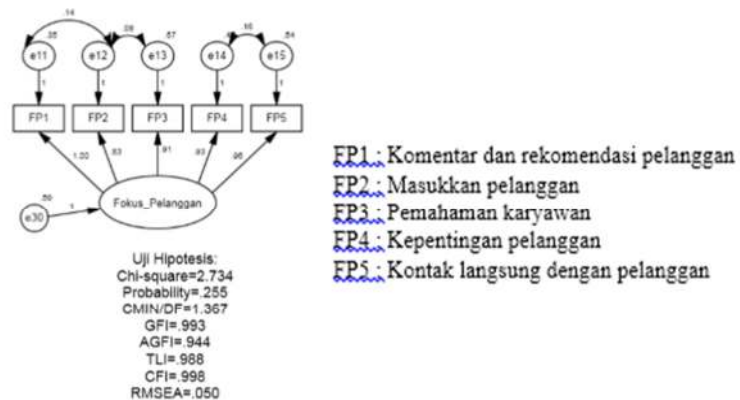
Tabel 5.8 Validitas dan Reliabilitas Menciptakan Perubahan

Indikator dan Konstruk	Estimate	S.E.	Loading factor	C.R.	P	Label
MP1 <--- Menciptakan_Perubahan	1.000		0,760			Valid
MP2 <--- Menciptakan_Perubahan	.827	.111	0,642	7.421	0,000	Valid
MP3 <--- Menciptakan_Perubahan	1.057	.112	0,816	9.471	0,000	Valid
MP4 <--- Menciptakan_Perubahan	1.110	.118	0,813	9.447	0,000	Valid
MP5 <--- Menciptakan_Perubahan	.789	.110	0,622	7.178	0,000	Valid
<i>Construct Reliability</i> = 0,862						Reliabel

Lima indikator yang ditunjukkan pada Tabel 5.8 sudah memenuhi kriteria validitas yaitu memiliki *loading factor* > 0,50 dan signifikan serta

konstruk model sudah fit. Selain itu hasil *Construct Reliability* > 0,70 juga memenuhi kriteria reliabilitas yang disyaratkan.

Fokus Pelanggan (X3)



Gambar 5.3 Model Konstruk Variabel Fokus Pelanggan

Berdasarkan Tabel tersebut, evaluasi kesesuaian data atau *goodness of fit* pada konstruk Fokus Pelanggan setelah dimodifikasi, dapat disimpulkan bahwa model dinyatakan telah fit dan

seluruh indeks dapat dipertimbangkan sehingga tidak perlu dilakukan modifikasi model konstruk. Pada model konstruk Gambar 5.3 ini diperoleh nilai-nilai *loading factor* sebagai berikut :

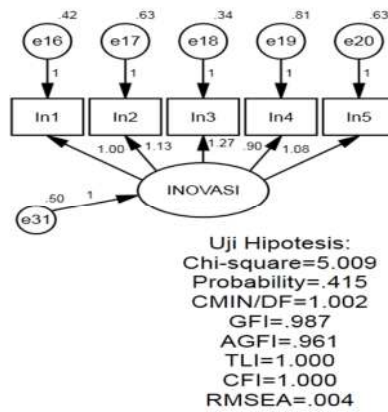
Tabel 5.10 Validitas dan Reliabilitas Fokus Pelanggan

Indikator dan Konstruk	Estimate	S.E.	Loading factor	C.R.	P	Label
FP1 <--- Fokus_Pelanggan	1.000		0,791			Valid
FP2 <--- Fokus_Pelanggan	.826	.097	0,672	8.495	0,000	Valid
FP3 <--- Fokus_Pelanggan	.906	.136	0,646	6.651	0,000	Valid
FP4 <--- Fokus_Pelanggan	.933	.142	0,722	6.557	0,000	Valid
FP5 <--- Fokus_Pelanggan	.963	.149	0,709	6.466	0,000	Valid
<i>Construct Reliability</i> = 0,838						Reliabel

Lima indikator yang ditunjukkan pada Tabel 5.10 sudah memenuhi kriteria validitas yaitu memiliki *loading factor* > 0,50 dan signifikan serta

konstruk model sudah fit. Selain itu hasil *Construct Reliability* > 0,70 juga memenuhi kriteria reliabilitas yang disyaratkan.

Inovasi (Y1)



Gambar 5.4 Inovasi

Berdasarkan Tabel tersebut, evaluasi kesesuaian data atau *goodness of fit* pada konstruk inovasi dapat disimpulkan bahwa model dinyatakan telah fit dan seluruh indeks dapat

dipertimbangkan sehingga tidak perlu dilakukan modifikasi model konstruk.

Pada model konstruk Gambar 5.4 ini diperoleh nilai-nilai *loading factor* sebagai berikut

Tabel 5.11 Goodness of Fit Variabel Inovasi

Kriteria	Cut-Off Value	Hasil	Evaluasi
X1-Chi Square	X1 dengan df 5; p: 5% adalah 11,070	5,009	Fit
Probability	≥ 0,05	0,415	Fit
CMIN/DF	≤ 2,00	1,002	Fit
GFI	≥ 0,90	0,987	Fit
AGFI	≥ 0,90	0,961	Fit
TLI	≥ 0,95	1,000	Fit
CFI	≥ 0,95	1,000	Fit
RMSEA	≤ 0,08	0,004	Fit

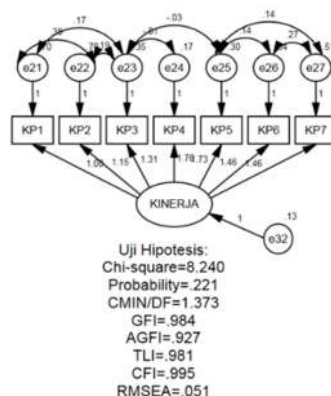
Kelima indikator yang ditunjukkan pada Tabel 5.17 sudah memenuhi kriteria validitas yaitu memiliki *loading factor* > 0,50 dan signifikan serta

konstruk model sudah fit. Selain itu hasil *Construct Reliability* > 0,70 juga memenuhi kriteria reliabilitas yang disyaratkan.

Tabel 5.17 Hasil Uji Univariate Outlier

	N	Minimum	Maximum
Zscore (X1.1)	125	-2.24656	1.28577
Zscore (X1.2)	125	-2.42187	1.29266
Zscore (X1.3)	125	-1.75832	1.38153
Zscore (X1.4)	125	-2.42187	1.29266
Zscore (X2.1)	125	-2.47706	1.44234
Zscore (X2.2)	125	-2.36293	1.41172
Zscore (X2.3)	125	-2.88655	1.34593
Zscore (X2.4)	125	-2.44831	1.29528
Zscore (Y1.1)	125	-2.62270	1.43720
Zscore (Y1.2)	125	-2.70412	1.49483
Zscore (Y1.3)	125	-2.64431	1.24438
Zscore (Y1.4)	125	-2.61105	2.15364
Zscore (Y1.5)	125	-1.63010	1.39982
Zscore (Y1.6)	125	-1.78310	1.63280
Zscore (Y1.7)	125	-1.67348	1.59504
Zscore (Y1.8)	125	-1.65595	1.76543
Zscore (Y1.9)	125	-1.88820	1.59557
Zscore (Y2.1)	125	-2.52502	2.09956
Zscore (Y2.2)	125	-2.14896	1.36241
Zscore (Y2.3)	125	-2.32673	1.24187
Zscore (Y2.4)	125	-2.09351	1.46688
Valid N (listwise)	125		

Kinerja Pegawai (Y2)



- Keterangan :
- KP1: Efektivitas dan efisiensi
 - KP2: Tanggung jawab
 - KP3: Disiplin
 - KP4: Inisiatif
 - KP5: Kuantitas
 - KP6: Kualitas
 - KP7: Ketepatan waktu

Gambar 5.5 Model Konstruk Variabel Kinerja Pegawai

Berdasarkan Tabel tersebut, evaluasi kesesuaian data atau *goodness of fit* pada konstruk kinerja pegawai dapat disimpulkan bahwa model dinyatakan telah fit dan seluruh indeks dapat

dipertimbangkan sehingga tidak perlu dilakukan modifikasi model konstruk. Pada model konstruk Gambar 5.5 ini diperoleh nilai-nilai *loading factor* sebagai berikut :

Tabel 5.14 Validitas dan Reliabilitas Kinerja Pegawai

Indikator dan Konstruk	Estimate	S.E.	Loading factor	C.R.	P	Label
KP1 <--- KINERJA	1.000		0,697			Valid
KP2 <--- KINERJA	1.145	.225	0,543	5.086	0,000	Valid
KP3 <--- KINERJA	1.311	.325	0,623	4.038	0,000	Valid
KP4 <--- KINERJA	1.697	.425	0,826	3.989	0,000	Valid
KP5 <--- KINERJA	1.729	.423	0,752	4.086	0,000	Valid
KP6 <--- KINERJA	1.460	.390	0,582	3.747	0,000	Valid
KP7 <--- KINERJA	1.463	.388	0,593	3.774	0,000	Valid
Construct Reliability = 0,855			Reliabel			

Kelima indikator yang ditunjukkan pada Tabel 5.14 sudah memenuhi kriteria validitas yaitu memiliki *loading factor* > 0,50 dan signifikan serta konstruk model sudah fit. Selain itu hasil *Construct Reliability* > 0,70 juga memenuhi kriteria reliabilitas yang disyaratkan:

Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Ukuran Sampel

Jumlah sampel adalah jumlah indikator dikali 5 sampai 10 (Ferdiannnd, 2005, Hal 46 -47). Jumlah indikator pada penelitian ini adalah 27, sehingga jumlah sampel yang diperlukan adalah antara 100-200. Penelitian ini menggunakan 145 sampel responden. Dengan demikian sampel ini telah memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut.

Outlier

Evaluasi outlier dilakukan untuk melihat kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam

bentuk ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun varaibel-variabel kombinasi (Ghozali, 2017). Deteksi outlier dilakukan untuk melihat *univariate outlier* maupun *multivariate outlier*. *Univariate outlier* dideteksi dengan menggunakan dasar nilai *z-score*. Jika nilai *z-score* ≥ 3,0 maka data observasi tersebut ada yang *outlier* (Ferdinand, 2005).

Pada Tabel 5.17 Dapat dilihat bahwa semua data terpenuhi karena tidak ada data yang melebihi dari nilai *z-score* ≥ 3,0. Sehingga data tersebut dapat digunakan untuk analisis selanjutnya

Outlier Multivariate

Uji *multivariate outlier* dilakukan dengan melihat nilai *mahalanobis distance*. Nilai *mahalanobis distance* dibandingkan dengan nilai *chi-square* pada tingkat signifikasi ≤ 0,001 dengan 27 indikator sehingga perhitungan yang digunakan dalam penelitian.

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
54	24.954	.140	.039
122	24.561	.150	.015
105	24.098	.143	.027
127	24.040	.145	.019
88	23.651	.176	.050
110	23.294	.188	.042
144	23.255	.189	.030
85	23.117	.193	.026
107	22.807	.203	.035
77	22.637	.209	.032
62	21.553	.249	.198
1	21.501	.259	.225
58	21.283	.260	.179
90	21.045	.269	.201
145	20.632	.287	.291
20	20.625	.287	.234
111	20.491	.293	.226
34	20.347	.299	.223
106	20.321	.300	.181
124	20.224	.304	.162
75	20.723	.327	.287
80	20.341	.345	.391
29	20.144	.354	.416
132	20.029	.360	.403
115	20.973	.362	.364
113	20.935	.364	.318
41	20.741	.374	.342
44	20.630	.379	.330
57	20.260	.398	.441
17	20.259	.398	.376
23	20.938	.414	.488
8	20.869	.418	.436
10	20.823	.420	.394
120	20.717	.426	.381
6	20.334	.446	.509
9	20.265	.450	.478
5	20.255	.450	.417
13	20.947	.467	.519
26	20.707	.480	.569
3	20.334	.500	.692
26	20.321	.501	.638
48	20.026	.517	.719
114	20.989	.519	.679
26	20.910	.524	.657
15	20.802	.530	.649
123	20.707	.533	.632

Tabel 5.18 Nilai Mahalanobis d-squared

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
89	64.649	.000	.009
87	64.571	.000	.000
82	63.806	.000	.000
97	60.905	.000	.000
42	57.981	.000	.000
96	55.996	.001	.000
94	47.513	.009	.000
102	46.590	.011	.000
71	46.484	.011	.000
109	43.973	.021	.001
131	42.300	.031	.005
68	42.248	.031	.002
143	40.864	.042	.009
91	40.836	.043	.004
86	40.458	.046	.003
99	40.129	.050	.002
4	40.049	.051	.001
66	39.966	.052	.001
72	39.671	.055	.000
95	39.652	.055	.000
128	39.268	.060	.000
81	38.878	.065	.000
7	38.656	.068	.000
38	38.600	.069	.000
35	37.731	.082	.000
65	37.306	.089	.000
22	36.862	.098	.001
31	36.682	.101	.001
70	35.360	.130	.012
93	35.092	.137	.013

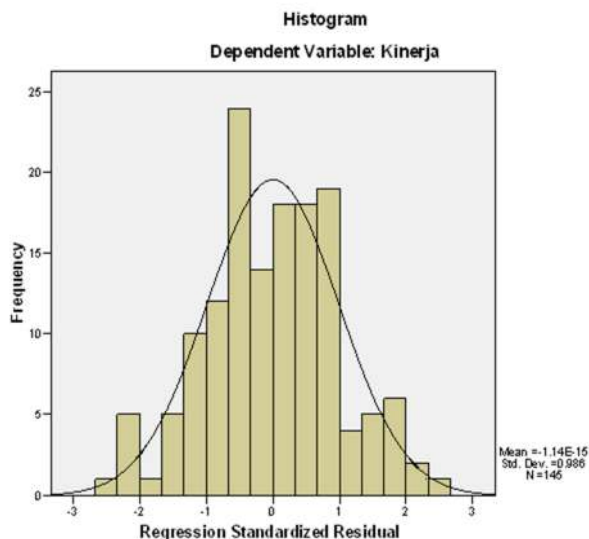
Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
34	25.560	.543	.647
130	25.486	.547	.622
60	25.031	.573	.778
140	24.638	.595	.873
103	24.497	.603	.878
101	23.912	.635	.965
11	23.484	.659	.988
137	23.271	.670	.991
65	23.087	.680	.993
74	22.887	.691	.995
30	22.363	.719	.999
52	22.005	.737	1.000
83	21.897	.743	1.000
126	21.886	.743	1.000
16	21.757	.750	1.000
47	21.733	.751	.999
55	21.301	.772	1.000
116	21.116	.781	1.000
121	20.877	.792	1.000
40	20.873	.792	1.000
125	20.740	.798	1.000
119	20.553	.807	1.000
100	20.475	.810	1.000
67	20.357	.815	1.000

Berdasarkan kriteria nilai *Mahalanobis d-squared* pada Tabel 5.18 diperoleh nilai outlier yang memenuhi batas kriteria multivariate dan tidak ada nilai mahalanobis yang melebihi nilai chi-square (71,686) moutlier sehingga dapat disimpulkan data tersebut dapat digunakan. Hasil pengolahan data yang menggunakan Amos 24 ditemukan *mahalanobis distance* paling rendah adalah 20,357 dan paling tinggi adalah 64,649

yang menunjukkan tidak adanya multivariate outlier.

Evaluasi Normalitas Data

Uji normalitas adalah dengan melakukan analisis berdasarkan data tunggal dan data multivariate. Untuk normalitas data multivariate dilakukan dengan menggunakan grafik histogram, sebagaimana terlihat pada gambar berikut.



Gambar tersebut menunjukkan bahwa data nilai tengah, yang berupa data-data skor jawaban responden pada kalkulasi median menunjukkan jumlah yang lebih besar dibandingkan nilai sisi. Hal ini akan membentuk garis grafik normalitas yang permanen. Berdasarkan hal tersebut, maka data penelitian dapat dinyatakan berdistribusi normal.

Untuk menguji normalitas data baik secara univariate (per indikator) maupun *multivariate* (seluruh indikator) menggunakan *skewness* (kemiringan data) dan *kurtosis* (keruncingan data), dimana kedua parameter tersebut pada setiap indikatornya terdapat nilai *critical ratio* (CR). Pada tingkat signifikansi 1% nilai CR berada di antara rentang $\pm 2,58$,

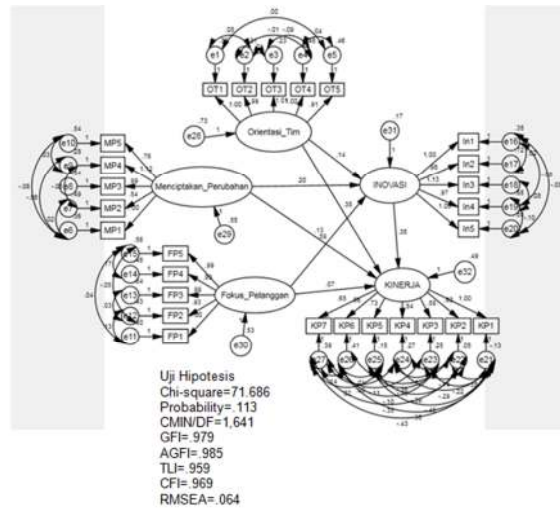
Tabel 5.19 Tabel Data Hasil Uji Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KP7	1.000	5.000	-.428	-2.104	.295	.724
KP6	1.000	5.000	-.439	-2.159	-.079	-.194
KP5	1.000	5.000	-.592	-2.110	.685	1.683
KP4	2.000	5.000	-.472	-2.320	.005	.012
KP3	2.000	5.000	-.141	-.693	-.384	-.944
KP2	1.000	5.000	-.198	-.972	-.414	-1.018
KP1	1.000	5.000	-.051	-.251	-.559	-1.374
In5	1.000	5.000	-.130	-.640	-.796	-1.956
In4	1.000	5.000	-.432	-2.125	-.573	-1.408
In3	1.000	5.000	-.073	-.360	-.875	-2.150
In2	1.000	5.000	.040	.197	-.941	-2.314
In1	1.000	5.000	-.062	-.305	-.753	-1.850
FP5	1.000	5.000	-.064	-.317	-.523	-1.286
FP4	1.000	5.000	-.082	-.404	-.529	-1.300
FP3	1.000	5.000	-.212	-1.040	-.852	-2.094
FP2	1.000	5.000	.010	.049	-.469	-1.153
FP1	1.000	5.000	.094	.462	-.582	-1.430
MP5	2.000	5.000	-.123	-.605	-1.024	-2.517
MP4	1.000	5.000	-.093	-.456	-.587	-1.444
MP3	1.000	5.000	-.091	-.445	-.360	-.885
MP2	1.000	5.000	-.308	-1.515	-.259	-.636
MP1	1.000	5.000	-.082	-.403	-.623	-1.530
OT5	1.000	5.000	-.203	-1.000	-.352	-.865
OT4	1.000	5.000	-.377	-1.853	-.671	-1.649
OT3	1.000	5.000	-.364	-1.789	-.198	-.487
OT2	1.000	5.000	-.622	-2.056	-.063	-.155
OT1	1.000	5.000	-.520	-2.556	-.078	-.191
Multivariate					94.587	14.391

Berdasarkan Tabel 5.19 terlihat nilai *c.r.skew* dan *c.r.kurtosis* tidak ada yang lebih dari nilai $\pm 2,58$. Sehingga secara umum dapat

dikatakan bahwa distribusi data yang digunakan dalam model berdistribusi normal.

Interpretasi dan Modifikasi Model



Modifikasi Full Model Hasil Analisis SEM

Tabel 5.20 Indikator Goodness of Fit Index Full Model Hasil Modifikasi

Tabel 5.20 Indikator *Goodness of Fit Index* Full Model Hasil Modifikasi

Kriteria	Cut-Off Value	Hasil	Evaluasi
XI-Chi Square	XI dengan df 137; p: 5% adalah 168,6	71,686	Fit
Probability	$\geq 0,05$	0,113	Fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,641	Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,979	Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,985	Fit
TLI	$\geq 0,95$	0,959	Fit
CFI	$\geq 0,95$	0,969	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,064	Fit

Berdasarkan uji kesesuaian model dengan menggunakan *Goodness of Fit Index* dihasilkan bahwa nilai *chi-square* dan mengkompensasi *chi-*

square pada ukuran sampel yang besar yang relatif rendah dengan tingkat signifikan lebih besar dari 0,5 menunjukkan bahwa model adalah baik.

Tabel 5.21 Model Akhir *Regresi Weights* Setelah Modifikasi

Variabel Konstruksi	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
INOVASI <--- Orientasi_Tim	.136	.056	2.423	0,015	Signifikan
INOVASI <--- Menciptakan_Perubahan	.205	.069	2.972	0,003	Signifikan
INOVASI <--- Fokus_Pelanggan	.591	.100	5.921	0,000	Signifikan
KINERJA <--- Orientasi_Tim	.376	.059	6.416	0,000	Signifikan
KINERJA <--- Menciptakan_Perubahan	.134	.057	2.335	0,020	Signifikan
KINERJA <--- Fokus_Pelanggan	.067	.092	.724	0,469	Tidak
KINERJA <--- INOVASI	.384	.125	3.075	0,002	Signifikan

Pengujian Hipotesis

Adapun 7 hipotesis yang diajukan pada penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *probabilitas signifikansi* dan *critical ratio* dari suatu hubungan kausalitas. Bila nilai *probabilitas signifikansi* < dari nilai $\alpha = 5\%$ dan nilai *critical ratio* > 2,00, maka variabel yang diamati adalah signifikan dan hipotesis dapat diterima.

Berdasarkan Tabel 5.21 tersebut, didapatkan hasil bahwa nilai CR pada hubungan antara Orientasi Tim terhadap Inovasi adalah sebesar 2.423 diatas 2.00 yang merupakan syarat dari nilai CR. Sedangkan nilai P yaitu 0.015 kurang dari 0.05 yang merupakan syarat dari nilai P. Hasil ini menunjukkan bahwa Orientasi Tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 pada penelitian ini dapat diterima. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang

Hipotesis 1: Terdapat pengaruh Orientasi Tim terhadap Inovasi

dilakukan oleh Tuan *et al.* (2015), Arad *et al.* (1997) Mumford *et al.* (1997), bahwa ada pengaruh Orientasi Tim terhadap Inovasi.

Hipotesis 2: Terdapat pengaruh Menciptakan Perubahan terhadap Inovasi

Berdasarkan Tabel 5.21 tersebut, didapatkan hasil bahwa nilai CR pada hubungan antara Menciptakan Perubahan terhadap Inovasi adalah sebesar 2,972 diatas 2.00 yang merupakan syarat dari nilai CR. Sedangkan nilai P yaitu 0.03kurang dari 0.05 yang merupakan syarat dari nilai P. Hasil ini menunjukkan bahwa Menciptakan Perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 pada penelitian ini dapat diterima. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Tuan *et al.* (2015), Seen *et al.* (2012), bahwa ada pengaruh Menciptakan Perubahan terhadap Inovasi.

Hipotesis 3: Terdapat pengaruh Fokus Pelanggan terhadap Inovasi

Berdasarkan Tabel 5.21 tersebut, didapatkan hasil bahwa nilai CR pada hubungan antara Fokus Pelanggan terhadap Inovasi adalah sebesar 5,921 diatas 2.00 yang merupakan syarat dari nilai CR. Sedangkan nilai P yaitu 0.00kurang dari 0.05 yang merupakan syarat dari nilai P. Hasil ini menunjukkan bahwa Fokus Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 pada penelitian ini dapat diterima. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Denison & Mishra (1995), bahwa ada pengaruh Fokus Pelanggan terhadap Inovasi.

Hipotesis 4: Terdapat pengaruh Orientasi Tim terhadap Kinerja

Berdasarkan Tabel 5.21 tersebut, didapatkan hasil bahwa nilai CR pada hubungan antara Orientasi Tim terhadap Kinerja adalah sebesar 6,416 diatas 2.00 yang merupakan syarat dari nilai CR. Sedangkan nilai P yaitu 0.00kurang dari 0.05 yang merupakan syarat dari nilai P. Hasil ini menunjukkan bahwa Orientasi Tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 pada penelitian ini dapat diterima. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Pratama, *et al.* (2015), Tartika, *et al.* (2017), bahwa ada pengaruh Orientasi Tim terhadap Kinerja Pegawai.

Hipotesis 5: Diduga ada pengaruh Menciptakan Perubahan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan Tabel 5.21 tersebut, didapatkan hasil bahwa nilai CR pada hubungan

antara Orientasi Tim terhadap Kinerja adalah sebesar 2,335 diatas 2.00 yang merupakan syarat dari nilai CR. Sedangkan nilai P yaitu 0.02kurang dari 0.05 yang merupakan syarat dari nilai P. Hasil ini menunjukkan bahwa Menciptakan Perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 5 pada penelitian ini dapat diterima. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Ismail (2008), Ernanto, *et al.* (2015), bahwa ada pengaruh Orientasi Tim terhadap Kinerja Pegawai.

Hipotesis 6: Diduga ada pengaruh Fokus Pelanggan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan Tabel 5.21 tersebut, didapatkan hasil bahwa nilai CR pada hubungan antara Fokus Pelanggan terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,724 dibawah 2.00 yang merupakan syarat dari nilai CR. Sedangkan nilai P yaitu 0.469lebih dari 0.05 yang merupakan syarat dari nilai P. Hasil ini menunjukkan bahwa Fokus Pelanggan berpengaruh tidak positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 6 pada penelitian ini dapat ditolak. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Ralahallo & Pattipeiluhu (2017) bahwa tidak ada pengaruh Fokus Pelanggan terhadap Kinerja Pegawai.

Hipotesis keenam ditolak karena Pelindo III Banjarmasin adalah satu – satunya yang masih menjadi operator pelabuhan di Banjarmasin sehingga masih monopoli untuk memberikan pelayanan jasa kepelabuhanan. Sehingga memahami dan bereaksi terhadap pelanggan dan mengantisipasi kebutuhan terhadap pelanggan masih kurang karena tidak adanya pesaing. Hal ini menyebabkan indikator – indikator fokus pelanggan yaitu rekomendasi dan komentar pelanggan tidak menyebabkan perubahan di perusahaan, masukan pelanggan tidak langsung mempengaruhi keputusan organisasi dan juga karyawan Pelindo III Banjarmasin belum memahami secara mendalam keinginan dan kebutuhan pelanggan dan kurang kontak langsung antara pelanggan dan karyawan Pelindo III Banjarmasin.

Hipotesis 7: Diduga ada pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan Tabel 5.21 tersebut, didapatkan hasil bahwa nilai CR pada hubungan antara Inovasi terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 3,075diats 2.00 yang merupakan syarat dari nilai CR. Sedangkan nilai P yaitu 0.002kurang dari 0.05 yang merupakan syarat dari nilai P. Hasil ini menunjukkan bahwa Inovasi berpengaruh positif

dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 7 pada penelitian ini dapat diterima. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Dama & Ogi (2018) bahwa ada pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Pegawai.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pengaruh Orientasi Tim (*Team Orientation*) terhadap Inovasi (*Innovation*) di PT Pelabuhan Indonesia III Persero Cabang Banjarmasin

Hasil ini menunjukkan bahwa Orientasi Tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 pada penelitian ini dapat diterima. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tuan *et al.* (2015), Arad *et al.* (1997) Mumford *et al.* (1997), bahwa ada pengaruh Orientasi Tim terhadap Inovasi. Hasil penelitian ini juga menyimpulkan bahwa, Orientasi Tim merupakan faktor terbesar yang mempengaruhi penerapan inovasi sebagai arah strategi yang tepat. Dengan demikian kerjasama yang baik dengan rekan kerja, hasil yang diperoleh juga akan maksimal, selain itu proses pekerjaan juga semakin efisien.

Pengaruh Menciptakan Perubahan (*Creating Change*) terhadap Inovasi (*Innovation*) di PT Pelabuhan Indonesia III Persero Cabang Banjarmasin

Hasil ini menunjukkan bahwa Menciptakan Perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 pada penelitian ini dapat diterima. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Tuan *et al.* (2015), Seen *et al.* (2012), bahwa ada pengaruh Menciptakan Perubahan terhadap Inovasi. Dengan demikian Kehadiran seorang *Creating Change* yang akan memimpin proses perubahan organisasi merupakan faktor yang paling esensial dalam menentukan sukses tidaknya suatu organisasi menghadapi perubahan. Tanpa kehadiran seorang change leader ini maka proses perubahan tidak akan menjadi teratur dan akan kehilangan arah, sehingga peran inovasi dalam memajukan perusahaan juga tidak berjalan dengan baik.

Pengaruh Fokus Pelanggan (*Customer Focus*) terhadap Inovasi (*Innovation*) di PT Pelabuhan Indonesia III Persero Cabang Banjarmasin

Hasil ini menunjukkan bahwa Fokus Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 pada penelitian ini dapat

diterima. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Denison & Mishra (1995), bahwa ada pengaruh Fokus Pelanggan terhadap Inovasi. Dengan demikian Organisasi bergantung pada pelanggan mereka, karena itu manajemen organisasi harus memahami kebutuhan pelanggan sekarang dan yang akan datang. Organisasi harus memenuhi kebutuhan pelanggan dan giat berusaha melebihi ekspektasi pelanggan.

Pengaruh pengaruh Orientasi Tim (*Team Orientation*) terhadap Kinerja Pegawai di PT Pelabuhan Indonesia III Persero Cabang Banjarmasin

Hasil ini menunjukkan bahwa Orientasi Tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 pada penelitian ini dapat diterima. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Pratama, *et al.* (2015), Tartika, *et al.* (2017), bahwa ada pengaruh Orientasi Tim terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi tim sebagai salah satu keunggulan yang dimiliki perusahaan menyebabkan kinerja semakin meningkat.

Pengaruh Menciptakan Perubahan (*Creating Change*) terhadap Kinerja Pegawai di PT Pelabuhan Indonesia III Persero Cabang Banjarmasin

Hasil ini menunjukkan bahwa Menciptakan Perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 5 pada penelitian ini dapat diterima. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Ismail (2008), Ernanto, *et al.* (2015), bahwa ada pengaruh Orientasi Tim terhadap Kinerja Pegawai. Perubahan merupakan fakta kehidupan dalam organisasi. Dengan demikian tingkat kecepatan, besar dan arah perubahan bervariasi dari waktu ke waktu menurut industri dan organisasinya. Para penyusun strategi harus berusaha menciptakan lingkungan kerja di mana perubahan diakui sebagai sesuatu yang perlu dan baik sehingga individu-individu lebih mudah beradaptasi dengan perubahan sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai ke arah yang lebih baik.

Pengaruh Fokus Pelanggan (*Customer Focus*) terhadap Kinerja Pegawai di PT Pelabuhan Indonesia III Persero Cabang Banjarmasin

Hasil ini menunjukkan bahwa Fokus Pelanggan berpengaruh tidak positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 6 pada

penelitian ini dapat ditolak. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Ralahallo & Pattipeiluhu (2017) bahwa tidak ada pengaruh Fokus Pelanggan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menyebabkan indikator – indikator fokus pelanggan yaitu rekomendasi dan komentar pelanggan tidak menyebabkan perubahan di perusahaan, masukan pelanggan tidak langsung mempengaruhi keputusan organisasi dan juga karyawan Pelindo III Banjarmasin belum memahami secara mendalam keinginan dan kebutuhan pelanggan dan kurang kontak langsung antara pelanggan dan karyawan Pelindo III Banjarmasin.

Pengaruh Inovasi (*Innovation*) terhadap Kinerja Pegawai di PT Pelabuhan Indonesia III Persero Cabang Banjarmasin

Hasil ini menunjukkan bahwa Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 7 pada penelitian ini dapat diterima. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Dama & Ogi (2018) bahwa ada pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian Inovasi merupakan sumber utama organisasi yang bersaing dalam keuntungan karena alasan untuk peningkatan kinerja pegawai. Agar tetap *survive* menghadapi persaingan yang global seperti sekarang ini, sebuah organisasi harus melakukan inovasi sehingga kinerja karyawan juga ikut meningkat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa :

1. Orientasi Tim berpengaruh terhadap variabel Inovasi. Artinya karyawan Pelindo III Banjarmasin telah bekerja sama antar bagian – bagian divisi yang berbeda untuk menyelesaikan pekerjaan, setiap individu karyawan merasa sebagai suatu tim, kerja tim telah digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan yang mana pekerjaan yang dilakukan secara tim lebih menonjol daripada bekerja sendiri karena pekerjaan yang dilakukan tidak bisa dikerjakan sendiri karena sebagai penyedia jasa kepelabuhanan layanan untuk kapal semua lini dari divisi harus bekerja sama untuk memberikan pelayanan. Mulai dari pelayanan pertama yaitu memberikan layanan jasa untuk memandu kapal untuk sandar kemudian setelah itu akan disandarkan sesuai rencana oleh petugas perencanaan sesuai jadwal yang telah diatur dan juga setelah itu memberikan pelayanan bongkar muat barang untuk itu kerja

sama itu sangat penting dan ini memberikan peningkatan pada inovasi.

2. Menciptakan Perubahan berpengaruh terhadap variabel Inovasi. Artinya banyak hal yang telah dilakukan yaitu pekerjaan dilakukan dengan fleksibel dan semua divisi bekerja sama untuk menciptakan perubahan. Pekerjaan saat ini dapat dilakukan dimana saja dan kapan saja karena sudah menggunakan aplikasi secara online dalam memberikan layanan sehingga mempermudah pekerjaan dan dapat diselesaikan dengan cepat.
3. Fokus Pelanggan berpengaruh terhadap Inovasi. Artinya berbagai masukan dari pelanggan akan dijadikan sesuatu yang langsung mempengaruhi keputusan dan rekomendasi pelanggan akan sering menyebabkan perubahan dalam memberikan pelayanan. Adanya hotline 24 jam yang disediakan untuk mengatasi segala macam keluhan pelanggan, bagian atau divisi ini menjalankan tugas untuk selalu membantu dan mengatasi masalah setiap harinya sehingga pelanggan dapat direspon dengan cepat dan dibantu selama 24 jam. Fokus kepada pelanggan dijadikan tolak ukur keberhasilan perusahaan sehingga hal ini meningkatkan inovasi.
4. Orientasi Tim berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Artinya para pegawai sudah sadar akan pentingnya bekerja secara tim untuk menyelesaikan berbagai macam pekerjaan. Bekerja saling membantu satu sama lain, jika ada salah seorang yang perlu bantuan maka yang lainnya akan segera membantu. Pekerjaan menjadi akan lebih mudah dilakukan secara tim, karena pelayanan dilakukan selama 24 jam maka diperlukan kerja tim sehingga pekerjaan dilakukan secara bergantian dengan sistem shift sesuai jadwal yang telah diatur, sehingga hal ini meningkatkan kinerja karyawan pelindo Banjarmasin.
5. Menciptakan Perubahan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Artinya karyawan Pelindo Banjarmasin telah merespon terhadap berbagai hal setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis dan banyak cara – cara baru untuk melakukan pekerjaan. Dengan semakin majunya teknologi sekarang perusahaan telah melakukan banyak perubahan diantaranya membuat aplikasi yang dapat mempermudah karyawan untuk bekerja. Pekerjaan dapat secara maksimal untuk diselesaikan dan pekerjaan semakin efektif diselesaikan maka hal ini menyebabkan peningkatan pada kinerja pegawai.
6. Fokus Pelanggan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Artinya kotak saran

keluhan dan rekomendasi pelanggan yang selama ini telah disediakan tidak ditindaklanjuti untuk diberikan feedback tentang bagaimana kelanjutan penyelesaian keluhannya. Kemudian juga ketika ada kesepakatan dengan pelanggan terhadap apa saja yang perlu diperbaiki dalam hal pelayanan, para pelanggan sangat jarang untuk segera komplain terhadap layanan sehingga pelayanan yang telah diberikan sudah dianggap baik. Hal ini juga menyebabkan pemahaman karyawan terhadap apa yang sebenarnya keinginan pelanggan tidak bisa berjalan maksimal sehingga semua kepentingan pelanggan ada yang terabaikan dalam hal pengambilan keputusan. Akan tetapi fokus pelanggan merupakan hal yang tetap menjadi budaya yang harus dijalankan walaupun tidak berpengaruh, karena fokus pelanggan merupakan yang menjadi standar pelayanan dimana telah diatur oleh regulator, dalam hal ini adalah pemerintah yaitu otoritas pelabuhan sebagai representatif pemerintah. Ditetapkannya standar pelayanan yang harus dipenuhi oleh pelindo sebagai badan usaha pelabuhan yang harus lebih memprioritaskan kepentingan pelanggan dan tidak hanya semata – mata untuk mencari keuntungan.

7. Inovasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Artinya inovasi yang telah dijalankan sekarang ini sudah sangat cocok dilakukan. Dengan banyaknya inovasi yang telah dilakukan terutama di bidang teknologi karyawan merasa hal ini telah mengurangi beban pekerjaan dan sudah mengatasi permasalahan yang dihadapi karyawan, hal ini lah yang menyebabkan inovasi membuat kinerja pegawai semakin meningkat

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka beberapa saran yang dapat disampaikan sebagai berikut :

1. Penelitian selanjutnya harus mencakup lagi perusahaan yang lebih besar untuk mengeksplorasi lebih lagi tentang pengaruh orientasi tim, menciptakan perubahan dan fokus pelanggan terhadap inovasi dan kinerja bahkan meneliti variabel lainnya.
2. Untuk pimpinan didorong untuk semakin lebih kreatif lagi dalam menciptakan perubahan, dengan memfasilitasi dan mendukung karyawan agar bisa bebas berkreaitivitas dan berinovasi dalam menghasilkan sebuah karya di dalam pekerjaannya. Hal tersebut memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja.
3. Untuk para karyawan, hendaknya untuk lebih meningkatkan lagi kreativitas dan inovasi dalam meningkatkan kinerja. Jika dalam diri masing-masing karyawan kurang terdapat

kreativitas dan inovasi maka hal tersebut tetap akan mempengaruhi kinerjanya.

4. Agar Pegawai selalu mampu bekerja secara tim dan selalu menciptakan perubahan sehingga mempengaruhi inovasi dan meningkatkan kinerja, dapat dilakukan dengan melakukan berbagai pelatihan-pelatihan mengenai softskills dalam bekerja maupun pengetahuan yang memang harus dimiliki sebagai kompetensi bagi pegawai.
5. Fokus pelanggan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di pelindo III Banjarmasin. Artinya fokus pelanggan adalah hal yang tidak menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan. Tetapi walaupun fokus pelanggan tidak mempengaruhi kinerja, fokus pelanggan mesti tetap harus dijalankan oleh perusahaan, karena fokus pelanggan adalah Service Level Agreement (SLA) dalam standar untuk memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Perusahaan jangan terlena dengan tidak banyaknya pesaing di lingkungan pelabuhan, lebih memahami dan bereaksi terhadap pelanggan dan mengantisipasi kebutuhan terhadap pelanggan di masa depan, serta juga sebagai BUMN harus menjalankan tugas yaitu sesuai amanat undang – undang Republik Indonesia BUMN ditugaskan untuk memberikan pelayanan yang terbaik terhadap masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin H. John and Russel, Joyce C.A. (1993). *Human Resources Management: An Experimental Approach*, Mc.Graw Hill Inc, Singapura.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17, 60–71.
- Cameron KS, Quinn RE. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1991). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?. *Academy of Management Journal*, 37, 522–553.
- Denison and Mishra. (1995). Toward a theory of organizaational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6(2), 204-223.
- Dama, Jihanti; Ogi, W.J. Imelda. (2018). The Influence Of Innovation And Creativity On

- Employee Performance At Bank Mandiri (Persero) Tbk Manado. *Jurnal EMBA*. Vol. 6, No.1, Hal 41-50.
- Denison. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate: A native's point of view of a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21 (3), 619-624.
- Erdogan, Berrin, Liden, Robert C dan Kraimer, Maria L. (2006). Justice and Leader-member Exchange: The Moderating Role of Organization Culture. *Academy of Mangement Journal*, Vol 49, No 2, 395 – 406.
- Ferdinand, Augusty. (2005). *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen, Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*, Seri Pustaka Kunci, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Johannessen, J., Olsen, B., and Lumpkin, G.T. (2001). *Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?*, Vol. 4 No. 1, pp. 20-31.
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48, 535–545.
- Riansyah, Rifky dan Sya'roni, A Wahab Deden. (2017). Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kreatifitas dan Inovasi Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Konsultan Perencanaan dan Pengawasan Arsitektur Di Kota Serang. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen UNIKOM*, Vol 2 No 1.
- Riduan, 2003. *Dasar-dasar Statistika*, Edisi revisi, Cetakan Ketiga, Alfabeta Bandung.
- Soedjono, (2005). *Budaya organisasi terhadap pegawai*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Suyadi Prawirosentono. (2008). *Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Tiqwani, Rerry, W Wijayanti Tri Dewie. (2014). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*: Vol (2), No 3.
- Tuan, Nham Phong, Trang Pham Thi, MaegawaYoshikazu. (2015). *The Relationship Between Organizational Culture And Innovation Through Vietnamese Employee's Perspective*.
- Tuan, Nham Phong. (2014). The Impact Of Organizational Culture On Innovation Activities – The Case Of X Corporation In Vietnam, *Journal Of Management Research*.
- Veithzal, Rivai dan Dato, Ahmad Fawzi. (2005). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan*.