



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI  
**UNIVERSITAS PADJADJARAN**

Jalan Dipati Ukur No. 35 Bandung 40132  
Jalan Ir. Soekarno Km. 21 Jatinangor, Sumedang 45363  
Telepon (022) 84288888 Laman: [www.unpad.ac.id](http://www.unpad.ac.id), Email: [humas@unpad.ac.id](mailto:humas@unpad.ac.id)

**PERJANJIAN PELAKSANAAN KEGIATAN  
HIBAH RISET INTERNAL UNIVERSITAS PADJADJARAN  
TAHUN ANGGARAN 2022**

**Nomor : 2203/UN6.3.1/PT.00/2022**

Pada hari ini **Jumat** tanggal **dua puluh** bulan **Mei** tahun **dua ribu dua puluh dua**, kami yang bertandatangan di bawah ini:

- 1. Prof. Rizky Abdulah, S.Si., Apt., Ph.D.** : Direktur Riset dan Pengabdian pada Masyarakat Universitas Padjadjaran dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama Universitas Padjadjaran sesuai dengan Keputusan Rektor tentang Pengangkatan Direktur Nomor 184/UN6.RKT/KP/2020 tanggal 14 Februari 2020 yang bekedudukan di Jalan Raya Bandung-Sumedang Km. 21 Jatinangor Sumedang, selanjutnya disebut **PIHAK PERTAMA.**
  
- 2 Dr. Joeliaty, S.E., M.P.** Tenaga Pendidik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran Jalan Raya Bandung-Sumedang Km. 21 Jatinangor Sumedang, selanjutnya disebut **PIHAK KEDUA.**

Perjanjian penugasan ini berdasarkan pada:

1. Keputusan Rektor Universitas Padjadjaran Nomor 514/UN6.RKT/Kep/HK/2022 Tentang Pedoman Hibah Riset dan Pengabdian kepada Masyarakat Tahun 2022 Universitas Padjadjaran, tanggal 23 Maret 2022;
2. Keputusan Rektor Universitas Padjadjaran Nomor 513/UN6.RKT/Kep/HK/2022 Tentang Penetapan Besaran Maksimal Hibah Riset Internal Unpad dan Pengabdian kepada Masyarakat serta Besaran Dana Anggaran Proses Luaran (*Output*) Riset Universitas Padjadjaran, tanggal 23 Maret 2022;
3. Keputusan Rektor Universitas Padjadjaran Nomor 1125/UN6.RKT/Kep/HK/2022 Tentang Penetapan Penerima Hibah Riset Internal Universitas Padjadjaran Tahun Anggaran 2022, tanggal 18 Mei 2022;

**PIHAK PERTAMA** dan **PIHAK KEDUA** secara bersama-sama bersepakat mengikatkan diri dalam suatu Perjanjian Pelaksanaan Riset “Hibah Riset Universitas Padjadjaran Tahun 2022“, selanjutnya disebut HRU Tahun 2022, dengan ketentuan dan syarat-syarat yang diatur dalam pasal-pasal berikut:

**PASAL 1  
TUJUAN**

Perjanjian Pelaksanaan Hibah Riset Unpad Tahun 2022 ini dibuat dalam rangka pemberian tugas kegiatan riset yang diselenggarakan oleh Universitas Padjadjaran.

**PASAL 2**  
**LINGKUP KEGIATAN**

- (1) **PIHAK PERTAMA** memberi tugas kepada **PIHAK KEDUA** untuk melaksanakan Hibah Riset Unpad Tahun 2022 skema **Riset Kompetensi Dosen Unpad (RKDU)**, dengan judul “**MODEL KINERJA KARYAWAN UMKM MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN DAN TRANSFER PENGETAHUAN DI KOTA BANDUNG**”
- (2) **PIHAK KEDUA** bertanggungjawab penuh atas pelaksanaan, administrasi dan keuangan atas pekerjaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan berkewajiban menyimpan semua bukti-bukti pengeluaran, serta mengirimkan dokumen pelaksanaan dan *output* riset yang telah disepakati dalam perjanjian ini kepada **PIHAK PERTAMA**.
- (3) Pendanaan pelaksanaan Hibah Riset Unpad Tahun 2022 sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibebankan pada Anggaran Universitas Padjadjaran PTN-BH.

**PASAL 3**  
**PEMBIAYAAN PENELITIAN**

- (1) **PIHAK PERTAMA** memberikan dana Total Pelaksanaan kegiatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 1 sebesar **Rp. 71.000.000,- (Tujuh Puluh Satu Juta Rupiah)**, yang terdiri dari Dana Pelaksanaan Riset sebesar **Rp. 56.000.000,- (Lima Puluh Enam Juta Rupiah)** dan Dana Proses *Output* Riset sebesar **Rp. 15.000.000,- (Limabelas Juta Rupiah)**.
- (2) Dana Riset sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibayarkan oleh **PIHAK PERTAMA** kepada **PIHAK KEDUA** secara bertahap melalui rekening **PIHAK KEDUA**, dengan ketentuan sebagai berikut:
  - a. Pembayaran Tahap Pertama sebesar 40% dari total dana riset yaitu  $40\% \times \text{Rp } 56.000.000,-$  (**Lima Puluh Enam Juta Rupiah**) = **Rp. 22.400.000,- (Dua Puluh Dua Juta Empat Ratus Ribu Rupiah)**, dibayarkan setelah perjanjian ini ditandatangani oleh kedua belah pihak.
  - b. Pembayaran Tahap Kedua sebesar 30% dari total dana riset yaitu  $30\% \times \text{Rp } 56.000.000,-$  (**Lima Puluh Enam Juta Rupiah**) = **Rp. 16.800.000,- (Enambelas Juta Delapan Ratus Ribu Rupiah)**, dibayarkan setelah **PIHAK KEDUA** menyerahkan *Hard* dan *Soft copy* berkas berikut:
    1. Laporan Kemajuan Riset.
    2. Catatan Harian/*Log Book*.
    3. Rekapitulasi Penggunaan Keuangan.Seluruh berkas yang dibutuhkan untuk pencairan tahap kedua tersebut harus diserahkan ke DRPM Universitas Padjadjaran paling lambat tanggal **2 September 2022**.
  - c. Pembayaran Tahap Ketiga sebesar 30% dari total dana riset yaitu  $30\% \times \text{Rp. } 56.000.000,-$  (**Lima Puluh Enam Juta Rupiah**) = **Rp. 16.800.000,- (Enambelas Juta Delapan Ratus Ribu Rupiah)** dibayarkan setelah **PIHAK KEDUA** menyerahkan *Hard* dan *Soft copy* berkas berikut:
    1. Laporan Akhir Riset.
    2. Catatan Harian/*Log Book*.
    3. Rekapitulasi Penggunaan Keuangan.Seluruh berkas yang dibutuhkan untuk pencairan tahap ketiga tersebut harus diserahkan ke DRPM Universitas Padjadjaran paling lambat tanggal **5 Desember 2022**.
- (3) Dana Proses *Output* Riset sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibayarkan oleh **PIHAK PERTAMA** kepada **PIHAK KEDUA** setelah *output* yang disepakati tercapai dan dilaporkan oleh **PIHAK KEDUA** ke DRPM Universitas Padjadjaran.
- (4) **PIHAK KEDUA** bertanggungjawab mutlak dalam penggunaan dana seperti yang tercantum pada ayat (1) sesuai dengan proposal kegiatan yang telah disetujui dan berkewajiban untuk menyimpan semua bukti-bukti pengeluaran sesuai dengan jumlah dana yang diberikan oleh **PIHAK PERTAMA**.
- (5) **PIHAK KEDUA** berkewajiban mengembalikan sisa dana yang tidak dibelanjakan ke Universitas Padjadjaran.

**PASAL 4  
MEKANISME PEMBAYARAN**

- (1) Dana Hibah Riset Unpad Tahun 2022 sebagaimana dimaksud Pasal 3 ayat (1) dibayarkan oleh **PIHAK PERTAMA** kepada **PIHAK KEDUA** melalui rekening Bank **PIHAK KEDUA**.
- (2) **PIHAK PERTAMA** tidak bertanggung jawab atas keterlambatan dan/atau tidak terbayarnya sejumlah dana sebagaimana dimaksud dalam pasal 3 ayat (1) yang disebabkan karena kesalahan **PIHAK KEDUA**.

**PASAL 5  
OUTPUT RISET**

*Output* riset yang disepakati dan Jumlah Besaran Dana sesuai dengan Keputusan Rektor Universitas Padjadjaran Nomor 513/UN6.RKT/Kep/HK/2022 Tentang Penetapan Besaran Maksimal Hibah Riset Internal Unpad dan Pengabdian kepada Masyarakat serta Besaran Dana Anggaran Proses Luaran (*Output*) Riset Universitas Padjadjaran dalam perjanjian ini adalah:

No.	Janji Output	Besaran Dana (Rp)
1.	Scopus Q3	15.000.000,-
Jumlah Total Dana Output		15.000.000,-

**PASAL 6  
HAK DAN KEWAJIBAN**

- (1) Hak dan Kewajiban **PIHAK PERTAMA**:
  - a. **PIHAK PERTAMA** berhak menerima laporan pelaksanaan kegiatan dari **PIHAK KEDUA**;
  - b. **PIHAK PERTAMA** berhak menerima luaran/*output* dari **PIHAK KEDUA** sebagaimana dimaksud pada Pasal 5 penelitian yang telah sepakati dalam perjanjian ini
  - c. **PIHAK PERTAMA** berhak mengawasi, memonitor dan mengevaluasi kegiatan riset yang dilaksanakan oleh **PIHAK KEDUA**;
  - d. **PIHAK PERTAMA** berkewajiban menyediakan dana riset kepada **PIHAK KEDUA**, berdasarkan hasil penilaian proposal teknis dan penilaian pendanaan;
  - e. **PIHAK PERTAMA** menyediakan dan memberi informasi terkait kegiatan riset yang diperlukan oleh **PIHAK KEDUA**.
- (2) Hak dan Kewajiban **PIHAK KEDUA**:
  - a. **PIHAK KEDUA** berhak menerima dana riset dari **PIHAK PERTAMA** sesuai dengan hasil penilaian proposal, untuk dibiayai melalui Anggaran Universitas Padjadjaran PTN-BH;
  - b. **PIHAK KEDUA** berkewajiban:
    - 1) Menyerahkan proposal yang telah diperbaiki masing-masing periset sesuai saran reviewer paling lambat 7 (tujuh) hari kalender setelah tanggal penandatanganan perjanjian;
    - 2) Menyerahkan 2 (dua) eksemplar dan mengunggah *softcopy* melalui akun [staff.unpad.ac.id](mailto:staff.unpad.ac.id) berupa laporan kemajuan, Catatan Harian dan Rekapitulasi Penggunaan keuangan masing-masing periset, paling lambat tanggal **2 September 2022** kepada **PIHAK PERTAMA**, sesuai ketentuan pada Buku Pedoman Hibah Riset dan PPM Unpad 2022;
    - 3) Menyerahkan 2 (dua) eksemplar dan mengunggah *softcopy* melalui akun [staff.unpad.ac.id](mailto:staff.unpad.ac.id) berupa laporan akhir, Catatan Harian dan Rekapitulasi Penggunaan keuangan (100%) masing-masing periset, paling lambat tanggal **5 Desember 2022** kepada **PIHAK PERTAMA**, sesuai ketentuan pada Buku Pedoman Hibah Riset dan PPM Unpad 2022;
    - 4) Bertanggung jawab terhadap penggunaan dana riset yang telah diterima dari **PIHAK PERTAMA** sesuai dengan Peraturan perundangan yang berlaku, serta **menyimpan semua bukti pengeluaran penggunaan anggaran** untuk diberikan kepada pemeriksa jika diperlukan;

- 5) Menyediakan dan memberi informasi terkait kegiatan riset yang diperlukan oleh **PIHAK PERTAMA**.

#### **PASAL 7 MONITORING DAN EVALUASI**

- (1) **PIHAK PERTAMA** dapat melakukan kegiatan monitoring dan evaluasi terhadap kemajuan pelaksanaan Hibah Riset Internal Unpad Tahun 2022.
- (2) Hasil Kegiatan Monitoring dan Evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) akan menjadi dasar pemberian dana tahap berikutnya.

#### **PASAL 8 PERUBAHAN KETUA DAN ANGGOTA PENELITI**

- (1) Perubahan terhadap susunan Tim riset Hibah Riset Unpad Tahun 2022 dapat dibenarkan apabila telah mendapat persetujuan tertulis dari **PIHAK PERTAMA**.
- (2) Apabila **PIHAK KEDUA** selaku Ketua Peneliti sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 tidak dapat melaksanakan kegiatan Hibah Riset Internal Unpad Tahun 2022, maka **PIHAK KEDUA** wajib mengusulkan pengganti Ketua Peneliti yang merupakan salah satu anggota tim kepada **PIHAK PERTAMA**.
- (3) Apabila **PIHAK KEDUA** tidak dapat melaksanakan tugas dan tidak ada pengganti Ketua sebagaimana dimaksud dalam ayat 2 maka **PIHAK KEDUA** harus mengembalikan dana kepada **PIHAK PERTAMA** yang selanjutnya disetor ke Kas Negara/Kas Universitas Padjadjaran.

#### **PASAL 9 JANGKA WAKTU**

Perjanjian Pelaksanaan Hibah Riset Internal Unpad Tahun Anggaran 2022 ini berlaku efektif sejak tanggal **20 Mei 2022** dan berakhir sampai dengan tanggal **5 Desember 2022**.

#### **PASAL 10 SANKSI**

- (1) Apabila sampai dengan batas waktu yang telah ditetapkan untuk melaksanakan Hibah Riset Internal Unpad Tahun 2022 telah berakhir, **PIHAK KEDUA** belum menyelesaikan tugasnya dan atau terlambat mengirim laporan sebagaimana tercantum dalam Pasal 6 ayat (2), maka para periset dibawah koordinasi **PIHAK KEDUA** dapat dikenakan sanksi administratif berupa penghentian pembayaran dan tidak dapat mengajukan proposal riset dalam kurun waktu dua tahun berturut-turut.
- (2) Denda sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disetorkan ke Universitas Padjadjaran.
- (3) Apabila **PIHAK KEDUA** tidak melaksanakan kewajiban memenuhi *output* riset sebagaimana yang tercantum dalam Pasal 5 dan Pasal 6 ayat (2) huruf b maka **PIHAK PERTAMA** akan memberikan sanksi berupa :
  - a. Meminta bantuan kepada instansi pemeriksa internal yang berwenang untuk melakukan pemeriksaan langsung kepada **PIHAK KEDUA**;
  - b. Menghentikan pendanaan Riset berdasarkan Perjanjian ini;
  - c. Memasukkan **PIHAK KEDUA** ke dalam daftar sebagai pihak/peneliti yang tidak layak menerima dana Hibah Riset Unpad pada tahun berikutnya.

#### **PASAL 11 DUPLIKASI**

- (1) Apabila dikemudian hari judul Hibah Riset Internal Unpad Tahun 2022 sebagaimana dimaksud pada Pasal 2 ditemukan adanya duplikasi dengan hibah lain dan/atau ditemukan adanya ketidakjujuran/itikad tidak baik yang tidak sesuai dengan kaidah ilmiah, maka Surat Perjanjian ini dinyatakan batal dan **PIHAK KEDUA** wajib mengembalikan seluruh dana yang telah diterima kepada **PIHAK PERTAMA**.
- (2) Bukti setor atas pengembalian dana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disimpan oleh kepada **PIHAK PERTAMA** selanjutnya akan diserahkan ke Universitas Padjadjaran.

## **PASAL 12**

### **MATERAI, PAJAK DAN BIAYA LAINNYA**

Hal-hal dan atau segala sesuatu yang berkenaan dengan kewajiban pajak berupa PPN dan/atau PPh menjadi tanggungjawab **PIHAK KEDUA** dan harus dibayarkan ke kantor pelayanan pajak setempat sebagai berikut:

1. Pembelian barang dan jasa di atas 1 juta dikenai PPN sebesar 10%, di atas 2 juta dikenakan PPN 10% + PPh sebesar 1,5%;
2. Honorarium PPh
3. Pajak-pajak lain sesuai ketentuan yang berlaku.

## **PASAL 13**

### **KEPEMILIKAN**

- (1) Hak atas kekayaan intelektual yang dihasilkan dari pelaksanaan Hibah Riset Unpad Tahun 2022 ini diatur dan dikelola sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
- (2) Hasil Hibah Riset Internal Unpad Tahun 2022 yang berupa peralatan dan/atau alat yang dibeli dari kegiatan ini adalah milik Negara yang dapat dihibahkan kepada institusi/lembaga/masyarakat melalui Surat Keterangan Hibah.

## **PASAL 14**

### **KEBERLANJUTAN PENELITIAN**

Pendanaan untuk tahun berikutnya dapat dikeluarkan apabila janji *output* sebagaimana yang tercantum pada Pasal 5 telah dilaksanakan dengan melampirkan minimal bukti pengiriman *output*:

- (1) Bukti penerimaan untuk *output* publikasi pada jurnal dapat berupa bukti pengiriman dari jurnal yang sesuai dengan target *output*.
- (2) Bukti penerimaan untuk *output* naskah akademik/kebijakan dapat berupa bukti penerimaan penerapan kebijakan dari Biro Hukum Pemerintah Kabupaten/Kota/Provinsi atau lembaga terkait.

## **PASAL 15**

### **KEADAAN KAHAR (*FORCE MAJEURE*)**

- (1) Keadaan kahar (*force majeure*) adalah suatu keadaan yang terjadi di luar kehendak kedua belah pihak yang mempengaruhi pelaksanaan Kontrak ini sehingga **PEKERJAAN** yang telah ditentukan dalam Kontrak ini menjadi tidak dapat dipenuhi;
- (2) Hal-hal yang termasuk keadaan kahar (*force majeure*) sebagaimana tercantum pada ayat (1) Pasal ini adalah peperangan, kerusakan, revolusi, bencana alam (banjir, gempa bumi, badai, gunung meletus, tanah longsor, wabah penyakit dan angin topan), pemogokan, kebakaran dan gangguan industri lainnya, serta keadaan lainnya sesuai dengan Peraturan Perundangan yang berlaku;
- (3) Keterangan tentang kebenaran adanya keadaan kahar (*force majeure*) sebagaimana tercantum pada ayat (1) Pasal ini harus dibuat oleh instansi/pejabat yang berwenang;
- (4) Apabila terjadi keadaan kahar (*force majeure*) sebagaimana tercantum pada ayat (1) Pasal ini, maka **PIHAK KEDUA** wajib memberikan laporan tertulis paling lambat 14 (empat belas) hari kalender berdasarkan laporan tertulis kepada **PIHAK PERTAMA**, dan atas laporan tertulis **PIHAK KEDUA** akan mengadakan penelitian oleh tim yang dibentuk oleh **PIHAK PERTAMA** dan instansi yang berwenang, yang kemudian berdasarkan Berita Acara hasil penelitian tersebut akan dilakukan penyelesaian lebih lanjut mengenai pelaksanaan Kontrak ini.

**PASAL 16**  
**PENYELESAIAN PERSELISIHAN**

- (1) Apabila terjadi perselisihan antara **PIHAK PERTAMA** dan **PIHAK KEDUA** dalam pelaksanaan perjanjian ini akan dilakukan penyelesaian secara musyawarah dan mufakat, dan apabila tidak tercapai penyelesaian secara musyawarah dan mufakat maka penyelesaian dilakukan melalui proses hukum.
- (2) Hal-hal yang belum diatur dalam perjanjian ini diatur kemudian oleh kedua belah pihak.

**PASAL 17**  
**PEMBATALAN DAN PENGAKHIRAN KONTRAK**

- (1) Kontrak ini dapat berakhir/atau diakhiri sebelum jangka waktu yang diperjanjikan jika:
  - a. Terjadi *force majeure*; dan
  - b. **PIHAK KEDUA** cidera janji atau tidak memenuhi kewajiban dan tanggungjawabnya sebagaimana tercantum dalam kontrak.
- (2) Dalam hal terjadi pengakhiran Kontrak ini sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, di atas, maka kedua belah pihak akan berupaya melakukan hal sebagai berikut :
  - a. Merundingkan kemungkinan dilanjutkannya Kontrak ini; atau
  - b. Dalam hal kedua belah pihak sepakat untuk tidak melanjutkan Kontrak ini, maka akan dilakukan perhitungan secara proporsional, baik atas prestasi yang telah dilaksanakan oleh **PIHAK KEDUA** maupun atas kerugian yang mungkin ditimbulkan akibat pengakhiran Kontrak ini, yang besarnya akan disepakati oleh **PARA PIHAK**.
- (3) Pengakhiran Kontrak sebagaimana dimaksud ayat (1) huruf b Pasal ini dinyatakan secara tertulis dan sepihak oleh **PIHAK PERTAMA**.
- (4) Apabila terjadi pemutusan hubungan kerja oleh **PIHAK PERTAMA** akibat ayat (1) huruf b Pasal ini, maka **PIHAK KEDUA** tidak mendapat ganti rugi apa pun dan semua risiko menjadi tanggung jawab **PIHAK KEDUA**.
- (5) Apabila pelaksanaan kegiatan ini tidak selesai dalam jangka waktu yang telah ditetapkan, maka **PIHAK KEDUA** wajib mengembalikan sisa dana ke Kas Negara/Kas Universitas Padjadjaran dengan melaporkan kepada **PIHAK PERTAMA**.

**PASAL 18**  
**AMANDEMEN**

Perubahan isi Kontrak ini dapat dilakukan sesuai kesepakatan **PARA PIHAK**, yang akan dituangkan dalam suatu Amandemen, yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Kontrak ini.

**PASAL 19**  
**PENUTUP**

Surat Perjanjian Pelaksanaan Hibah Riset Internal Universitas Padjadjaran ini dibuat rangkap 3 (tiga) dan bermaterai cukup sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan biaya materai dibebankan kepada **PIHAK KEDUA**.

**PIHAK PERTAMA**



**Prof. Rizky Abdulah, S.Si., Apt., Ph.D.**  
NIP. 197901262009121002

**PIHAK KEDUA**



**Dr. Joeliaty, S.E., M.P.**  
NIP. 196007311986012001

**PASAL 16**  
**PENYELESAIAN PERSELISIHAN**

- (1) Apabila terjadi perselisihan antara **PIHAK PERTAMA** dan **PIHAK KEDUA** dalam pelaksanaan perjanjian ini akan dilakukan penyelesaian secara musyawarah dan mufakat, dan apabila tidak tercapai penyelesaian secara musyawarah dan mufakat maka penyelesaian dilakukan melalui proses hukum.
- (2) Hal-hal yang belum diatur dalam perjanjian ini diatur kemudian oleh kedua belah pihak.

**PASAL 17**  
**PEMBATALAN DAN PENGAKHIRAN KONTRAK**

- (1) Kontrak ini dapat berakhir/atau diakhiri sebelum jangka waktu yang diperjanjikan jika:
  - a. Terjadi *force majeure*; dan
  - b. **PIHAK KEDUA** cidera janji atau tidak memenuhi kewajiban dan tanggungjawabnya sebagaimana tercantum dalam kontrak.
- (2) Dalam hal terjadi pengakhiran Kontrak ini sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, di atas, maka kedua belah pihak akan berupaya melakukan hal sebagai berikut :
  - a. Merundingkan kemungkinan dilanjutkannya Kontrak ini; atau
  - b. Dalam hal kedua belah pihak sepakat untuk tidak melanjutkan Kontrak ini, maka akan dilakukan perhitungan secara proporsional, baik atas prestasi yang telah dilaksanakan oleh **PIHAK KEDUA** maupun atas kerugian yang mungkin ditimbulkan akibat pengakhiran Kontrak ini, yang besarnya akan disepakati oleh **PARA PIHAK**.
- (3) Pengakhiran Kontrak sebagaimana dimaksud ayat (1) huruf b Pasal ini dinyatakan secara tertulis dan sepihak oleh **PIHAK PERTAMA**.
- (4) Apabila terjadi pemutusan hubungan kerja oleh **PIHAK PERTAMA** akibat ayat (1) huruf b Pasal ini, maka **PIHAK KEDUA** tidak mendapat ganti rugi apa pun dan semua risiko menjadi tanggung jawab **PIHAK KEDUA**.
- (5) Apabila pelaksanaan kegiatan ini tidak selesai dalam jangka waktu yang telah ditetapkan, maka **PIHAK KEDUA** wajib mengembalikan sisa dana ke Kas Negara/Kas Universitas Padjadjaran dengan melaporkan kepada **PIHAK PERTAMA**.

**PASAL 18**  
**AMANDEMEN**

Perubahan isi Kontrak ini dapat dilakukan sesuai kesepakatan **PARA PIHAK**, yang akan dituangkan dalam suatu Amandemen, yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Kontrak ini.

**PASAL 19**  
**PENUTUP**

Surat Perjanjian Pelaksanaan Hibah Riset Internal Universitas Padjadjaran ini dibuat rangkap 3 (tiga) dan bermaterai cukup sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan biaya materai dibebankan kepada **PIHAK KEDUA**.

**PIHAK PERTAMA**



**Prof. Rizky Abdulah, S.Si., Apt., Ph.D.**  
NIP. 197901262009121002

**PIHAK KEDUA**

**Dr. Joeliaty, S.E., M.P.**  
NIP. 196007311986012001

**PASAL 16**  
**PENYELESAIAN PERSELISIHAN**

- (1) Apabila terjadi perselisihan antara **PIHAK PERTAMA** dan **PIHAK KEDUA** dalam pelaksanaan perjanjian ini akan dilakukan penyelesaian secara musyawarah dan mufakat, dan apabila tidak tercapai penyelesaian secara musyawarah dan mufakat maka penyelesaian dilakukan melalui proses hukum.
- (2) Hal-hal yang belum diatur dalam perjanjian ini diatur kemudian oleh kedua belah pihak.

**PASAL 17**  
**PEMBATALAN DAN PENGAKHIRAN KONTRAK**

- (1) Kontrak ini dapat berakhir/atau diakhiri sebelum jangka waktu yang diperjanjikan jika:
  - a. Terjadi *force majeure*; dan
  - b. **PIHAK KEDUA** cidera janji atau tidak memenuhi kewajiban dan tanggungjawabnya sebagaimana tercantum dalam kontrak.
- (2) Dalam hal terjadi pengakhiran Kontrak ini sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, di atas, maka kedua belah pihak akan berupaya melakukan hal sebagai berikut :
  - a. Merundingkan kemungkinan dilanjutkannya Kontrak ini; atau
  - b. Dalam hal kedua belah pihak sepakat untuk tidak melanjutkan Kontrak ini, maka akan dilakukan perhitungan secara proporsional, baik atas prestasi yang telah dilaksanakan oleh **PIHAK KEDUA** maupun atas kerugian yang mungkin ditimbulkan akibat pengakhiran Kontrak ini, yang besarnya akan disepakati oleh **PARA PIHAK**.
- (3) Pengakhiran Kontrak sebagaimana dimaksud ayat (1) huruf b Pasal ini dinyatakan secara tertulis dan sepihak oleh **PIHAK PERTAMA**.
- (4) Apabila terjadi pemutusan hubungan kerja oleh **PIHAK PERTAMA** akibat ayat (1) huruf b Pasal ini, maka **PIHAK KEDUA** tidak mendapat ganti rugi apa pun dan semua risiko menjadi tanggung jawab **PIHAK KEDUA**.
- (5) Apabila pelaksanaan kegiatan ini tidak selesai dalam jangka waktu yang telah ditetapkan, maka **PIHAK KEDUA** wajib mengembalikan sisa dana ke Kas Negara/Kas Universitas Padjadjaran dengan melaporkan kepada **PIHAK PERTAMA**.


**PASAL 18**  
**AMANDEMEN**

Perubahan isi Kontrak ini dapat dilakukan sesuai kesepakatan **PARA PIHAK**, yang akan dituangkan dalam suatu Amandemen, yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Kontrak ini.

**PASAL 19**  
**PENUTUP**

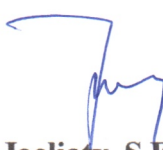
Surat Perjanjian Pelaksanaan Hibah Riset Internal Universitas Padjadjaran ini dibuat rangkap 3 (tiga) dan bermaterai cukup sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan biaya materai dibebankan kepada **PIHAK KEDUA**.

**PIHAK PERTAMA**



**Prof. Rizky Abdulah, S.Si., Apt., Ph.D.**  
NIP. 197901262009121002

**PIHAK KEDUA**



**Dr. Joeliaty, S.E., M.P.**  
NIP. 196007311986012001



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI  
**UNIVERSITAS PADJADJARAN**

Jalan Dipati Ukur No. 35 Bandung 40132  
Jalan Ir. Soekarno Km. 21 Jatinangor, Sumedang 45363  
Telepon (022) 84288888 Laman: [www.unpad.ac.id](http://www.unpad.ac.id), Email: [humas@unpad.ac.id](mailto:humas@unpad.ac.id)

**SURAT PERNYATAAN TANGGUNGJAWAB MUTLAK  
PELAKSANAAN HIBAH RISET INTERNAL UNPAD TAHUN 2022**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Dr. Joeliaty, S.E., M.P.**  
NIP : **196007311986012001**  
Jabatan : Ketua Peneliti (Riset Kompetensi Dosen Unpad)  
Judul : **MODEL KINERJA KARYAWAN UMKM MELALUI GAYA  
KEPEMIMPINAN DAN TRANSFER PENGETAHUAN DI KOTA  
BANDUNG**  
Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**  
No. kontrak : 2203/UN6.3.1/PT.00/2022 Tanggal 20 Mei 2022  
Jumlah Dana : **Rp. 56.000.000,- (Lima Puluh Enam Juta Rupiah)**

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Bertanggungjawab mutlak dalam pembelanjaan dana Hibah Riset Internal dan berkewajiban untuk menyimpan semua bukti-bukti pengeluaran sesuai dengan jumlah dana yang diberikan oleh Universitas Padjadjaran melalui DRPM Unpad;
2. Berkewajiban mengembalikan sisa dana yang tidak dibelanjakan ke Universitas Padjadjaran;
3. Bertanggungjawab penuh atas data administrasi pelaksana penerima dana Hibah Riset Internal Unpad Tahun 2022.
4. Berkewajiban penuh menyerahkan 2 (dua) eksemplar dan mengunggah *softcopy* melalui akun [staff.unpad.ac.id](mailto:staff.unpad.ac.id) laporan kemajuan, Catatan Harian dan Rekapitulasi Penggunaan keuangan masing-masing periset, paling lambat tanggal **2 September 2022** kepada **PIHAK PERTAMA**, sesuai ketentuan pada Buku Pedoman Riset dan PPM Tahun 2022;
5. Berkewajiban penuh menyerahkan menyerahkan 2 (dua) eksemplar dan mengunggah *softcopy* melalui akun [staff.unpad.ac.id](mailto:staff.unpad.ac.id) laporan akhir, Catatan Harian dan Rekapitulasi Penggunaan keuangan masing-masing periset, paling lambat tanggal **5 Desember 2022** kepada **PIHAK PERTAMA**, sesuai ketentuan pada Buku Pedoman Riset dan PPM Tahun 2022;
6. Bertanggung jawab terhadap penggunaan dana riset yang telah diterima dari **PIHAK PERTAMA** sesuai dengan Peraturan perundangan yang berlaku, serta **menyimpan semua bukti pengeluaran penggunaan anggaran** untuk diberikan kepada pemeriksa jika diperlukan;
7. Berkewajiban untuk menindaklanjuti dan mengupayakan hasil luaran yang dijanjikan Hibah Riset Internal Unpad secara efektif dan efisien.

Jatinangor, 20 Mei 2022  
Ketua Peneliti,



**Dr. Joeliaty, S.E., M.P.**  
NIP. 196007311986012001

\*Bidang Riset: Manajemen

\*Rumpun Ilmu: Sumber Daya Manusia

**LAPORAN AKHIR**  
**RISET KOMPETENSI DOSEN UNPAD (RKDU)**



**MODEL KINERJA KARYAWAN UMKM MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
TRANSFER PENGETAHUAN DI KOTA BANDUNG**

**TIM PENGUSUL**

Ketua:

Dr. Joeliaty, SE., MP. (NIDN. 0031076009)

Anggota:

Dr. Sri Djatnika S.A.,SE.,M.Si (NIDN : 0021016303)

Dr. Umi Kaltum SE.,MS (NIDN : 0015086804)

**UNIVERSITAS PADJADJARAN**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**DESEMBER**  
**2022**

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**RISRET KOMPETENSI DOSEN UNPAD (RKDU)**

Judul Riset : Model Kinerja Karyawan KUKM Melalui Gaya  
Kepemimpinan dan Transfee Pengetahuan di Kota Bandung  
Jawa Barat

Bidang Riset/Rumpun Ilmu : Ilmu Manajemen  
Pusat Riset/Pusat Studi : Manajemen Nama  
Supervisor

Periset

a. Nama Lengkap : Dr. Joeliaty, SE.,MP.  
b. NIDN/NIDK : 0031076009  
c. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala  
d. Program Studi/Fakultas : Ilmu Manajemen/Ekonomi dan Bisnis  
e. No HP : 08122366632  
f. Alamat email : joeliaty@unpad.ac.id

Anggota Periset 1

a. Nama Lengkap : Dr. Umi Kaltum, SE.,MS  
b. NIDN/NIDK : 0015086804  
c. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala  
d. Program Studi/Fakultas : Ilmu Manajemen/Ekonomi dan Bisnis  
e. Nomor HP : 08122005552

Anggota Periset 2

a. Nama Lengkap : Dr. Sri Djatnika Syadiah Ariffin, SE.,M.Si  
b. NIDN/NIDK : 0021016303  
c. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala  
d. Program Studi/Fakultas : Ilmu Manajemen/Ekonomi dan Bisnis  
e. Nomor HP : 081223069398

Penanggungjawab

Tahun Pelaksanaan : Tahun ke 1 dari rencana 1 tahun  
Biaya Tahun Berjalan : Rp. 56.000.000  
Biaya Keseluruhan : Rp. 56.000.000

Mengetahui

Kepala Pusat Studi

  
Yudi Ahmad Faisal, SE.,CIFP.,PhD.

NIP 198101202014041001

Bandung, 1 Desember 2022

Ketua Periset,

  
Dr. Joeliaty, SE.,MP.  
NIP. 196007311986012001

Menyetujui,

Dekan FEB Unpad,

  
Prof. Dr. Nunuy Nur Afiah, S.E., M.Si., Ak

NIP. 196107151987012001



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>1</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Kegunaan Penelitian .....</b>	<b>5</b>
<b>1.5 Manfaat Penelitian .....</b>	<b>5</b>
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Kajian Pustaka .....</b>	<b>6</b>
2.1.1 Kinerja Karyawan .....	6
2.1.2 Transfer Pengetahuan .....	7
2.1.3 Gaya Kepemimpinan .....	8
<b>2.2 Kerangka Pemikiran .....</b>	<b>9</b>
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Data, Teknik Pengumpulan Data dan Sumber Data .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2 Pengambilan Sampel .....</b>	<b>11</b>
<b>3.3 Validitas dan Reliabilitas Data .....</b>	<b>11</b>
<b>3.4 Analisis Data .....</b>	<b>12</b>
<b>3.5 Luaran .....</b>	<b>13</b>
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>14</b>
<b>4.1 Analisis Deskriptif .....</b>	<b>14</b>
1.....Deskripsi Karakteristik Responden .....	14
1.1.....Usia .....	14
1.2.....Tingkat Pendidikan .....	15
<b>4.2 Analisis Deskriptif Variabel (Y) .....</b>	<b>15</b>
4.2.1 Kinerja Karyawan UMKM Kuliner Kota Bandung (Y) .....	15
<b>4.3 Analisis Deskriptif Variabel (X) .....</b>	<b>22</b>
4.3.1 Transfer Pengetahuan (X1) .....	22
4.3.2 Gaya Kepemimpinan (X2) .....	26
<b>4.4 Analisis Uji Instrumen .....</b>	<b>30</b>
4.4.1 Uji Validitas .....	30
<b>4.5 Analisis Verifikatif .....</b>	<b>33</b>
4.5.1 Analisis Regresi Linier Berganda .....	33
4.5.2 Uji Hipotesis .....	34
4.5.3 Uji F (Uji Signifikan) .....	34
4.5.4 Uji t (Parsial) .....	35

4.5.5 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	37
<b>4.6 Pembahasan .....</b>	<b>37</b>
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>39</b>
5.1 Kesimpulan .....	39
5.2 Saran .....	40
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>41</b>

## RINGKASAN

Peran UMKM bagi pemerataan ekonomi diantaranya, memberikan pemasukan devisa bagi negara (Kementerian Koperasi dan UMKM di tahun 2017). Pertumbuhan jumlah penduduk menjadi potensi pasar cukup luas bagi para pelaku UMKM di Kota Bandung, mendorong lahirnya pelaku usaha baru. Kondisi ini tentunya meningkatkan atmosfer kompetisi diantara para pelaku usaha agar dapat menarik minat konsumennya. Salah satu upaya untuk memenangkan persaingan yang akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan adalah melalui kepemimpinan dan mentransfer pengetahuan para pelaku UMKM dengan efektif.

Selama ini belum ada panduan yang terbukti secara akademis apakah model kinerja karyawan UMKM melalui kepemimpinan dan transfer pengetahuan ini dapat meningkatkan kinerja UMKM atau tidak. Sehubungan dengan karakteristik UMKM yang ada di Bandung memiliki karakteristik yang berbeda dengan perusahaan-perusahaan lainnya di kota Bandung, maka perlu dilakukan penelitian lebih dalam tentang kinerja UMKM ini yang akan memberikan dampak pada pendapatan Daerah khususnya di Kota Bandung. Laporan ini bermaksud untuk menjelaskan model kinerja karyawan UMKM yang dapat meningkatkan kinerja UMKM khususnya di Kota Bandung. Penelitian ini akan bersifat kualitatif yang akan didukung dengan data kuantitatif, metode yang digunakan adalah analisis deskriptif non probabilistik, yang bersifat induktif menggali data dan mengeksplorasi *grounded theory*.

Hasil dari penelitian ini adalah pelaku UMKM telah melakukan transfer pengetahuannya dengan membagi pengalaman disertai memberi contoh dan melatih, kurang memanfaatkan alat teknologi berupa email. Selain itu mempraktekan pengetahuan yang sudah ada untuk mendapatkan pengalaman baru yang bermanfaat hanya menggunakan teknologi melalui whatsapp yang dapat meningkatkan kinerja karyawan Pelaku UMKM juga telah melakukan kepemimpinan yang baik yaitu telah mengikutsertakan, membimbing, melibatkan serta mengajak karyawan dalam kegiatan usahanya.

Kata Kunci: UMKM, kepemimpinan, transfer pengetahuan, kinerja

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

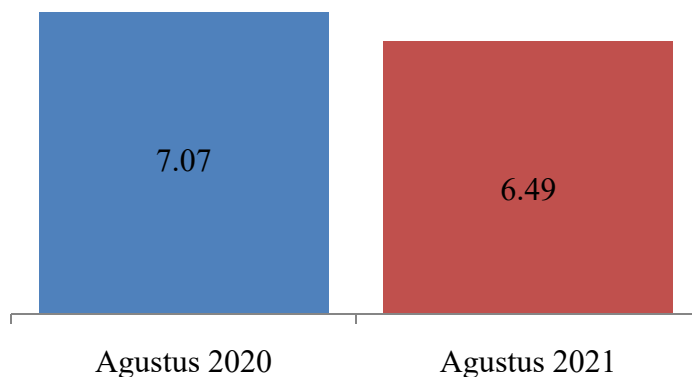
### **1.1 Latar Belakang**

Kompetisi dalam aspek globalisasi sudah berjalan seluruh pelaku usaha diharuskan untuk dapat beradaptasi dengan tuntutan global saat ini. Situasi ini mengharuskan pelaku usaha untuk dapat bersaing secara global dengan mengembangkan beberapa aspek yang berkaitan diantaranya meningkatkan kinerja karyawan agar dapat membantu mendorong kegiatan usaha sesuai dengan kebutuhan pasar.

Pelaku usaha yang dituntut bersaing secara global tersebut salah satunya adalah karyawan Usaha Mikro Kecil dan Menengah atau sering disebut UMKM. UMKM adalah suatu bisnis usaha yang dioperasikan oleh pelaku usaha secara individu, kelompok, rumah tangga, dan badan usaha berskala kecil (UU No. 20 tahun 2008). UMKM juga merupakan usaha yang memiliki peranan penting dalam perekonomian di negara Indonesia, dari dua aspek yaitu lapangan kerja yang tercipta dan jumlah usahanya (Rudjito dalam Prawiro, 2020). Hal ini, tentunya berdampak dalam mengurangi angka pengangguran karena terciptanya lapangan kerja yang dapat mempekerjakan karyawan dari lingkungan sekitar.

Dalam sejarahnya UMKM sangat berperan besar dalam membantu perekonomian negara Indonesia ketika terjadi krisis moneter pada tahun 1998, UMKM menunjukkan angka pertumbuhan yang cukup positif. Selain itu, UMKM memiliki peranan besar dalam membuka lapangan kerja bagi angkatan kerja Indonesia. Berdasarkan data hampir 98% lapangan kerja telah dibuka dalam rangka mengurangi angka pengangguran di Indonesia. Penurunan ini antara lain disebabkan oleh peran UMKM dalam pemerataan ekonomi masyarakat.

Peranan ini tentunya cukup strategis mengingat jumlah pengangguran di Indonesia per Agustus 2021 mencapai 9,10 juta penduduk, namun menurun apabila dibandingkan tahun sebelumnya yaitu mencapai 9,77 juta penduduk. Dalam presentase, tingkat pengangguran pada tahun 2021 adalah sebesar 6,49% dan pada Agustus tahun 2020 mencapai 7,07%, artinya tingkat pengangguran mengalami penurunan sebesar 0,58%. Dapat dilihat pada gambar 1.1.



Gambar 1.1 Jumlah tingkat pengangguran  
Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS)

Peran UMKM bagi pemerataan ekonomi diantaranya, sebagai sarana mengentaskan masyarakat dari jurang kemiskinan dimana terdapat penyerapan tenaga kerja dengan angka yang tinggi oleh UMKM hal ini terbukti dengan data yang diberikan oleh Kementerian Koperasi dan UMKM, kedua, sebagai sarana dalam pemerataan tingkat perekonomian rakyat kecil karena pada nyatanya UMKM tersebar secara luas diberbagai lingkungan masyarakat baik dipedesaan maupun diperkotaan, UMKM juga memiliki lokasi diberbagai tempat, ketiga, memberikan pemasukan devisa bagi negara hal ini terbukti berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan UMKM di tahun 2017 yang menunjukkan angka tinggi devisa negara dari hasil para pelaku UMKM dengan angka Rp88,45 miliar. Hal lainnya, berdasarkan data dari Kementerian Koperasi & UMKM pada tahun 2018, dikemukakan bahwa UMKM Indonesia berkontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar 60,34%. Hal ini tentunya secara tidak langsung berperan dalam memberikan dampak pada peningkatan perekonomian masyarakat Indonesia.

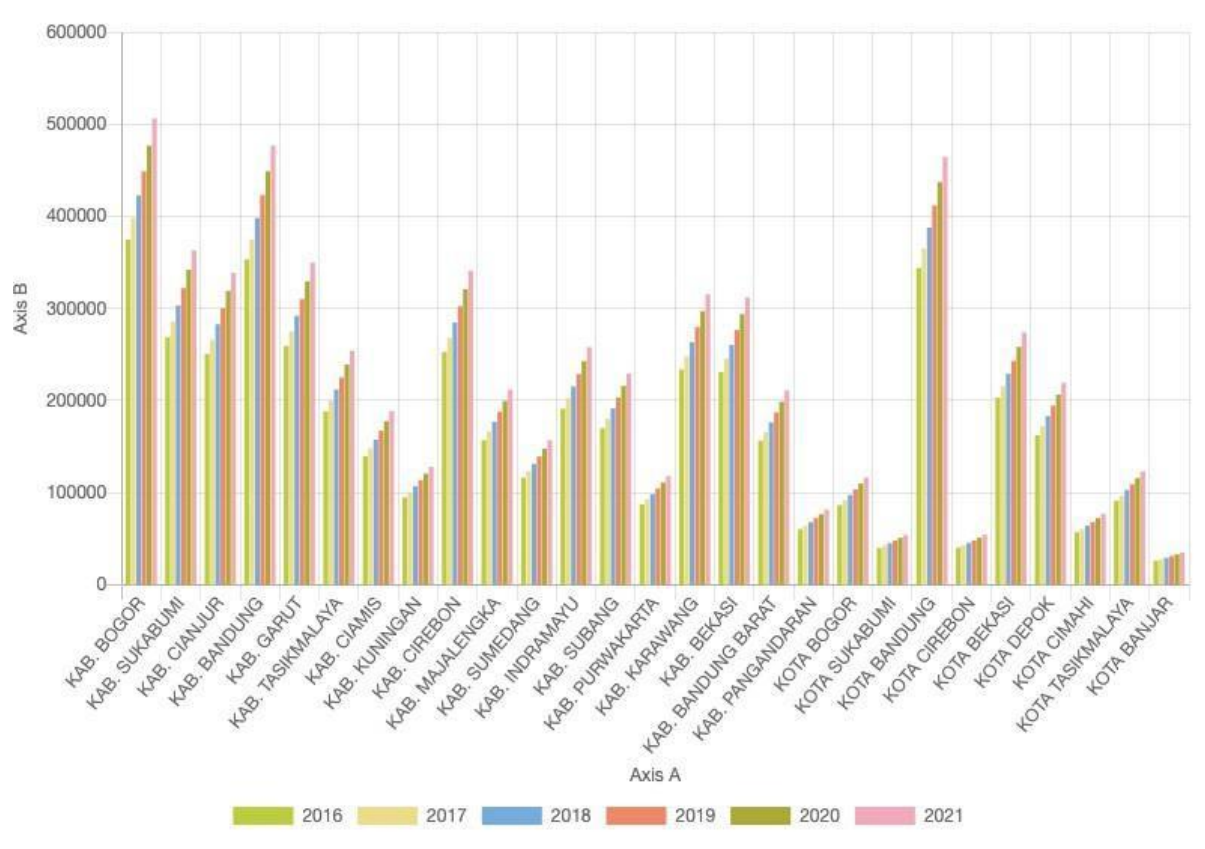
Peran UMKM dalam perekonomian juga dirasakan oleh masyarakat di Kota Bandung. Hingga pada tahun 2021 jumlah UMKM di Kota Bandung mencapai sebesar 464.346 unit data ini bersumber dari Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah Jawa Barat 2021. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa UMKM di Kota Bandung meningkat 6,19 % dari tahun 2020 yang berjumlah 437290 unit. Dapat dilihat pada tabel 1.1 dan gambar 1.2.

Tabel 1.1 Jumlah unit UMKM

Tahun	Jumlah Unit UMKM
2016	343.938
2017	365.218
2018	387.815
2019	411.810
Tahun	Jumlah Unit UMKM
2020	437.290
2021	464.346

Sumber : Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Bandung, 2021

Berdasarkan Tabel 1.1 terlihat bahwa selalu terjadi peningkatan jumlah unit UMKM di Kota Bandung dari tahun ke tahun, pada tahun 2016 Jumlah Unit UMKM Kota Bandung berjumlah 343.938 unit dan tahun 2021 berjumlah 464.346 unit.



Gambar 1.2 Jumlah unit UMKM Jawa Barat

Sumber : Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah Jawa Barat, 2021

Berdasarkan Gambar 1.2, dapat dilihat bahwa Kota Bandung menjadi kota kedua setelah Kota Bogor yang memiliki UMKM terbanyak di Jawa Barat. Hal ini linear dengan jumlah pertumbuhan penduduk kota Bandung yang terus meningkat dari tahun ke tahun, dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2 Laju pertumbuhan penduduk di Kota Bandung

Tahun	Jumlah Penduduk	Laju Pertumbuhan (%)
2014	2.470.802	0,50
2015	2.481.469	0,43
2016	2.490.622	0,37
2017	2.497.938	0,29
2018	2.503.708	0,23

Sumber : <https://bandungkota.bps.go.id>

Berdasarkan Tabel 1.2, terlihat bahwa setiap tahunnya jumlah penduduk di Kota Bandung konsisten mengalami peningkatan terus menerus. Pada tahun 2014 jumlah penduduk di Kota Bandung mencapai 2,41 jiwa dan pada tahun 2018 meningkat sebanyak 2,50 juta jiwa. Dengan banyaknya jumlah penduduk di Kota Bandung dapat menjadi kesempatan peluang usaha bagi para pelaku usaha untuk mengembangkan bisnisnya dan berkompetisi dipasar untuk menarik konsumen.

Pertumbuhan jumlah penduduk ini juga menjadi potensi pasar yang cukup luas bagi para pelaku UMKM Kuliner di Kota Bandung yang mendorong lahirnya pelaku usaha kuliner baru. Kondisi ini tentunya akan meningkatkan atmosfer kompetisi diantara para pelaku usaha kuliner agar dapat menarik minat konsumennya. Dimana hanya UMKM yang memiliki keunggulan bersaing yang relatif dapat memenangkan persaingan pasar.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian yang telah dideskripsikan pada latar belakang, maka didefinisikan rumusan masalah dalam kajian penelitian ini adalah:

Bagaimana gambaran umum atau kondisi gaya kepemimpinan dan transfer pengetahuan serta kinerja karyawan UMKM di kota Bandung dan sejauhmana gaya kepemimpinan dan transfer pengetahuan tsb mempengaruhi kinerja karyawan UMKM di Bandung

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah yang telah dideskripsikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

Memberikan gambaran tentang gaya kepemimpinan, transfer pengetahuan dan kinerja karyawan UMKM di kota Bandung. Serta sampai sejauh mana kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan transfer pengetahuannya.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini digunakan untuk memberikan kontribusi bagi kelangkaan literatur mengenai UMKMd Kota Bandung Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji mengenai Kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan dan transfer pengetahuan para pelaku UMKM sehingga bisa mempertahankan usaha bisnisnya.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Riset ini diharapkan mampu memberikan model baru untuk meningkatkan kinerja karyawan UMKM di Kota Bandung melalui gaya kepemimpinan dan transfer pengetahuan para pelaku UMKM. Hasil ini dapat memberikan masukan yang signifikan bagi pihak UMKM, asosiasi terkait dunia pendidikan, maupun pemerintah daerah dalam mendesain dan memformulasikan standar pengukuran kinerja berdasarkan gaya kepemimpinan dan transfer pengetahuan para pelaku UMKM di Bandung.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

Kinerja didefinisikan sebagai hasil atau output suatu institusi maupun individu ketika berproses dalam menjalankan visi misi maupun tujuan yang telah dibuat oleh suatu institusi tempat bekerja. Menurut Edison (2016), kinerja merupakan hasil dari proses karyawan yang diukur selama periode tertentu berdasarkan ketentuan yang telah dibuat dan disepakati sebelumnya.

Islami A.C, Kunaifi A, dan Gunawan J. (2017) mengemukakan penilaian kinerja pada UMKM umumnya dilakukan tidak sistematis. Kinerja UMKM berkaitan dengan pelaku usaha didalamnya, dengan ini makan pelaku usaha perlu melakukan pengembangan dengan meng-update pengetahuan, pengalaman, informasi, juga perlu memiliki kemampuan menganalisis pasar guna mengetahui peluang dan ancaman bagi usahanya, dengan itu pelaku usaha lebih *capable* untuk melakukan pengembangan kretifitas maupun inovasi agar dapat terus *sustainable* dengan perkembangan zaman dan mampu secara global.

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut adalah:

1. Karakteristik yang dimiliki setiap orang (Kemampuan dan keterampilan, sikap dan motivasi),
2. Output (Standar untuk mengukur atau mennentukan keberhasilan kinerja),
3. Konsekuensi (Insentif *positive* dan *negative*), dan
4. Umpan balik (Spesifik berkaitan dengan bagaimana proses pekerjaan itu dilakukan).

(Kaswan, 2011)

Tingkat kinerja karyawan UMKM dapat dipahami dan diketahui dengan mengukur melalui beberapa instrumen. Tabel 2.1 adalah dimensi yang digunakan oleh para peneliti untuk melakukan pengukuran kinerja karyawan UMKM.

Tabel 2.1 Dimensi pengukuran kinerja karyawan dari beberapa peneliti

Sumber	Dimensi
Rivai (2009) dalam Agustin (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penilaian kerja</li> <li>• Kualitas pekerjaan</li> <li>• Pengetahuan kerja</li> <li>• Kreativitas</li> <li>• Kooperatif</li> <li>• Keteguhan</li> </ul>
Walker dan Ruekert (1987)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Effectiveness</i></li> <li>• <i>Efficiency</i></li> <li>• <i>Adaptiveness</i></li> </ul>
Wang dan Wong (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internal</li> <li>• Eksternal</li> </ul>

### 2.1.2 Transfer Pengetahuan

Pengertian pengetahuan menurut kamus Webster's adalah mengetahui suatu fakta atau kondisi berdasarkan apa yang diperoleh melalui pengalaman atau perkumpulan. Probst (2000) menjelaskan bahwa pengetahuan menggambarkan hubungan sebab dan akibat. Menurut Rofiaty dkk (2015), pengetahuan sebagai senjata dan modal yang kompetitif untuk bersaing di era ekonomi baru.

Terdapat dua tipe pengetahuan, yang pertama adalah *Tacit Knowledge* dan yang kedua *Explicit Knowledge*. *Tacit Knowledge* adalah pengetahuan yang ada dengan sendirinya hadir melalui otak atau hadir didalam pikiran sesuai dengan apa yang telah dipahami dan pengalaman yang telah dialami, pengetahuan ini cenderung tidak terstruktur, tidak mudah disampaikan kepada oranglain karena umumnya berdasarkan pengalaman yang pernah dirasakan oleh pribadi dan pengetahuan dapat diberikan dengan cara efektif melalui bertatap muka. *EksPLICIT Knowledge* adalah pengetahuan dalam bentuk tulisan atau dokumentasi yang bersifat teori, pengetahuan ini cenderung terstruktur mudah dibagikan dan didapatkan oleh orang lain melalui artikel, jurnal, dan buku tanpa harus bertatap muka langsung untuk memperoleh pengetahuan tersebut dari orang yang bersangkutan.

Liebowitz (2004) menjelaskan bahwa *transfer* pengetahuan adalah kumpulan dari seluruh pengetahuan yang berasal dari kelompok, tim, divisi dan unit bisnis. Dengan tujuan dapat menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan. Transfer pengetahuan merupakan pendekatan yang efektif untuk mencapai keuntungan kompetitif yang diperoleh dari pemeliharaan organisasi.

Dalam organisasi yang mengalami kekurangan kepercayaan kepada pegawai, maka transfer pengetahuan akan berkembang sangat lambat. Hal ini akan menimbulkan organisasi tersebut dapat tenggelam atau bahkan hilang dalam era ekonomi (Wang & Zhong, 2014). Transfer pengetahuan terbukti sangat bermanfaat untuk kepentingan keputusan bagi UMKM dimana informasi yang didapatkan bisa menjadi acuan dan pertimbangan. Untuk dapat memahami dan mengetahui tingkat transfer pengetahuan dengan itu dibutuhkan beberapa instrumen untuk diukur. Tabel 2.2 menunjukkan dimensi yang digunakan oleh para peneliti untuk melakukan pengukuran transfer pengetahuan.

Tabel 2.2 Dimensi transfer pengetahuan

Sumber	Dimensi
Sekardila Pratiwi (2016)	Kerjasama Kolaborasi
Irene Surya Rajagukguk (2017)	Percaya kebajikan Kompetensi kepercayaan Kepercayaan integritas
Winter (1987)	<i>Tacit dan eksplisit</i> Kompleks dan simple Spesifik dan non spesifik Sistemik dan autonomous
Duan, Nie dan Coakes (2010)	Budaya

(Sumber : Diolah dari berbagai sumber)

### 2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut E. Mulyasa dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan untuk pencapaian tujuan bersama atau organisasi (2009:72). Kepemimpinan merupakan sentral dalam kepengurusan organisasi, tumbuh kembangnya organisasi, mati hidupnya organisasi. Pentingnya kepemimpinan dalam berorganisasi dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Gaya kepemimpinan adalah dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Dimana gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai. Terdapat tiga gaya kepemimpinan, yaitu: otokrasi, demokrasi dan *Laissez Faire*. Perilaku kepemimpinan akan tercermin dari gaya kepemimpinan yang muncul pada saat memimpin bawahannya. Dalam mempengaruhi kinerja bawahannya diperlukan gaya kepemimpinan yang efektif.

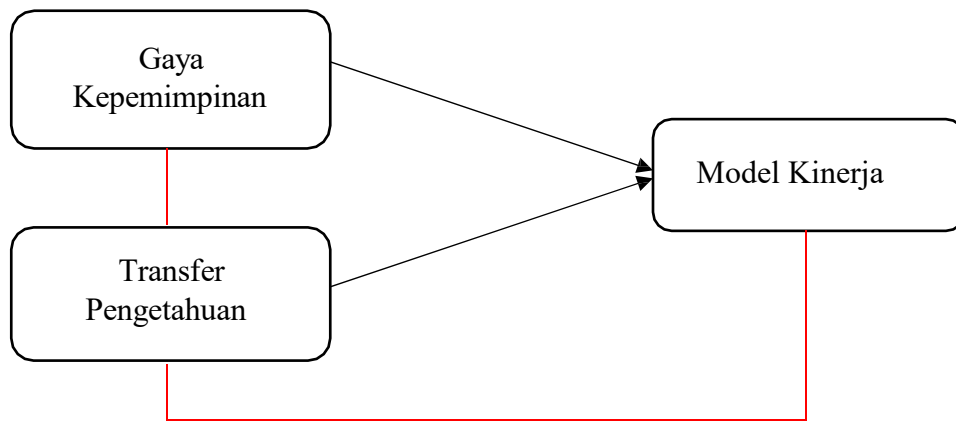
Untuk dapat memahami dan mengetahui tingkat gaya kepemimpinan dengan itu dibutuhkan beberapa instrument untuk diukur. Tabel 2.3 menjelaskan dimensi yang digunakan oleh peneliti untuk melakukan pengukuran gaya kepemimpinan.

Tabel 2.3 Dimensi untuk pengukuran gaya kepemimpinan

Sumber	Dimensi
Amirullah dan Budiyo (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penentu arah</li> <li>• Juru bicara</li> <li>• Komunikator</li> <li>• Mediator</li> <li>• Integrator</li> <li>• Kejujuran</li> </ul>

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam mengelola perusahaan yang efektif dan efisien diperlukan adanya peran sebagai seorang pemimpin, oleh karena itu gaya kepemimpinan yang dijalankan dalam suatu perusahaan khususnya pelaku UMKM mempengaruhi terhadap kinerja karyawan, dengan kata seorang dapat bekerja dengan baik apabila memperoleh pengarahan yang tepat dari pimpinannya (Thoha 2010). Begitupula dalam mengelola suatu usaha setiap pelaku usaha akan melakukan transfer pengetahuannya sebagai dasar dalam mengoperasikan suatu usahanya yang akan berdampak pada kinerja karyawannya. Xue, *et al* (2011) mengatakan bahwa peningkatan kinerja dapat diperoleh dari berbagi pengetahuan berupa penciptaan ide-ide baru yang akan menghasilkan peluang bisnis yang baru. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka dapat menyusun model kinerja karyawan UMKM melalui gaya kepemimpinan dan transfer pengetahuan di Kota Bandung yang tergambar di dalam paradigma penelitian pada Gambar 2.1. Dari paradigma penelitian tersebut dapat dihipotesiskan bahwa, kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dari pemilik UMKM dan metode transfer pengetahuannya. Pengaruh tersebut dapat secara individual maupun simultan mempengaruhi kinerja karyawan.



Gambar 2.1 Kerangka pemikiran model kinerja karyawan UMKM

Keterangan :

X1 = Gaya Kepemimpinan    X2 = Transfer Pengetahuan    Y = Kinerja Karyawan

—————> = Pengaruh variabel independent terhadap dependent secara individual.

—————> (red) = Pengaruh variabel independent terhadap dependent secara simultan.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

### **3.1 Data, Teknik Pengumpulan Data dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *survey eksplanatory* yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel melalui pengujian hipotesis (Hair et al., 2017). Dalam penelitian ini, penampang/satu tembakan pengamatan digunakan di mana data yang telah yang dikumpulkan dianalisis secara langsung di tempat kejadian secara empiris pada satu waktu (Malhotra, 2010).

Data kuantitatif yang dikumpulkan menggunakan metode *survey eksplanatory* diambil dengan cara memberikan *closed questions* dengan skala *Likert*. Kemudian kuesioner disebarkan kepada seluruh sampel penelitian yang ada dengan kriteria tertentu yaitu karyawan UMKM di Kota Bandung.

### **3.2 Pengambilan Sampel**

Sampel dalam penelitian ini adalah pelau usaha dan karyawan UMKM di Kota Bandung. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *probability sample* dengan menggunakan *simple random sampling*.

### **3.3 Validitas dan Reliabilitas Data**

Pengujian dalam penelitian ini menggunakan uji validitas konstruktif yang dimana beberapa aspek instrumen dapat diukur dengan menurut para ahli atau teori tertentu (Sugiyono, 2016). Uji validitas konstruksi akan dilakukan dengan menggunakan analisis faktor, yaitu analisis yang mengkorelasikan skor faktor dengan skor total. Asumsi yang terdapat dalam analisis faktor ialah jika korelasi faktor tersebut positif serta besarnya lebih dari 0.3 maka faktor tersebut dapat sebut construct yang kuat.

Pengujian reliabilitas dalam instrumen penelitian ini akan dilakukan penggunaan rumus *Spearman Brown* berikut: (Sugiyono, 2016)

$$r_i = \frac{2rb}{1 + rb}$$

dengan:

$r_i$  = realibilitas internal seluruh instrumen

$rb$  = korelasi products momen antara belahan pertama dan kedua

Suatu pernyataan dikatakan reliabel jika nilai koefisien reliabilitasnya lebih dari atau sama dengan 0,600. Dengan berdasar pada jika  $> 0.600$  maka variabel dinyatakan reliabel dan konsisten.

### 3.4 Analisis Data

Digunakan tiga teknik analisis data pada penelitian model kinerja karyawan UMKM melalui gaya kepemimpinan dan transfer pengetahuan di Kota Bandung, yaitu: 1) Analisis statistik deskriptif, 2) Analisis regresi berganda, dan 3) Analisis korelasi person. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan bantuan *software Smart Partial Least Square (PLS)*.

Analisis deskriptif bertujuan untuk memaparkan data jawaban responden atas sejumlah pernyataan yang diajukan dalam presentasi dengan cara mentabulasikan lalu diinterpretasikan untuk mengetahui makna hasil penelitian yang didukung dengan beberapa tinjauan pustaka dan referensi yang ada. Jawaban dari responden melalui kuesioner diubah ke dalam bentuk tabel. Tujuannya untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang mudah dibaca dan diinterpretasikan.

Dalam penelitian ini menggunakan skala likert yang kemudian digunakan untuk mengetahui analisis deskriptif dengan melakukan penjumlahan dan menghitung presentase skor dari setiap item pernyataan dalam kuesioner

Rumus perhitungan presentase skor setiap item kuesioner:

$$\text{Presentaseskor} = \frac{\text{skortotalsetiapitemkuesioner}}{\text{skoridealsetiapitemkuesioner}} \times 100\%$$

Rumus perhitungan presentase skor total setiap variabel:

$$\text{Presentaseskortotal} = \frac{\text{skortotalsetiapvariabel}}{\text{jumlahitempervariabel} \times \text{skorideal}} \times 100\%$$

Rumus perhitungan skor ideal setiap item kuesioner:

$$\text{Skorideal} = \text{nilaiskala} \times \text{jumlahresponden}$$

Rumus perhitungan skor ideal setiap item kuesioner:

$$\text{Skoridealvariabel} = \text{totalitemkuesioner} \times \text{nilaiskala} \times \text{jumlahresponden}$$

Hasil dari presentase skor setiap item kuesioner dan presentase skor total, akan diinterpretasikan dalam kategori presentase skor total dibawah ini:

**Tabel 3.1 Interpretasi Presentase Skor**

Presentase Skor Total	Interpretasi
20% - 36%	Sangat Rendah
36.1% - 52%	Rendah

52.1% - 68%	Menengah
68.1% - 84%	Tinggi
84.1% - 100%	Sangat Tinggi

Sementara itu, SEM berbasis *Partial least square* (PLS) digunakan sebagai alat analisis karena sangat kuat dalam memprediksi orientasi sehingga cocok digunakan untuk mengembangkan teori pada penelitian eksplorasi (Hair et al., 2017) yang sesuai dengan variabel pada penelitian ini, yaitu kompetensi digital dan pasar digital yang masih jarang dibahas di Indonesia pada penelitian-penelitian sebelumnya.

### 3.5 Luaran

Luaran yang akan dihasilkan di dalam penelitian ini adalah laporan akhir hasil analisis kualitatif yang akan menghasilkan rekomendasi bagaimana para pelaku UMKM di Bandung dalam mengelola usahanya dapat meningkatkan kinerja karyawannya, sehingga penelitian ini diharapkan bisa menjadi basis atau dasar untuk membuat kebijakan dan peraturan para pelaku UMKM dalam meningkatkan kinerjanya melalui gaya kepemimpinannya serta transfer pengetahuannya. Luaran akademis yang juga akan dicapai adalah melakukan diseminasi dan disukusi hasil penelitian ini dalam forum nasional/internasional termasuk pembuatan jurnal dari hasil penelitian ini.

### 3.6 Indikator Pencapaian

Indikator keberhasilan dari penelitian ini antara lain adalah:

- a. Terciptanya suatu kesimpulan terhadap para pelaku UMKM dalam menjalankan usahanya melalui gaya kepemimpinan dan transfer pengetahuannya.
- b. Terciptanya analisis yang memperlihatkan deskripsi kinerja karyawan pada seluruh proses bisnis UMKM di Bandung
- c. Terlaksananya kegiatan diseminasi lokal/nasional/internasional dari luaran penelitian ini yang akan dipresentasikan kepada pelaku UMKM di Bandung.

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran terkait dengan karakteristik responden dan melakukan analisis dari tanggapan responden pada untuk setiap item pertanyaan yang diberikan pada kuesioner sebagai bentuk perwakilan dari variabel penelitian ini. Total data responden yang diperoleh berjumlah 150 responden. Data penelitian ini diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner secara daring kepada pimpinan dan karyawan UMKM Kota Bandung.

#### **1. Deskripsi Karakteristik Responden**

Analisis data dalam tahap ini akan mendeskripsikan karakteristik umum responden yang telah diteliti. Total responden adalah 150 responden yang meliputi identitas responden seperti usia dan tingkat pendidikan.

##### **1.1. Usia**

Usia dari karakteristik responden dalam penelitian ini diklasifikasikan dalam empat kelompok yaitu kurang dari 18 tahun, 18 tahun hingga 30 tahun, 31 tahun hingga 40 tahun dan lebih dari 40 tahun.

Tabel 4. 1 Karakteristik Usia Pemilik Usaha

<b>Usia</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
<b>&lt; 18</b>	0	0%
<b>18 - 30</b>	18	12%
<b>31 - 40</b>	36	24%
<b>&gt; 40</b>	96	64%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Dapat dilihat pada tabel 4.1 bahwa dari jumlah 150 responden, pemilik usaha UMKM di Kota Bandung paling banyak berusia lebih dari 40 tahun dengan presentase 64%. Hal ini disebabkan karena usia 40 tahun keatas cenderung sudah memasuki masa pension, kebanyakan orang yang sudah terbiasa bekerja tidak biasa dengan aktivitas santai sehingga membuat usaha.

Oleh sebab itu, bekerja pada UMKM lebih berpeluang karena tidak berdasarkan oleh banyak kriteria, syarat paling mendasarnya adalah mempunyai keinginan bekerja, jujur, bersih.

## 1.2. Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan pada karakteristik responden dalam penelitian ini diklasifikasikan dalam enam kelompok kelompok yaitu SD, SMP, SMA, Diploma, Sarjana dan Pascasarjana. Dibawah ini adalah data dari kriteria tingkat pendidikan responden:

Tabel 4. 2 Karakteristik Tingkat Pendidikan Pemilik

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
SD	1	1%
SMP	7	5%
SMA	56	37%
DIPLOMA	37	25%
SARJANA	43	29%
PASCASARJANA	6	4%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Dari tabel 4.2 dapat dilihat bahwa dari 150 responden mayoritas Pendidikan pemilik karyawan UMKM di Kota Bandung adalah SMA dengan presentase 37%, kemudian dengan tingkat pendidikan Diploma sebesar 25%, disusul oleh tingkat Pendidikan pascasarjana sebesar 29% dan pascasarjana 4% apabila dikalkulasikan dari tingkat Pendidikan diploma sampai dengan pascasarjana terdapat sebesar 58% artinya pemilik usaha UMKM mayoritas tingkat pendidikannya dibangku perkuliahan dan pernah bekerja sebelumnya.

## 4.2 Analisis Deskriptif Variabel (Y)

### 4.2.1 Kinerja Karyawan UMKM Kuliner Kota Bandung (Y)

Variabel kinerja karyawan UMKM Kota Bandung ini akan diklasifikasikan dalam sembilan item pernyataan kuesioner yang diberikan kepada 125 responden. Data hasil penyebaran kuesioner yang telah terkumpul dilakukan analisis untuk mengetahui maksud dari frekuensi dan presentase skor yang diberikan oleh responden pada jawabannya dilembar kuesioner.

Dibawah ini merupakan rekapitulasi penjelasan dari setiap item pernyataan variabel kinerja karyawan UMKM kuliner Kota Bandung dengan dimensi hasil kerja, inisiatif, kecekatan mental, disiplin waktu:

Untuk skor ideal yang digunakan dalam setiap item kuesioner adalah sebagai berikut:  
Rumus perhitungan skor ideal setiap item kuesioner:

$$Skor_{ideal} = \frac{nilai_{skor} \times jumlah_{responden}}{jumlah_{skor}}$$

Tabel 4. 3 Karyawan saya menyelesaikan pekerjaan dengan teliti

<b>Tanggapan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Bobot</b>	<b>Skor</b>
Sangat Tidak Setuju	0	1	0
Tidak Setuju	2	2	4
Ragu - Ragu	19	3	57
Setuju	66	4	264
Sangat Setuju	63	5	315
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>		<b>640</b>
<b>Skor Ideal</b>			<b>750</b>
<b>Presentase</b>			<b>85,3%</b>

(Dimensi : Penilaian Kinerja)

Pada tabel 4.3 diatas, dapat dijelaskan bahwa presentase yang didapatkan sebesar 85,3% yang artinya sebagian besar dari responden setuju bahwa karyawannya menyelesaikan pekerjaannya dengan teliti. Hal ini didukung dengan adanya standar pengerjaan karena khususnya dalam bidang usaha mikro kecil dan menengah karyawan harus teliti menyelesaikan pekerjaannya dimana karena berdampak dengan kualitas produk yang akan dikonsumsi oleh konsumen juga sebagai pembentukan citra usaha dan produk.

Tabel 4. 4 Karyawan saya memperhatikan kualitas dalam melakukan pekerjaan

<b>Tanggapan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Bobot</b>	<b>Skor</b>
Sangat Tidak Setuju	0	1	0
Tidak Setuju	9	2	18
Ragu - Ragu	22	3	66
Setuju	68	4	272
Sangat Setuju	51	5	255
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>		<b>611</b>
<b>Skor Ideal</b>			<b>750</b>
<b>Presentase</b>			<b>81,5%</b>

(Dimensi : Kualitas Pekerjaan)

Pada tabel 4.4 diatas, dapat dijelaskan bahwa presentase yang didapatkan sebesar 81,5% yang artinya sebagian besar dari responden setuju bahwa mereka memperhatikan kualitas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini didukung dengan hasil yang disajikan oleh karyawan terhadap konsumen sehingga dapat menarik konsumen untuk membeli produk pada usaha tersebut.

Tabel 4. 5 Karyawan Saya Memenuhi Target Pada UMKM

<b>Tanggapan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Bobot</b>	<b>Skor</b>
Sangat Tidak Setuju	0	1	0
Tidak Setuju	2	2	4
Ragu - Ragu	17	3	51
Setuju	67	4	268
Sangat Setuju	64	5	320
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>		<b>643</b>
<b>Skor Ideal</b>			<b>750</b>
<b>Presentase</b>			<b>85,7%</b>

(Dimensi : Kualitas pekerjaan)

Pada tabel 4.5 diatas, dapat dijelaskan bahwa presentase yang didapatkan sebesar 85,7% yang artinya sebagian besar dari responden setuju bahwa karyawan yang bekerja pada usahanya memenuhi target pada UMKM. Hal ini didukung karena UMKM bisa menyelesaikan pesanan dalam bentuk borongan seperti catering untuk di acara-acara besar kemudian juga permintaan pengiriman produk luar kota bahkan luar negeri.

Tabel 4. 6 Karyawan Saya Melakukan Antisipasi Untuk Masalah Yang Mungkin Terjadi

<b>Tanggapan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Bobot</b>	<b>Skor</b>
Sangat Tidak Setuju	0	1	0
Tidak Setuju	11	2	22
Ragu - Ragu	41	3	123
Setuju	47	4	188
Sangat Setuju	51	5	255
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>		<b>588</b>
<b>Skor Ideal</b>			<b>750</b>
<b>Presentase</b>			<b>78,4%</b>

(Dimensi : Pengetahuan kerja)

Pada tabel 4.6, dapat dijelaskan bahwa presentase yang didapatkan sebesar 78,4% yang artinya sebagian besar dari responden setuju bahwa karyawan mereka selalu inisiatif dalam melakukan pekerjaannya juga melakukan antisipasi untuk masalah yang mungkin terjadi. Hal ini didukung oleh karena ketika terjadi masalah atau hal-hal yang diluar dugaan karyawan tetap bisa melakukan *handle* sehingga menciptakan citra yang baik dibenak konsumen.

Tabel 4. 7 Karyawan Saya Mampu Membuat Solusi Alternatif Untuk Menyelesaikan Masalah

<b>Tanggapan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Bobot</b>	<b>Skor</b>
Sangat Tidak Setuju	0	1	0
Tidak Setuju	12	2	24
Ragu - Ragu	21	3	63
Setuju	67	4	268
Sangat Setuju	51	5	255
<b>TOTAL</b>	<b>151</b>		<b>610</b>
<b>Skor Ideal</b>			<b>750</b>
<b>Presentase</b>			<b>81,3%</b>

(Dimensi : Kreativitas)

Pada tabel 4.7 diatas, dapat dijelaskan bahwa presentase yang didapatkan sebesar 81,3% yang artinya sebagian besar dari responden setuju bahwa karyawan mereka mampu membuat solusi alternatif untuk menyelesaikan masalah yang mungkin akan terjadi sewaktu-waktu. Hal ini didukung dengan karyawan selalu bisa mengatasi masalah yang terjadi juga memberikan alternatif solusi kepada konsumen sehingga tidak menimbulkan kekecewaan.

Tabel 4. 8 Karyawan Saya Mampu Memahami Arahan Yang Diberikan Pemimpin

<b>Tanggapan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Bobot</b>	<b>Skor</b>
Sangat Tidak Setuju	0	1	0
Tidak Setuju	2	2	4
Ragu - Ragu	11	3	33
Setuju	70	4	280
Sangat Setuju	67	5	335
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>		<b>652</b>
<b>Skor Ideal</b>			<b>750</b>
<b>Presentase</b>			<b>86,9%</b>

(Dimensi : Kooperatifl)

Pada tabel 4.8, dapat dijelaskan bahwa presentase yang didapatkan sebesar 86,9% yang artinya sebagian besar dari responden setuju bahwa karyawan mereka mampu memahami arahan yang diberikan oleh pemimpin mereka dalam UMKM. Hal ini didukung dengan hasil pekerjaan karyawan yang selalu sesuai tanpa terjadinya kesalahpahaman dan proses penjualan produk UMKM berjalan dengan baik.

Tabel 4. 9 Karyawan Saya Mampu Menyesuaikan Diri Dengan Cepat Terhadap Segala Perubahan Dalam Lingkungan

<b>Tanggapan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Bobot</b>	<b>Skor</b>
Sangat Tidak Setuju	0	1	0
Tidak Setuju	2	2	4
Ragu - Ragu	31	3	93
Setuju	63	4	252
Sangat Setuju	54	5	270
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>		<b>619</b>
<b>Skor Ideal</b>			<b>750</b>
<b>Presentase</b>			<b>82,5%</b>

(Dimensi : Kooperatifl)

Pada tabel 4.9, dapat dijelaskan bahwa presentase yang didapatkan sebesar 82,5% yang artinya sebagian besar dari responden setuju bahwa mereka mampu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap segala perubahan dalam lingkungan. Hal ini didukung dengan karyawan selalu bisa menyelesaikan arahan-arahan yang diberikan oleh pimpinan.

Tabel 4. 10 Karyawan Saya Hadir Secara Rutin

<b>Tanggapan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Bobot</b>	<b>Skor</b>
Sangat Tidak Setuju	0	1	0
Tidak Setuju	3	2	6
Ragu - Ragu	24	3	72
Setuju	70	4	280
Sangat Setuju	53	5	265
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>		<b>623</b>
<b>Skor Ideal</b>			<b>750</b>
<b>Presentase</b>			<b>83%</b>

(Dimensi : Keteguhan)

Pada tabel 4.10 dapat dijelaskan bahwa presentase yang didapatkan sebesar 83% yang artinya sebagian besar dari responden setuju bahwa karyawan mereka hadir secara rutin ketika bekerja dalam UMKM. Hal ini didukung karena konsistensi karyawan yang selalu teguh untuk disiplin dalam pekerjaan.

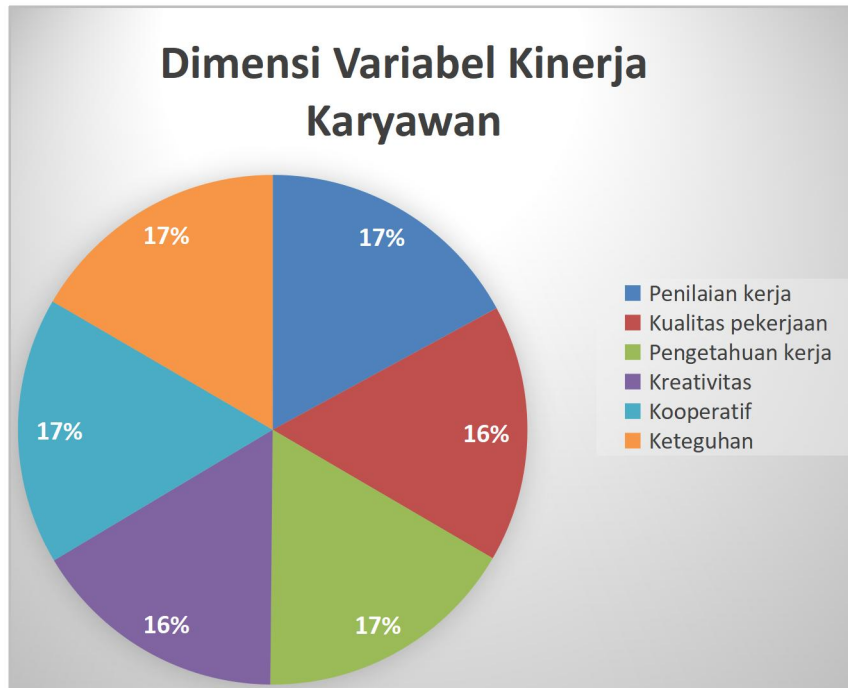
Tabel 4. 11 Karyawan Saya Selalu Datang Tepat Waktu

<b>Tanggapan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Bobot</b>	<b>Skor</b>
Sangat Tidak Setuju	0	1	0
Tidak Setuju	3	2	6
Ragu - Ragu	24	3	72
Setuju	71	4	284
Sangat Setuju	52	5	260
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>		<b>622</b>
<b>Skor Ideal</b>			<b>750</b>
<b>Presentase</b>			<b>82,9%</b>

(Dimensi : Keteguhan)

Pada tabel 4.11, dapat dijelaskan bahwa presentase yang didapatkan sebesar 82,9% yang artinya sebagian besar dari responden setuju bahwa karyawan mereka selalu datang tepat waktu untuk bekerja. Hal ini didukung dengan ketika usaha sudah memasuki jam buka karyawan sudah mempersiapkan produk-produk dan lain sebagainya sehingga tidak akan membuat konsumen menunggu lalu beralih ke produk yang lain.

Berdasarkan perhitungan setiap *item* variabel dengan enam dimensi kinerja karyawan UMKM Kota Bandung, maka dapat disimpulkan seperti dibawah ini:



**Gambar 4. 1 Dimensi Kinerja Karyawan UMKM**

Berdasarkan data gambar 4.1, dapat disimpulkan bahwa dimensi kecekatan mental pada variabel kinerja karyawan UMKM memiliki nilai presentase paling tinggi diantara dimensi lainnya ada 4 variabel yaitu sebesar 17%.

Dari jumlah perhitungan skor per *item* variabel diatas maka akan dilakukan perhitungan ke dalam skor variabel, sebagaimana ditampilkan pada tabel 4.12.

**Tabel 4. 12 Skor Variabel Kinerja Karyawan UMKM kuliner Kota Bandung**

Pernyataan	Item Kuesioner	Skor
Karyawan saya menyelesaikan pekerjaan dengan teliti	1	620
Karyawan saya memperhatikan kualitas dalam melakukan pekerjaan	2	611
Karyawan saya memenuhi target pada UMKM	3	643
Karyawan saya melakukan antisipasi untuk masalah yang mungkin terjadi	4	588
Karyawan saya mampu membuat solusi alternatif untuk menyelesaikan masalah	5	610
Karyawan saya mampu memahami arahan yang diberikan oleh pemimpin	6	652
Karyawan saya mampu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap segala perubahan dalam lingkungan	7	619
Karyawan saya hadir secara rutin	8	623
Karyawan saya selalu datang tepat waktu	9	622
<b>Total Skor</b>		<b>5588</b>

Pernyataan	Item Kuesioner	Skor
Skor Ideal		6750
Presentase Skor		82,8%
Interpretasi		Tinggi

Berdasarkan pada tabel 4.12, presentase skor total dari variabel kinerja karyawan UMKM ini adalah sebesar 82,8% dengan interpretasi tinggi. Artinya hal ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan UMKM di Kota Bandung sudah baik, didukung dengan pernyataan-pernyataan dari setiap item kuesioner yang dijelaskan diatas.

### 4.3 Analisis Deskriptif Variabel (X)

#### 4.3.1 Transfer Pengetahuan (X1)

Variabel transfer pengetahuan ini akan diklasifikasikan dalam lima item pernyataan kuesioner yang diberikan kepada 150 responden. Dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* yang kemudian digunakan untuk mengetahui analisis deskriptif dengan melakukan penjumlahan dan menghitung presentase skor dari setiap item pernyataan dalam kuesioner.

Dibawah ini merupakan rekapitulasi penjelasan dari setiap item pernyataan variabel transfer pengetahuan:

Tabel 4. 13 Pemimpin Saya Membagikan Pengalaman Dengan Cara Memberikan Contoh Dan Melatih

Tanggapan	Frekuensi	Bobot	Skor
Sangat Tidak Setuju	0	1	0
Tidak Setuju	2	2	4
Ragu - Ragu	14	3	42
Setuju	62	4	248
Sangat Setuju	72	5	360
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>		<b>654</b>
<b>Skor Ideal</b>			<b>750</b>
<b>Presentase</b>			<b>87,2%</b>

(Dimensi : Tacit)

Pada tabel 4.13, dapat dijelaskan bahwa presentase yang didapatkan sebesar 87,2% yang artinya sebagian besar dari responden setuju bahwa pemimpin mereka membagikan pengalaman yang mereka miliki dengan cara memberikan contoh dan melatih karyawan lainnya.

Tabel 4. 14 Pemimpin Saya Membagikan Pengalaman Dengan Memberikan Dokumentasi Secara Logis

<b>Tanggapan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Bobot</b>	<b>Skor</b>
Sangat Tidak Setuju	0	1	0
Tidak Setuju	4	2	8
Ragu - Ragu	29	3	87
Setuju	65	4	260
Sangat Setuju	52	5	260
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>		<b>615</b>
<b>Skor Ideal</b>			<b>750</b>
<b>Presentase</b>			<b>82%</b>

(Dimensi : Tacit)

Pada tabel 4.14, dapat dijelaskan bahwa presentase yang didapatkan sebesar 82% yang artinya sebagian besar dari responden setuju bahwa pemimpin mereka membagikan pengalaman yang mereka miliki dengan memberikan dokumentasi secara logis. Hal ini dilakukan diantaranya dengan memberikan resep dalam bentuk tulisan.

**Tabel 4. 15 Pemimpin Saya Mengembangkan Pengetahuan Yang Saya Miliki**

<b>Tanggapan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Bobot</b>	<b>Skor</b>
Sangat Tidak Setuju	0	1	0
Tidak Setuju	6	2	12
Ragu - Ragu	27	3	81
Setuju	57	4	228
Sangat Setuju	60	5	300
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>		<b>621</b>
<b>Skor Ideal</b>			<b>750</b>
<b>Presentase</b>			<b>82,8%</b>

(Dimensi : Eksplicit)

Pada tabel 4.15 diatas, dapat dijelaskan bahwa presentase yang didapatkan sebesar 82,8% yang artinya sebagian besar dari responden setuju bahwa pemimpin mereka mengembangkan pengetahuan yang mereka miliki. Hal ini didukung dengan pengetahuan yang dimiliki karyawan pada tempat kerja sebelumnya kemudian di kembangkan pada UMKM seperti halnya karyawan yang pernah bekerja pada restoran dengan memiliki bekal pengetahuan pembuatan makanan yang memiliki cita rasa dapat diterima oleh banyak kalangan kemudian pengetahuan itu dikembangkan pada UMKM dengan menciptakan variasi produk.

**Tabel 4. 16 Pemimpin Saya Mempelajari Pengetahuan Yang Sudah Ada Untuk Mendapatkan Pengalaman Baru Yang Bermanfaat**

Tanggapan	Frekuensi	Bobot	Skor
Sangat Tidak Setuju	0	1	0
Tidak Setuju	3	2	6
Ragu - Ragu	13	3	39
Setuju	65	4	260
Sangat Setuju	69	5	345
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>		<b>650</b>
<b>Skor Ideal</b>			<b>750</b>
<b>Presentase</b>			<b>86,6%</b>

(Dimensi: Eksplicit)

Pada tabel 4.16, dapat dijelaskan bahwa presentase yang didapatkan sebesar 86,6% yang artinya sebagian besar dari responden setuju bahwa karyawan mempelajari kembali pengetahuan yang sudah ada atau mereka miliki untuk mendapatkan pengalaman baru yang bermanfaat. Hal ini didukung dengan pengetahuan yang sudah didapatkan di tempat lain kemudian dimanfaatkan ditempat kerja saat ini.

**Tabel 4. 17 Pemimpin Saya Mempraktekan Pengetahuan Yang Sudah Ada Untuk Mendapatkan Pengalaman Baru Yang Bermanfaat**

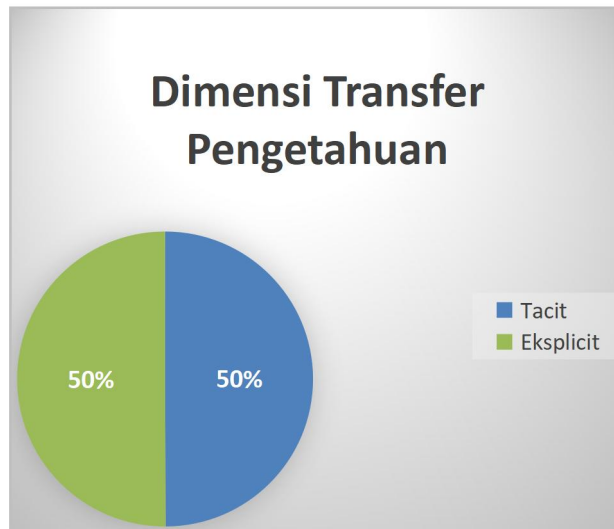
Tanggapan	Frekuensi	Bobot	Skor
Sangat Tidak Setuju	0	1	0
Tidak Setuju	4	2	8
Ragu - Ragu	21	3	63
Setuju	58	4	232
Sangat Setuju	67	5	335
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>		<b>638</b>
<b>Skor Ideal</b>			<b>750</b>
<b>Presentase</b>			<b>85%</b>

(Dimensi : Eksplicit)

Pada tabel 4.17 diatas, dapat dijelaskan bahwa presentase yang didapatkan sebesar 85% yang artinya sebagian besar dari responden setuju bahwa mereka mempraktekan kembali pengetahuan yang sudah ada atau mereka miliki untuk mendapatkan pengalaman baru yang

bermanfaat. Hal ini didukung dengan pengetahuan yang didapatkan pada tempat bekerja sebelumnya, kemudian dipraktikkan kembali pada tempat kerjanya saat ini.

Berdasarkan perhitungan setiap *item* variabel dengan dua dimensi transfer pengetahuan, maka dapat disimpulkan seperti dibawah ini:



**Gambar 4. 2 Dimensi Transfer Pengetahuan**

Berdasarkan data gambar 4.2 diatas, dapat disimpulkan bahwa kedua dimensi pada transfer pengetahuan memiliki presentase nilai yang sama yaitu 50%.

Dari jumlah perhitungan skor per *item* variabel diatas maka akan dilakukan perhitungan ke dalam skor variabel seperti yang tertampil pada tabel 4.18.

**Tabel 4. 18 Skor Variabel Transfer Pengetahuan**

Pernyataan	Item Kuesioner	Skor
Pemimpin saya membagikan pengalaman dengan cara memberikan contoh dan melatih	1	654
Pemimpin saya membagikan pengalaman dengan memberikan dokumentasi secara logis	2	615
Pemimpin saya mengembangkan pengetahuan yang saya miliki	3	621
Pemimpin saya mempelajari pengetahuan yang sudah ada untuk mendapatkan pengalaman baru yang bermanfaat	4	650
Pemimpin saya mempraktekan pengetahuan yang sudah ada untuk mendapatkan pengalaman baru yang bermanfaat	5	638
<b>Total Skor</b>		<b>3178</b>
<b>Skor Ideal</b>		<b>3750</b>
<b>Presentase Skor</b>		<b>84,7%</b>
<b>Interpretasi</b>		<b>Tinggi</b>

Berdasarkan pada tabel 4.18 diatas, presentase skor total dari variabel transfer pengetahuan ini adalah sebesar 84,7% dengan interpretasi tinggi. Artinya hal ini menggambarkan bahwa transfer pengetahuan pemimpin UMKM di Kota Bandung sudah baik. Hal ini didukung dengan hasil dari perhitungan dan deskripsi pada pernyataan setiap item kuesioner.

#### 4.3.2 Gaya Kepemimpinan (X2)

Variabel gaya kepemimpinan ini akan diklasifikasikan dalam enam item pernyataan kuesioner yang diberikan kepada 150 responden. Data hasil penyebaran kuesioner yang telah terkumpul dilakukan analisis untuk mengetahui maksud dari frekuensi dan presentase skor yang diberikan oleh responden pada jawabannya dilembar kuesioner.

Dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* yang kemudian digunakan untuk mengetahui analisis deskriptif dengan melakukan penjumlahan dan menghitung presentase skor dari setiap item pernyataan dalam kuesioner.

**Tabel 4. 19 Pemimpin Saya selalu Memberikan Arahan Kepada Saya Dalam Setiap Kegiatan**

<b>Tanggapan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Bobot</b>	<b>Skor</b>
Sangat Tidak Setuju	0	1	0
Tidak Setuju	5	2	10
Ragu - Ragu	23	3	69
Setuju	82	4	328
Sangat Setuju	40	5	200
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>		<b>607</b>
<b>Skor Ideal</b>			<b>750</b>
<b>Presentase</b>			<b>80,9%</b>

(Dimensi : Penentu arah)

Pada tabel 4.19 diatas, dapat dijelaskan bahwa presentase yang didapatkan sebesar 80,9% yang artinya sebagian besar dari responden setuju bahwa pemimpin mereka selalu memberikan arahan dalam setiap kegiatan. Hal ini didukung dengan kinerja karyawan yang terstruktur.

**Tabel 4. 20 Pemimpin Saya Selalu Mengikutsertakan Saya Dan Mengizinkan Saya Menjadi Juru Bicara Dalam Setiap Kegiatan**

<b>Tanggapan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Bobot</b>	<b>Skor</b>
Sangat Tidak Setuju	0	1	0
Tidak Setuju	6	2	12
Ragu - Ragu	21	3	63
Setuju	59	4	236
Sangat Setuju	64	5	320
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>		<b>631</b>
<b>Skor Ideal</b>			<b>750</b>
<b>Presentase</b>			<b>84,1%</b>

(Dimensi : Juru bicara)

Pada tabel 4.20 diatas, dapat dijelaskan bahwa presentase yang didapatkan sebesar 84,1% yang artinya sebagian besar dari responden setuju bahwa pemimpin mereka selalu mengikutsertakan dan mengizinkan karyawan menjadi juru bicara dalam setiap kegiatan. Hal ini didukung dengan pemimpin UMKM sering mengirimkan karyawannya untuk mengikuti kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan UMKM lalu mempresentasikan produknya.

**Tabel 4. 21 Pemimpin Saya Melibatkan Karyawan Dalam Mengambil Keputusan**

<b>Tanggapan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Bobot</b>	<b>Skor</b>
Sangat Tidak Setuju	0	1	0
Tidak Setuju	6	2	12
Ragu - Ragu	32	3	96
Setuju	63	4	252
Sangat Setuju	49	5	245
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>		<b>605</b>
<b>Skor Ideal</b>			<b>750</b>
<b>Presentase</b>			<b>80,6%</b>

(Dimensi : Komunikatif)

Pada tabel 4.21, dapat dijelaskan bahwa presentase yang didapatkan sebesar 80,6% yang artinya sebagian besar dari responden setuju bahwa pemimpin mereka melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan.

Tabel 4. 22 Pemimpin Saya Mengajak Karyawan Untuk Berdiskusi

<b>Tanggapan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Bobot</b>	<b>Skor</b>
Sangat Tidak Setuju	0	1	0
Tidak Setuju	3	2	6
Ragu - Ragu	17	3	51
Setuju	51	4	204
Sangat Setuju	79	5	<b>395</b>
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>		<b>656</b>
<b>Skor Ideal</b>			<b>750</b>
<b>Presentase</b>			<b>87,4%</b>

(Dimensi : Mediator)

Pada tabel 4.22, dapat dijelaskan bahwa presentase yang didapatkan sebesar 87,4% yang artinya sebagian besar dari responden setuju bahwa pemimpin mereka selalu mengajak karyawannya untuk berdiskusi. Hal ini didukung dengan, pemimpin yang mengajak diskusi terkait inovasi produk, peningkatan penjualan dan lain sebagainya.

Tabel 4. 23 Pemimpin Saya Turut Serta Dalam Membimbing Dan Membantu Karyawan

<b>Tanggapan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Bobot</b>	<b>Skor</b>
Sangat Tidak Setuju	0	1	0
Tidak Setuju	5	2	10
Ragu - Ragu	23	3	69
Setuju	58	4	232
Sangat Setuju	64	5	320
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>		<b>631</b>
<b>Skor Ideal</b>			<b>750</b>
<b>Presentase</b>			<b>84,1%</b>

(Dimensi : Integrator)

Pada tabel 4.23 diatas, dapat dijelaskan bahwa presentase yang didapatkan sebesar 84,1% yang artinya sebagian besar dari responden setuju bahwa pemimpin mereka turut serta dalam membimbing dan membantu karyawan. Hal ini didukung dengan, pemimpin yang membantu karyawan dalam proses mengerjakan tugasnya kemudia pencarian solusi dalam masalah.

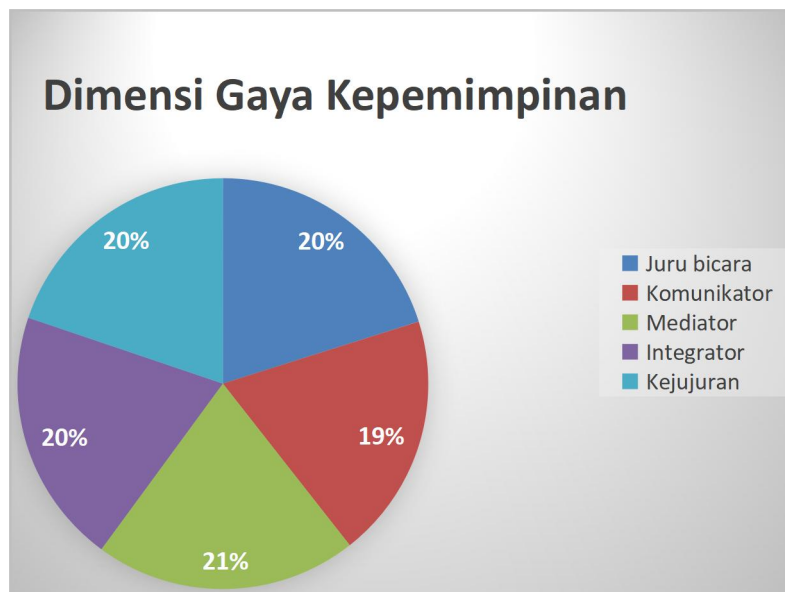
Tabel 4. 24 Pemimpin Saya Terbuka Dengan Karyawan Terkait Dengan Kegiatan Usaha

Tanggapan	Frekuensi	Bobot	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	1	1
Tidak Setuju	2	2	4
Ragu - Ragu	23	3	69
Setuju	73	4	292
Sangat Setuju	51	5	255
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>		<b>621</b>
<b>Skor Ideal</b>			<b>750</b>
<b>Presentase</b>			<b>82,8%</b>

(Dimensi : Kejujuran)

Pada tabel 4.24 diatas, dapat dijelaskan bahwa presentase yang didapatkan sebesar 82,8% yang artinya sebagian besar dari responden setuju bahwa pemimpin mereka terbuka dengan karyawan terkait dengan kegiatan usaha. Hal ini didukung dengan, pemimpin yang selalu melakukan transparansi dalam segala kegiatan yang berkaitan dengan usaha.

Berdasarkan perhitungan setiap *item* variabel dengan tiga dimensi gaya kepemimpinan, maka dapat disimpulkan seperti dibawah ini:



Gambar 4. 3 Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan data gambar 4.3 diatas, dapat disimpulkan bahwa ke enam dimensi pada gaya kepemimpinan yang menunjukkan presentase nilai paling tinggi diantara dimensi lainnya adalah mediator dengan presentase 21%.

Dari jumlah perhitungan skor per item variabel diatas maka akan dilakukan perhitungan ke dalam skor variabel, sebagai berikut:

Tabel 4. 25 Gaya Kepemimpinan

Pernyataan	Item Kuesioner	Skor
Pemimpin saya selalu memberikan arahan kepada saya dalam setiap kegiatan	1	607
Pemimpin saya selalu mengikutsertakan saya dan mengizinkan saya menjadi juru bicara dalam setiap kegiatan	2	631
Pemimpin saya melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan	3	605
Pemimpin saya mengajak karyawan untuk berdiskusi	4	656
Pemimpin saya turut serta dalam membimbing dan membantu karyawan	5	631
Pemimpin saya terbuka dengan karyawan terkait dengan kegiatan usaha	6	621
<b>Total Skor</b>		3751
<b>Skor Ideal</b>		4500
<b>Presentase Skor</b>		<b>83,4%</b>
<b>Interpretasi</b>		<b>Tinggi</b>

Berdasarkan pada tabel 4.25 diatas, presentase skor total dari variabel gaya kepemimpinan ini adalah sebesar 83,4% dengan interpretasi tinggi. Artinya hal ini menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan UMKM di Kota Bandung sudah baik. Hal ini didukung dengan hasil perhitungan dan deskripsi dari setiap item pernyataan yang berikan oleh responden.

#### 4.4 Analisis Uji Instrumen

##### 4.4.1 Uji Validitas

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, uji validitas ini akan menggunakan nilai *pearson correlation* yang kemudian dibandingkan dengan r tabel. Pengolahan data uji validitas pada penelitian ini akan menggunakan perangkat lunak (*software*) SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) 21. Terdapat asumsi didalam analisis ini adalah apabila nilai *pearson correlation* lebih besar dari r tabel maka instrumen dapat dikatakan valid. Dibawah ini adalah hasil uji validitas variabel independen Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Transfer Pengetahuan ( $X_2$ ) dan variabel dependen Kinerja Karyawan (Y) yang didapatkan dari 150 responden, dengan angka r tabel 0,159 (tingkat signifikansi untuk uji dua arah 5%):

Tabel 4. 26 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan (X1)

No	Item Kuesioner Gaya Kepemimpinan	Koefisien	R Tabel
1	Pemimpin saya selalu memberikan arahan kepada saya dalam setiap kegiatan	0,932	0,159
2	Pemimpin saya selalu mengikutsertakan saya dan mengizinkan saya menjadi juru bicara dalam setiap kegiatan	0,337	0,159
3	Pemimpin saya melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan	0,315	0,159
4	Pemimpin saya mengajak karyawan untuk berdiskusi	0,21	0,159
5	Pemimpin saya turut serta dalam membimbing dan membantu karyawan	0,288	0,159
6	Pemimpin saya terbuka dengan karyawan terkait dengan kegiatan usaha	0,413	0,159

Dapat dilihat pada tabel 4.26 diatas, hasil uji validitas variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) menunjukkan koefisien korelasi lebih besar dari r tabel, dengan itu maka semua item kuesioner dapat dinyatakan valid.

Tabel 4. 27 Hasil Transfer Pengetahuan (X2)

No	Item Kuesioner Transfer Pengetahuan	Koefisien	R Tabel
1	Saya membagikan pengalaman dengan cara memberikan contoh dan melatih	0,426	0,159
2	Saya membagikan pengalaman dengan memberikan dokumentasi secara logis	0,347	0,159
3	Saya mengembangkan pengetahuan yang saya miliki	0,295	0,159
4	Saya mempelajari pengetahuan yang sudah ada untuk mendapatkan pengalaman baru yang bermanfaat	0,374	0,159
5	Saya mempraktekan pengetahuan yang sudah ada untuk mendapatkan pengalaman baru yang bermanfaat	0,282	0,159

Dapat dilihat pada tabel 4.27 diatas, hasil uji validitas variabel transfer pengetahuan (X<sub>2</sub>) diatas dapat dijelaskan bahwa koefisien korelasi lebih besar dari r tabel, dengan itu maka semua item kuesioner dapat dinyatakan valid.

Berdasarkan hasil uji validitas variabel independen yang meliputi Gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dan Transfer pengetahuan (X<sub>2</sub>) diatas dapat disimpulkan bahwa kedua variabel ini memiliki koefisien korelasi lebih besar dari r tabel, maka semua item kuesioner dari variabel independen ini dapat dinyatakan valid.

Dibawah ini adalah hasil uji validitas variabel dependen kinerja karyawan UMKM (Y) yang didapatkan dari 150 responden, dengan angka r tabel 0,159 (tingkat signifikansi untuk uji dua arah 5%):

Tabel 4. 28 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan UMKM (Y)

No	Item Kuesioner Kinerja Karyawan	Koefisien	R Tabel
1	Karyawan saya menyelesaikan pekerjaan dengan teliti	0,350	0,159
2	Karyawan saya memperhatikan kualitas dalam melakukan pekerjaan	0,414	0,159
3	Karyawan saya memenuhi target pada UMKM	0,450	0,159
4	Karyawan saya melakukan antisipasi untuk masalah yang mungkin terjadi	0,244	0,159
5	Karyawan saya mampu membuat solusi alternatif untuk menyelesaikan masalah	0,440	0,159
6	Karyawan saya mampu memahami arahan yang diberikan oleh pemimpin	0,551	0,159
7	Karyawan saya mampu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap segala perubahan dalam lingkungan	0,345	0,159
8	Karyawan saya hadir secara rutin	0,428	0,159
9	Karyawan saya selalu datang tepat waktu	0,341	0,159

Dapat dilihat pada tabel 4.28 hasil uji validitas variabel dependen yang meliputi kinerja karyawan UMKM kuliner Kota Bandung (Y) menunjukkan bahwa koefisien korelasi lebih besar dari r tabel, maka seluruh item kuesioner dapat dinyatakan valid.

#### 4.4.2 Uji Realibilitas

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, berikut akan dijelaskan hasil dari analisis uji realibilitas. Pengolahan data uji realibilitas pada penelitian ini menggunakan perangkat lunak (*software*) SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) 26. Terdapat asumsi didalam analisis ini adalah apabila nilai *pearson cronbach's alpha* lebih besar dari nilai koefisien relibilitas yaitu 0,600 maka instrumen dapat dikatakan realible. Dibawah ini adalah hasil uji realibilitas variabel dependen Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), Transfer pengetahuan ( $X_2$ ) dan variabel independen kinerja karyawan UMKM (Y):

**Tabel 4. 4 Hasil Uji Realibilitas**

Variabel	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>
X1, X2, Y	0,605

Pada tabel 4.34 dapat dilihat bahwa hasil uji realibilitas dari variabel dependen Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), Transfer pengetahuan ( $X_2$ ) dan variabel independen kinerja karyawan UMKM (Y) menunjukkan hasil nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,605. Apabila dibandingkan dengan nilai koefisien realibilitas 0,600, dengan itu nilai *cronbach's alpha* pada variabel memiliki nilai yang lebih besar yaitu ( $0,605 > 0,600$ ) maka hasil ini menunjukkan variabel gaya kepemimpinan, transfer pengetahuan, dan kinerja karyawan UMKM adalah realible

#### 4.5 Analisis Verifikatif

##### 4.5.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan metode yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan perangkat lunak (*software*) SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) 26. Metode analisis regresi berganda ini digunakan untuk memperoleh hasil mengenai ada atau tidaknya hubungan serta pengaruh setiap variabel independen yaitu gaya kepemimpinan dan transfer pengetahuan dengan variabel dependen yaitu kinerja karyawan UMKM.

Tabel 4. 29 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	34.968	4.325		8.085	.000
	GayaKepemimpinan	.005	.142	.003	.033	.974
	TransferPengetahuan	.108	.128	.070	.846	.399

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Berdasarkan pada tabel 4.29 diatas, maka diperoleh model regresi seperti dibawah ini:

$$34,968 + 0,005 X_1 + 0,108 X_2$$

Dari model regresi diatas, dengan itu dapat diartikan seperti dibawah ini:

1. 34,968

Artinya, tanpa dipengaruhi variabel Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), Transfer pengetahuan ( $X_2$ ), variabel kinerja karyawan UMKM ( $Y$ ) adalah Bandung 34, 968 satuan.

2.  $X_1$  0,005

Artinya, pada setiap peningkatan variabel Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan variabel kinerja karyawan UMKM ( $Y$ ) sebesar 0,005 satuan, *ceteris paribus*.

3.  $X_2$  0,108

Artinya, pada setiap peningkatan variabel Transfer pengetahuan ( $X_2$ ) sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan variabel kinerja karyawan UMKM ( $Y$ ) sebesar 0,108 satuan, *ceteris paribus*.

Berdasarkan hasil interpretasi diatas, dapat dijelaskan bahwa variabel Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Transfer pengetahuan ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan UMKM. Hasil ini didukung oleh analisis deskriptif yang digunakan sebelumnya.

#### 4.5.2 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dibutuhkan uji F untuk menguji tingkat signifikansi secara simultan dan uji t untuk menguji tingkat signifikansi secara parsial.

#### 4.5.3 Uji F (Uji Signifikan)

Uji Signifikansi digunakan untuk mengetahui suatu pengaruh dari variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Untuk penelitian ini dalam melihat pengaruh variabel independen gaya kepemimpinan dan transfer pengetahuan secara simultan terhadap variabel dependen kinerja karyawan UMKM, dengan hipotesis setiap variabel seperti dibawah ini:

**H<sub>01</sub>:** Tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan UMKM

**H<sub>1</sub> :** Ada pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan UMKM kuliner Kota Bandung

**H<sub>02</sub>:** Tidak terdapat antara transfer pengetahuan dengan kinerja karyawan UMKM

**H<sub>2</sub>** : Ada pengaruh antara transfer pengetahuan dengan kinerja karyawan UMKM

Dengan kriteria uji F adalah seperti dibawah ini:

1. Apabila F hitung lebih dari F tabel maka variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat yang artinya H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima
2. Apabila nilai F hitung kurang dari F tabel maka variabel bebas tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat yang artinya H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak.

Dengan asumsi seperti dibawah ini:

(p value) < 0,05 maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima (signifikan)

(p value) > 0,05 maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak (tidak signifikan)

Tabel 4. 30 Hasil Uji Signifikansi (Uji F)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.037	2	4.018	.363	.696 <sup>b</sup>
	Residual	1626.156	147	11.062		
	Total	1634.193	149			

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

b. Predictors: (Constant), TransferPengetahuan, GayaKepemimpinan

Berdasarkan tabel 4.30 diatas, dapat dijelaskan bahwa nilai F hitung sebesar 0,363 dan Sig, 0,696. Pada data tersebut disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>), transfer pengetahuan (X<sub>2</sub>) memiliki pengaruh simultan terhadap variabel kinerja karyawan UMKM (Y), hal ini didukung dengan F hitung > F tabel dan Sig. < 0,05.

#### 4.5.4 Uji t (Parsial)

Uji Parsial digunakan untuk melihat suatu pengaruh dari variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Untuk penelitian ini dalam melihat pengaruh variabel independen gaya kepemimpinan dan transfer pengetahuan secara individual terhadap variabel dependen kinerja karyawan UMKM, dengan hipotesis setiap variabel seperti dibawah ini:

**H<sub>01</sub>**: Tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan UMKM

**H<sub>1</sub>** : Ada pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan UMKM

**H<sub>02</sub>** : Tidak terdapat pengaruh antara transfer pengetahuan dengan kinerja karyawan UMKM

**H<sub>2</sub>**: Ada pengaruh antara transfer pengetahuan dengan kinerja karyawan UMKM

Dengan kriteria uji t seperti dibawah ini:

1. Apabila nilai t hitung lebih dari nilai t tabel atau sig kurang dari 0,05 maka variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat yang artinya H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima.

2. Apabila nilai t hitung kurang dari nilai t tabel atau sig lebih dari 0,05 maka variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat yang artinya H0 diterima dan H1 ditolak.

Dengan asumsi sebagai berikut:

(p value) < 0,05 maka H0 ditolak dan H1 diterima (signifikan)

(p value) > 0,05 maka H0 diterima dan H1 ditolak (tidak signifikan)

Tabel 4. 31 Hasil Uji Parsial (Uji t)

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	34.968	4.325		8.085	.000
	GayaKepemimpinan	.005	.142	.003	.033	.974
	TransferPengetahuan	.108	.128	.070	.846	.399

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Distribusi t tabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah probabilitas 5%, dengan itu didapatkan t tabel sebesar:  $t(0,05;147) = 2,609688$ .

Uji t ini digunakan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel gaya kepemimpinan (X1), transfer pengetahuan (X2) secara individual terhadap variabel kinerja karyawan UMKM (Y).

1. Hipotesis pertama (Gaya Kepemimpinan)

**H<sub>01</sub>**: Tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan UMKM kuliner Kota Bandung

**H<sub>1</sub>** : Ada pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan UMKM kuliner Kota Bandung

Berdasarkan tabel 4.31, nilai t hitung pada variabel X1 (Gaya Kepemimpinan) memiliki jumlah nilai sebesar 0,033 dan Sig. 0,974, artinya t hitung < t tabel dan sig > 0,05 maka H0 diterima dan H1 ditolak. Sehingga dapat disimpulkan pada tingkat signifikansi 5%, variabel gaya kepemimpinan (X1), transfer pengetahuan (X2) secara parsial berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan UMKM (Y).

2. Hipotesis kedua (Transfer Pengetahuan)

**H<sub>02</sub>** : Tidak terdapat pengaruh antara transfer pengetahuan dengan kinerja karyawan UMKM

**H<sub>2</sub>** : Ada pengaruh antara transfer pengetahuan dengan kinerja karyawan UMKM

Berdasarkan tabel 4.31, nilai t hitung pada variabel X1 (transfer pengetahuan) memiliki jumlah nilai sebesar 0,846 dan Sig. 0,399, artinya t hitung > t tabel dan sig < 0,05 maka H0 ditolak dan H1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan pada tingkat signifikansi 5%, variabel

gaya kepemimpinan (X1), transfer pengetahuan (X2) secara parsial berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan UMKM (Y).

#### 4.5.5 Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi digunakan dalam melakukan pengujian regresi linier berganda dengan kriteria lebih dari dua variabel. Uji koefisien determinasi bertujuan untuk melihat proporsi keragaman total dalam variabel terikat yaitu variabel Y yang dijelaskan oleh variabel – variabel bebas yaitu variabel X yang secara bersama-sama berada dalam model persamaan regresi linier berganda.

Tabel 4. 32 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.070 <sup>a</sup>	.005	-.009	3.32600

a. Predictors: (Constant), TransferPengetahuan, GayaKepemimpinan

Dapat dilihat dari tabel 4.38 diatas, bahwa terdapat nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,070 yang menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan UMKM berada pada kategori cukup kuat

#### 4.6 Pembahasan

Pada penelitian ini dilakukan analisis deskriptif dan verifikatif, melakukan uji validitas untuk mengetahui apakah kuesioner yang disebarkan kepada responden valid atau tidak valid, kemudian dilakukan pengukuran uji realibilitas untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran handal atau dapat dipercaya dan menghasilkan pengukuran yang relatif konsisten. Dari hasil uji validitas dan uji realibilitas yang telah dilakukan pada penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh item pada kuesioner valid dan realibel. Setiap item kuesioner mampu mengukur tanggapan responden yang terkait dengan variabel gaya kepemimpinan dan transfer pengetahuan serta variabel kinerja karyawan UMKM Kota Bandung.

Berdasarkan analisis linier berganda yang digunakan pada penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa variabel variabel gaya kepemimpinan dan transfer pengetahuan memiliki pengaruh simultan terhadap variabel kinerja karyawan UMKM kuliner Kota Bandung, dimana  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $Sig. < 0.05$ . Selain itu, hasil dari uji parsial dapat disimpulkan seperti dibawah ini:

1. Pada tingkat signifikansi 5%, variabel gaya kepemimpinan (X1) secara parsial berpengaruh terhadap variabel (Y) kinerja karyawan UMKM Kota Bandung.
2. Pada tingkat signifikansi 5%, variabel transfer pengetahuan (X2) secara parsial berpengaruh terhadap variabel (Y) kinerja karyawan UMKM Kota Bandung.

Dengan ini, maka karyawan akan memiliki kinerja yang baik apabila mempunyai pengalaman yang baik kemudian diimplementasikan pada tempat kerjanya serta melakukan transfer pengetahuan untuk membuat usahanya dapat berdaya saing, karena dengan kinerja karyawan yang baik maka akan membawa perusahaannya ke arah yang lebih baik.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Peneliti mencoba mengidentifikasi berbagai gap antara karakteristik pelaku /karyawan UMKM dengan kebutuhan. Peneliti menjumpai bahwa pelaku UMKM belum memiliki karyawan yang berkinerja optimal. Studi dilanjutkan dengan menelusuri literatur-literatur untuk mencari variabel-variabel yang berhubungan. Dilakukan pula penyebaran kuesioner untuk memperoleh penjelasan fenomena yang lebih lengkap untuk membantu dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada rincian bab sebelumnya berkaitan dengan gaya kepemimpinan, transfer pengetahuan, dan kinerja karyawan UMKM yang diteliti pada 150 responden, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gambaran umum dari variabel gaya kepemimpinan, transfer pengetahuan, dan kinerja karyawan berdasarkan hasil analisis deskriptif, dengan respon dari responden yang positif pada setiap kelompok dimensi dalam pernyataan kuesioner yang diberikan menunjukkan berada pada kategori baik. Pada variabel kinerja karyawan UMKM dimensi penilaian kerja, keteguhan, kooperatif, dan pengetahuan kerja memiliki nilai presentase unggul yang sama dibanding dimensi kualitas pekerjaan dan kreativitas. Kemudian, pada variabel transfer pengetahuan pada dimensi tacit dan eksplisit memiliki presentase yang sama, dan untuk variabel gaya kepemimpinan dimensi mediator memiliki presentase lebih tinggi dibandingkan dimensi lainnya.
2. Variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan UMKM. Hal ini, berdasarkan pada jawaban yang diberikan responden pada kuesioner dengan perhitungan analisis verifikatif dengan hasil dari regresi linear berganda. Dengan adanya gaya kepemimpinan maka kinerja karyawan turut meningkat karena adanya interaksi mengenai gaya yang diberikan pemimpin yang berdampak baik pada karyawan.
3. Variabel transfer pengetahuan memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan UMKM. Hal ini, berdasarkan hasil dari jawaban yang diberikan responden pada kuesioner dengan perhitungan analisis verifikatif dengan hasil dari regresi linear berganda. Dengan adanya transfer pengetahuan, kinerja karyawan dianggap lebih baik dan memberikan pengaruh yang baik, karena menambah wawasan karyawan juga dapat meningkatkan keterampilan.

4. Berdasarkan hasil uji F pada penelitian ini gaya kepemimpinan, transfer pengetahuan memiliki pengaruh simultan terhadap variabel kinerja karyawan UMKM.
5. Berdasarkan hasil uji t pada penelitian ini, variabel gaya kepemimpinan, transfer pengetahuan secara parsial berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan UMKM.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil dari penelitian serta kesimpulan sebelumnya, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan oleh penulis, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

1. Hasil dari rekapitulasi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan UMKM Kota Bandung sudah cukup baik. Cara pimpinan memperlakukan karyawannya sangat memberikan output yang baik untuk kinerja karyawan di UMKM Kota Bandung. Kemudian, sebaiknya pemimpin menginstruksikan karyawan dengan pola yang baik agar dapat diterima baik oleh karyawan serta menjalin hubungan kedekatan.
2. Penilaian transfer pengetahuan terhadap kinerja karyawan UMKM Kota Bandung sudah cukup baik. Pengalaman-pengalaman yang dimiliki karyawan dari tempat kerja sebelumnya, workshop yang diberikan pemerintah, dan pengetahuan yang dia miliki sendiri cukup membawa hal baik untuk UMKM. Namun, karena latar belakang pendidikan karyawan UMKM kuliner Kota Bandung sebagian besar SMA sehingga karyawan kurang bisa menyampaikan atau membagikan pengalamannya dengan cara kompeten. Berkaitan dengan hal itu, sebaiknya pemilik usaha memberikan arahan kepada karyawan untuk dapat menyampaikan atau membagikan pengalamannya dengan cara yang lebih mudah dimengerti dan dipahami.

## DAFTAR PUSTAKA

- E. Mulyasa. 2009. *Praktik Penelitian Tindakan Kelas*. Bandung: Rosdakarya.
- Edison. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. 2017. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage."
- Islami A.C., Kunaifi A., dan Gunawan J. 2017. Ragam pengukuran kinerja pada usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di Surabaya. *Jurnal Sains dan Seni ITS Vol 6 No. 2 Hal. D168 - D171*
- Liebowitz, Jay & Chen, Y. 2004. *Knowledge Sharing Proficiencies: The Key to Knowledge Management*. 409-424. 10.1007/978-3-540-24746-3\_21.
- Malhotra, N. K. 2010. *Marketing Research: An Applied Orientation. Sixth Edition, Global Edition*. Boston Amsterdam Dubai: Pearson. *Journal of Service Research*, 7, 343-359.
- Pallant, J. 2011. *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using the SPSS program*. 4th Edition, Allen & Unwin, Berkshire.
- Prawiro, M. 2020. *Pengertian UMKM: Kriteria, Klasifikasi, Ciri-Ciri, dan Contoh UMKM*. URL: <https://www.maxmanroe.com/vid/bisnis/pengertian-umkm.html>
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. 2000. *Managing knowledge: building blocks for success*. John Wiley & Sons.
- Rofiaty; Noviyanti, Try; dan Mulyanto, Angga Dwi. 2015. *Pengaruh Knowledge Management Terhadap Inovasi, Implementasi Strategi dan Kinerja Organisasi (Studi Pada RS Lavalette Malang)*. URL: <https://www.neliti.com/publications/55170/pengaruh-knowledge-management-terhadap-inovasi-implementasi-strategi-dan-kinerja>
- Sugiyono. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Republik Indonesia
- Wang, J., Zhong, Y., Zhao, Y., & Xu, X. 2015. *Research on Knowledge Organization Process Based on Knowledge Unit*