

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Obyek Penelitian**

Menurut UU No. 25 tahun 1992, koperasi didefinisikan sebagai badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip-prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan

Lokasi penelitian adalah Unit Simpan Pinjam Koperasi Veteran Republik Indonesia (USP KOVERI) wilayah kerja Surakarta, dimana dalam pelaksanaan kegiatannya, USP KOVERI memiliki visi dan misi dalam mengimplementasikan seluruh kegiatannya.

Dalam melaksanakan tugasnya USP KOVERI memiliki Visi yaitu:

“Terwujudnya koperasi simpan pinjam yang mandiri dan tangguh dengan berlandaskan amanah dalam membangun ekonomi bersama dan berkeadilan di Indonesia”

Sesuai Visi organisasi yang telah ditetapkan maka dirumuskan Misi sebagai berikut :

1. Menjalankan kegiatan usaha simpan pinjam dengan efektif, efisien dan transparan.
2. Memberikan bimbingan dari aspek keuangan maupun manajemen kepada anggota yang mempunyai usaha sebagai binaan koperasi.
3. Membangun hubungan kemitraan jangka panjang dengan mitra usaha, berdasarkan saling percaya dan menguntungkan.
4. Memberikan kontribusi yang positif bagi masyarakat dimana koperasi beroperasi.
5. Menjadi unit simpan pinjam percontohan.

## **B. Gambaran Subyek Penelitian**

Pengambilan data dilakukan pada tanggal 22 Agustus 2016 sampai dengan tanggal 24 Agustus 2016. Kuesioner dibagikan secara langsung oleh peneliti kepada responden yang telah ditetapkan. Sebelum mengisi kuesioner, peneliti terlebih dahulu menjelaskan maksud dari pengisian kuesioner. Kuesioner yang dibagikan kepada responden terdiri dari keusioner Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Kinerja pegawai. Kuesioner ini dibagikan kepada pegawai USP KOVERI wilayah kerja Surakarta.

Kuesioner yang dibagikan pada saat penelitian sebanyak 70 eksemplar kepada pegawai USP KOVERI wilayah kerja Surakarta dan terkumpul semuanya yaitu 70 eksemplar. Kuesioner yang telah terkumpul kembali kemudian diperiksa keabsahannya. Hasil pemeriksaan yang dilakukan memperlihatkan secara keseluruhan dapat diproses selanjutnya. Pengujian dan analisa data dilakukan dengan menggunakan bantuan *software* PLS versi 3. Adapun hasil pengujian yang dilakukan tersebut dapat diuraikan berikut ini.

### **C. Karakteristik Responden**

Sajian mengenai karakteristik responden dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai responden penelitian itu sendiri. Karakteristik tersebut meliputi Jenis Kelamin, Usia, Status, Tingkat Pendidikan, dan Lama Bekerja.

#### **1. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin**

Robbins (2001) dalam Mariam (2009) menyatakan bahwa tempat terbaik untuk memulai adalah dengan pengakuan bahwa terdapat beberapa perbedaan penting antara pria dan wanita yang mempengaruhi kinerja. Satu masalah yang nampaknya membedakan antar jenis kelamin, khususnya saat karyawan mempunyai anak-anak prasekolah, adalah pilihan atas jadwal kerja. Ibu-ibu yang bekerja lebih mungkin untuk

memilih pekerjaan paruh waktu, jadwal kerja lembur agar bisa menampung tanggung jawab terhadap keluarga

Hasil penelitian yang dilakukan memperlihatkan jenis kelamin responden seperti pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	57	81
2	Wanita	13	19
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100</b>

Sumber: USP KOVERI, 2016

Dari Tabel 4.1, dapat dilihat bahwa jumlah responden pegawai laki-laki pada USP KOVERI sebesar 81%, sedangkan jumlah wanita 19%. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah pegawai laki-laki lebih dominan dari pada pegawai wanita pada USP KOVERI. Fenomena ini terjadi dikarenakan pegawai wanita di USP KOVERI hanya menduduki posisi administratif. Posisi lainnya di duduki oleh pegawai laki-laki. Di setiap kantor cabang hanya memiliki 2-3 pegawai wanita.

## 2. Karakteristik responden berdasarkan usia

Menurut Robbins (2001) dalam Mariam (2009) usia responden sangat mempengaruhi kinerjanya, hal tersebut didasarkan atas 3 alasan yaitu: (1) ada keyakinan yang meluas

bahwa kinerja karyawan menurun dengan meningkatnya usia, (2) realita bahwa usia karyawan semakin bertambah dan (3) pensiun. Kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia seseorang yang merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab seseorang dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan. Karyawan yang lebih tua lebih berpengalaman dalam berpikir dan bertindak serta lebih terbiasa menghadapi persoalan yang muncul ditempat kerja, sehingga mereka telah terbiasa dan lebih mampu melakukan adaptasi dengan permasalahan yang muncul ditempat kerja sehingga pengambilan keputusan cenderung lebih efektif ketimbang karyawan yang berusia muda,

Hasil penelitian yang dilakukan memperlihatkan usia responden seperti pada tabel 4.2.

**Tabel 4.2**  
**Usia Responden Penelitian**

No	Kelompok Usia (Tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	< 20	0	0
2	20 – 30	17	24
3	31 – 40	25	36
4	41 – 50	17	24
5	> 50	11	16
<b>Jumlah</b>		<b>70</b>	<b>100</b>

Sumber: USP KOVERI, 2016

Data tabel tersebut memperlihatkan bahwa usia responden yang berusia antara 31 – 40 tahun lebih dominan yakni sebesar 36 persen dibandingkan usia responden lainnya. Responden yang paling muda memiliki usia 22 tahun dan yang paling tua berusia 66 tahun. Hal ini dikarenakan dalam proses rekrutmen USP KOVEERI mensyaratkan harus memiliki pengalaman minimal 2 tahun. Hal ini juga disebabkan beberapa kurun waktu 5 tahun terakhir USP KOVERI ada pegawai yang telah pensiun.

### 3. Karakteristik Responden berdasarkan Status

Hasil penelitian yang dilakukan memperlihatkan status responden seperti pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
**Status Responden Penelitian**

No	Status	Jumlah	Persentase (%)
1	Kawin	61	87
2	Belum Kawin	9	13
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100</b>

Sumber: USP KOVERI, 2016

Dari Tabel 4.3, dapat dilihat bahwa jumlah responden pegawai yang telah menikah pada USP KOVERI lebih dominan yaitu sebesar 87 persen, sedangkan jumlah pegawai yang belum

menikah sebesar 13 persen. Hal ini dikarenakan pegawai USP rata-rata berusia 30 tahun keatas.

#### 4. Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

Menurut Robbins (2001) dalam Mariam (2009) Pendidikan terakhir mempengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan diri dari responden dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut dikarenakan pendidikan sangat penting guna meningkatkan kemampuannya. Responden dengan tingkat pendidikan yang tinggi mampu bekerja dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

Tingkat pendidikan responden pada penelitian ini paling tinggi adalah S-1 dan paling rendah adalah SMP seperti pada tabel 4.4.

**Tabel 4.4**  
**Tingkat Pendidikan Responden Penelitian**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	S-1	4	6
2	D3	1	1
3	SMA/ SMK	48	69
4	SMP	17	24
<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>100</b>

Sumber: USP KOVERI, 2016

Dari tabel tersebut memperlihatkan bahwa responden sebagian besar berpendidikan SMA/ SMK yakni sebesar 69 persen, sedangkan yang berpendidikan S1 sebanyak 6 persen, dan yang berpendidikan SMP sebanyak 24 persen. Hal ini dikarenakan dalam proses rekrutmen USP KOVERI membutuhkan pegawai minimal SMA.

#### **5. Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja**

Robbins (2001) dalam Mariam (2009) menyatakan bahwa masa kerja sangat mempengaruhi penguasaan rincian pekerjaan dari seorang karyawan, dimana responden dengan masa kerja yang lebih lama mempunyai pengalaman, kepercayaan diri dan penguasaan *job description* yang lebih baik. Kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab dalam bertindak, berpikir serta pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh masa kerja, disamping usia karyawan. Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Hilda, (2004) dalam Mariam (2009) bahwa faktor usia dan pengalaman kerja saling terkait, dimana keduanya mempengaruhi kemampuan karyawan dalam menghadapi persoalan dan mengambil keputusan. Karyawan yang memiliki masa kerja yang lebih lama, cenderung lebih memahami struktur harapan-imbalance yang berlaku di



perusahaan, sehingga mereka memiliki perilaku yang lebih efektif daripada karyawan yang kurang berpengalaman.

Hasil penelitian yang dilakukan memperlihatkan lama bekerja responden seperti pada Tabel 4.5.

**Tabel 4.5**  
**Lama Bekerja Pegawai**

No	Kelompok Waktu (Tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	<5	17	24%
2	5 – 10	10	14%
3	11 – 15	8	11%
4	16 – 20	14	20%
5	21 – 25	10	14%
6	> 25	11	16%
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100</b>

Sumber: USP KOVERI, 2016

Tabel 4.5 memperlihatkan bahwa lama bekerja pegawai USP KOVERI yang paling dominan adalah 5 tahun kebawah yakni sebesar 24 persen, sedangkan yang paling sedikit yaitu antara 11-15 tahun sebesar 11 persen. Hal ini dikarenakan USP KOVERI sering melakukan rekrutmen dalam kurun waktu 5 tahun terakhir. Rekrutmen dilakukan untuk mengisi posisi yang tinggalkan karyawan sebelumnya ataupun ekspansi perusahaan.

#### **D. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap item-item

pertanyaan pada kuesioner. Pada teknik analisis ini seluruh variabel yang diteliti dideskripsikan berdasarkan skor jawaban kuisisioner yang telah didistribusikan kepada responden. Kuisisioner ini terdiri dari berbagai pernyataan yang dibuat berdasarkan 17 indikator yang terdiri dari 5 indikator dari variabel kompensasi, 4 indikator dari variabel kepemimpinan transformasional, 4 indikator dari variabel kepuasan kerja dan 4 indikator kinerja karyawan.

Perhitungan kategori variabel dilakukan untuk mengelompokkan setiap indikator variabel kedalam setiap kategori berdasarkan batas nilai tertentu. Hal ini bertujuan untuk mengetahui tingkat nilai yang ada pada setiap indikator variabel. Perhitungan ini dilakukan juga untuk mendukung dalam analisis deskriptif yang akan dilakukan.

Perhitungan kategori variabel menggunakan rumus:

$$\begin{aligned}
 i &= \frac{\text{Range}}{\Sigma \text{Kategori}} \\
 &= \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{5} \\
 &= \frac{5-1}{5}
 \end{aligned}$$

$$i = 0,8$$

Sehingga batas mean untuk tiap kategori dapat ditunjukkan pada tabel 4.6

**Tabel 4.6**  
**Penentuan Kategori Variabel**

<b>Batas Mean</b>	<b>Kategori</b>
1 – 1,79	Sangat Rendah
1,8 – 2,59	Rendah
2,6 – 3,39	Sedang
3,4 – 4,19	Tinggi
4,2 – 4,99	Sangat Tinggi

Berdasarkan tabel 4.6 diatas variabel dikelompokkan ke dalam 5 kategori dengan interval 0,8. Kategori sangat rendah bernilai 1 dan kategori sangat tinggi bernilai 4,99.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Resp</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Mean</b>	<b>Kategori</b>
X <sub>1</sub> Kompensasi	X <sub>1.1</sub> (Sistem Penggajian)	70	3	5	4,143	Tinggi
	X <sub>1.2</sub> (Kesejahteraan)	70	3	5	4,214	Sangat Tinggi
	X <sub>1.3</sub> (Keadilan pengupahan)	70	3	5	4,314	Sangat Tinggi
	X <sub>1.4</sub> (Penghargaan pada prestasi)	70	3	5	4,386	Sangat Tinggi
	X <sub>1.5</sub> (Promosi jabatan)	70	3	5	4,329	Sangat Tinggi
X <sub>2</sub> Kepemimpinan Trasnformasi onal	X <sub>2.1</sub> ( <i>Intellectual Stimulation</i> )	70	2	5	4,100	Tinggi
	X <sub>2.2</sub> ( <i>Individualized Consideration</i> )	70	3	5	4,229	Sangat Tinggi
	X <sub>2.3</sub> ( <i>Inspirational Motivation</i> )	70	3	5	4,329	Sangat Tinggi
	X <sub>2.4</sub> ( <i>Idealized Influence</i> )	70	3	5	4,371	Sangat Tinggi

Lanjutan Tabel 4.7 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Resp	Min	Max	Mean	Kategori
Y <sub>1</sub> Kepuasan Kerja	Y <sub>1.1</sub> ( <i>Mentally challenging work</i> )	70	3	5	4,386	Sangat Tinggi
	Y <sub>1.2</sub> ( <i>Supportive working condition</i> )	70	3	5	4,471	Sangat Tinggi
	Y <sub>1.3</sub> ( <i>Supportive colleagues</i> )	70	4	5	4,543	Sangat Tinggi
	Y <sub>1.4</sub> ( <i>The personality-job fit</i> )	70	4	5	4,514	Sangat Tinggi
Y <sub>2</sub> Kinerja Karyawan	Y <sub>2.1</sub> (Prestasi)	70	4	5	4,429	Sangat Tinggi
	Y <sub>2.2</sub> (Ketepatan waktu hadir)	70	4	5	4,414	Sangat Tinggi
	Y <sub>2.3</sub> (Pengidentifikasian masalah)	70	4	5	4,529	Sangat Tinggi
	Y <sub>2.4</sub> (Pemecahan masalah)	70	4	5	4,514	Sangat Tinggi

Sumber: Output SmartPLS 3, 2016

Berdasarkan Tabel 4.7 indikator yang mempunyai rata-rata skor tertinggi pada variabel Kompensasi adalah Penghargaan pada prestasi sebesar 4,386. Sementara indikator sistem penggajian memiliki rata-rata skor terendah yaitu 4,143. Pada variabel Kepemimpinan Transformasional indikator *Idealized Influence* mempunyai skor rata-rata tertinggi sebesar 4,371 sedangkan indikator *Intellectual Stimulation* mempunyai skor rata-rata terendah sebesar 4,100. Indikator *Supportive Colleagues* mempunyai skor rata-rata tertinggi sebesar 4,543 pada variabel Kepuasan Kerja,

sedangkan indikator *Mentally challenging work* mempunyai skor rata-rata terendah sebesar 4,386. Pengidentifikasian masalah masalah menjadi indikator yang mempunyai skor rata-rata tertinggi sebesar 4,529 pada variabel Kinerja Karyawan, sebaliknya indikator Ketepatan hadir tugas mempunyai skor rata-rata terendah dengan nilai 4,414.

**Tabel 4.8**  
**Kategori Atas Variabel**

Variabel	Grand Mean	Kategori
X <sub>1</sub> Kompenasi	4,277	Sangat Tinggi
X <sub>2</sub> Kepemimpinan Transformasional	4,257	Sangat Tinggi
Y <sub>1</sub> Kepuasan Kerja	4,479	Sangat Tinggi
Y <sub>2</sub> Kinerja Karyawan	4,472	Sangat Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.8 indikator variabel Kompensasi mempunyai 4 indikator dengan kategori sangat tinggi (X<sub>1.2</sub>, X<sub>1.3</sub>, X<sub>1.4</sub>, X<sub>1.5</sub>) dan 1 indikator dengan katgori tinggi (X<sub>1.1</sub>). Pada variabel Kepemimpinan Transformasional 3 indikator (X<sub>2.2</sub>, X<sub>2.3</sub>, X<sub>2.4</sub>) mempunyai kategori sangat tinggi sedangkan 1 indikator (X<sub>2.1</sub>) mempunyai kategori tinggi. 4 Indikator (Y<sub>1.1</sub>, Y<sub>1.2</sub>, Y<sub>1.3</sub>, Y<sub>1.4</sub>) pada variabel Kepuasan Kerja mempunyai kategori sangat tinggi. Pada

Kinerja karyawan 4 indikator ( $Y_{2.1}$ ,  $Y_{2.2}$ ,  $Y_{2.3}$ ,  $Y_{2.4}$ ) mempunyai kategori sangat tinggi.

## **E. Evaluasi *Outer Model* (Model Pengukuran)**

### **1. Pengujian *Convergent Validity***

*Convergent validity* digunakan untuk mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel latennya. Dalam evaluasi *convergent validity* dapat dilihat dari nilai *Loading Factor* (LF). Nilai  $LF \geq 0,7$  dikatakan ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibentuknya. Dalam pengalaman empiris penelitian, nilai  $LF \geq 0,5$  masih dapat diterima. Bahkan sebagian ahli mentolelir angka 0,4 (Haryono, 2016).

Hasil pengujian *convergent validity* dengan menggunakan PLS dapat dilihat pada tabel 4.9 Nilai *outer model* atau korelasi antar indikator dengan variabel telah memenuhi *convergent validity* karena seluruh indikator memiliki nilai LF diatas 0,5.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Pengujian *Convergent Validity***

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor (LF)</i>	Keterangan
X <sub>1</sub> Kompensasi	X <sub>1.1</sub> (Sistem Penggajian)	0,665	Valid
	X <sub>1.2</sub> (Kesejahteraan)	0,683	Valid
	X <sub>1.3</sub> (Keadilan pengupahan)	0,840	Valid
	X <sub>1.4</sub> (Penghargaan pada prestasi)	0,752	Valid
	X <sub>1.5</sub> (Promosi jabatan)	0,797	Valid
X <sub>2</sub> Kepemimpinan Trasnformasi onal	X <sub>2.1</sub> ( <i>Intellectual Stimulation</i> )	0,612	Valid
	X <sub>2.2</sub> ( <i>Individualized Consideration</i> )	0,731	Valid
	X <sub>2.3</sub> ( <i>Inspirational Motivation</i> )	0,757	Valid
	X <sub>2.4</sub> ( <i>Idealized Influence</i> )	0,727	Valid
Y <sub>1</sub> Kepuasan Kerja	Y <sub>1.1</sub> ( <i>Mentally challenging work</i> )	0,726	Valid
	Y <sub>1.2</sub> ( <i>Supportive working condition</i> )	0,735	Valid
	Y <sub>1.3</sub> ( <i>Supportive colleagues</i> )	0,700	Valid
	Y <sub>1.4</sub> ( <i>The personality-job fit</i> )	0,681	Valid
Y <sub>2</sub> Kinerja Karyawan	Y <sub>2.1</sub> (Prestasi)	0,612	Valid
	Y <sub>2.2</sub> (Ketepatan waktu hadir)	0,773	Valid
	Y <sub>2.3</sub> (Pengidentifikasian masalah)	0,805	Valid
	Y <sub>2.4</sub> (Pemecahan masalah)	0,743	Valid

Sumber : Output SmartPLS 3, 2016; Lampiran 8

Data tersebut memperlihatkan bahwa semua indikator dinyatakan valid karena memiliki nilai LF yang lebih besar dari 0,6. Indikator Keadilan pengupahan merupakan ukuran terkuat dari variabel Kompensasi karena memiliki nilai LF terbesar yaitu 0,840. Indikator *Inspirational Motivation* merupakan ukuran terkuat dari variabel Kepemimpinan Transformasional yang memiliki nilai LF sebesar 0,757. Sementara indikator *Supportive working condition* merupakan ukuran terkuat dari variabel Kepuasan Kerja dengan nilai LF sebesar 0,735. Sedangkan variabel Kinerja Karyawan memiliki indikator terkuat yaitu Pengidentifikasian masalah dengan nilai LF sebesar 0,805.

## **2. Pengujian *Discriminant Validity***

*Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Hal ini dapat dievaluasi melalui *cross loading*, kemudian dibandingkan nilai AVE dengan kuadrat nilai korelasi antar konstruk (atau membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstraknya). Ukuran *discriminant validity* lainnya adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau



nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antar konstruk. Hasil pengujian *discriminant validity* ditunjukkan pada tabel 4.10

**Tabel 4.10**  
**Hasil Pengujian *Discriminant Validity***

Variabel	AVE		Korelasi			
	AVE	Akar AVE	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>
X <sub>1</sub>	0,563	0,751	0,751			
X <sub>2</sub>	0,503	0,709	0,625	0,709		
Y <sub>1</sub>	0,505	0,711	0,631	0,571	0,711	
Y <sub>2</sub>	0,543	0,737	0,623	0,569	0,619	0,737

Sumber : Output SmartPLS 3, 2016; Lampiran 9

Berdasarkan data tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa semua variabel penelitian memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,5. dan semua variabel memiliki nilai akar AVE lebih tinggi dari koefisien korelasi antar satu variabel dengan variabel lainnya sehingga dapat dikatakan data memiliki *discriminant validity* yang baik.

### 3. Pengujian *Composite Reliability*

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Untuk mengukur reliabilitas satu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Namun demikian

penggunaan *composite reliability* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan *cronbach's alpha*, sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *composite reliability*. Variabel dikatakan memiliki reliabilitas jika nilai *composite reliability* diatas 0,70. Pada Tabel 4.11 disajikan nilai *Composite Reliability*.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Pengujian *Composite Reliability***

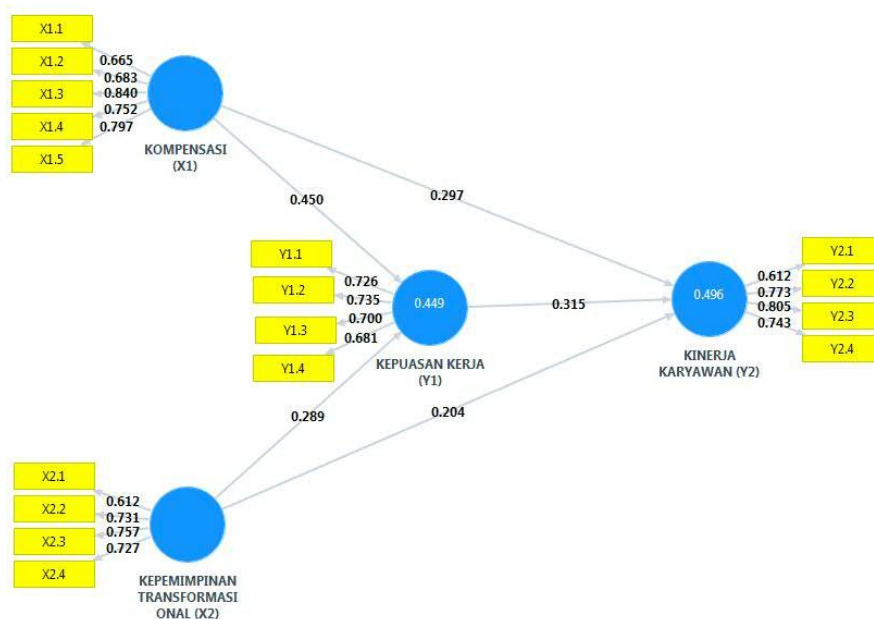
<b>Variabel</b>	<b><i>Composite Reliability</i></b>	<b>Keterangan</b>
X <sub>1</sub>	0,865	Reliabel
X <sub>2</sub>	0,801	Reliabel
Y <sub>1</sub>	0.803	Reliabel
Y <sub>2</sub>	0,825	Reliabel

Sumber: Output SmartPLS 3, 2016; Lampiran 9

Tabel diatas menginformasikan bahwa seluruh variabel memenuhi *composite reliability* karena nilainya diatas angka yang direkomendasikan, yaitu diatas 0.7 yang sudah memenuhi kriteria realibel. Berdasarkan dari hasil evaluasi secara keseluruhan, baik *convergent. discriminant validity, composite reliability*, yang telah dipaparkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur variabel laten merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

## F. Evaluasi *Inner Model* (Model Struktural)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk variabel dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural



**Gambar 4.1**  
**Model Struktural**

Dari gambar 4.1 dapat dijelaskan bahwa *covariance* pengukuran indikator dipengaruhi oleh konstruk laten atau mencerminkan variasi dari konstruk unidimensional yang digambarkan dengan bentuk lingkaran dengan beberapa anak panah

dari konstruk ke indikator. Model ini menghipotesiskan bahwa perubahan pada konstruk laten mempengaruhi perubahan pada indikator. Dalam model tersebut terdapat dua variabel eksogen yaitu kompensasi dan kepemimpinan transformasional dan dua variabel endogen yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penilaian model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen yang mempunyai pengaruh substantif. Tabel 4.8 memperlihatkan hasil *estimasi R-square* dengan menggunakan *SmartPLS*

**Tabel 4.12**  
**Nilai R-Square**

<b>Variabel</b>	<b>R-Square</b>
Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )	0,449
Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )	0,496

Sumber: Output SmartPLS 3, 2016; Lampiran 9

Tabel 4.12 menunjukkan nilai *R-square* variabel kepuasan kerja 0,449 dan kinerja karyawan 0,496. Semakin tinggi nilai *R-square*, maka semakin besar kemampuan variabel eksogen tersebut dapat dijelaskan oleh variabel endogen sehingga semakin baik persamaan struktural. Untuk variabel kepuasan kerja memiliki nilai *R square* sebesar 0,449 yang berarti *variance* kompensasi dan

kepemimpinan transformasional mampu dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja sebesar 44,9% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Variabel kinerja karyawan memiliki nilai *R-square* 0,496 berarti *variance* kompensasi, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja mampu dijelaskan oleh variabel kinerja sebesar 49,6% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Selain dengan menggunakan *R-square*, *goodness of fit model* juga diukur dengan menggunakan *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square*  $> 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai *Q-Square*  $\leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance* (Juniantara, 2015)

Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - \{(1 - R_1^2)(1 - R_2^2)\}$$

Dimana  $R_1^2, R_2^2$  adalah R-Square variabel endogen

Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran  $Q^2$  ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur

(*path analysis*). Perhitungan *goodness of fit model* adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - \{ (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \} \\
 &= 1 - \{ (1 - 0,449) (1 - 0,496) \} \\
 &= 1 - \{ (0,551) (0,504) \} \\
 &= 1 - 0,2778 \\
 &= 0,7222
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan diatas menunjukkan nilai *predictive-relevance* sebesar 0,7222. Hal tersebut berarti bahwa 72,22% variasi pada variabel kinerja karyawan (*dependent variabel*) dijelaskan oleh variabel kompensasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel diluar penelitian ini. Dengan demikian model dapat dikatakan layak memiliki nilai prediktif yang relevan.

#### **G. Pengujian Hipotesis Dan Pembahasan**

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan berdasarkan hasil analisis hubungan kausalitas antar konstruk penelitian. Hasil pengujian hipotesis ditunjukkan pada Tabel 4.13 berikut:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

<b>Hipotesis</b>	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Error (STER)</b>	<b>T Statistic</b>	<b>P Values</b>	<b>Kesimpulan</b>
H1: $X_1 \rightarrow Y_1$	0,450	0,467	0,128	3,525	0,001	Diterima
H2: $X_2 \rightarrow Y_1$	0,289	0,289	0,107	2,693	0,009	Diterima
H3: $X_1 \rightarrow Y_2$	0,297	0,306	0,114	2,603	0,011	Diterima
H4: $X_2 \rightarrow Y_2$	0,204	0,204	0,100	2,042	0,045	Diterima
H5: $Y_1 \rightarrow Y_2$	0,315	0,315	0,121	2,602	0,011	Diterima

Sumber: Output PLS 3, 2016; Lampiran 11

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4.13 diatas maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Pengujian Hipotesis 1: Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

H1 menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada USP KOVERI. Hasil pengujian terhadap koefisien parameter antara kompensasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan arah hubungan positif dengan nilai koefisien sebesar 0,450, nilai t-statistik sebesar 3,525 dan *p value* sebesar 0,001. Nilai t-statistik tersebut diatas

nilai kritis 1,96 dan *p value* dibawah 0,05 maka disimpulkan bahwa H1 diterima.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 diterima. Hal ini menjadi indikasi bahwa sistem kompensasi yang diterapkan oleh manajemen USP KOVERI berdampak pada kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Semakin besar kompensasi yang diterapkan oleh manajemen maka semakin besar pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

Hal tersebut dikarenakan bahwa bagi karyawan USP KOVERI, sistem imbalan yang diberikan sudah standar menurut ketentuan yang ada sehingga bagi pegawai yang kinerjanya baik atau kurang baik akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang diberikan. Sistem imbalan atau kompensasi mampu menjamin atau berpengaruh terhadap kepuasan kerja para pegawainya. Hal ini dikarenakan kompensasi yang diberikan oleh instansi bisa menjamin kepuasan kerja pegawai. Apalagi jika kompensasi yang diberikan sesuai dengan beban kerja yang diterima, maka pegawai tersebut tentu saja akan terjamin kepuasannya. Karena kompensasi yang diterima karyawan



tergantung dari berat atau tidaknya beban kerja yang diterima. Hasil penelitian ini mendukung dengan penelitian sebelumnya antara lain Rahkhman, dkk (2013), Nasution (2012), Hafanti, dkk (2015), Zunaidah (2010), Susanto (2001), Dharmawan, dkk (2012), Neog and Barua (2014) serta Nurcahyani dan Adnyani (2016) yang membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

## **2. Pengujian Hipotesis 2: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

H2 menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada USP KOVERI. Hasil pengujian terhadap koefisien parameter antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja menunjukkan arah hubungan positif dengan nilai koefisien sebesar 0,289 nilai t-statistik sebesar 2,693 dan *p value* sebesar 0,009. Nilai t-statistik tersebut di atas nilai kritis 1,96 dan *p value* dibawah 0,05 maka disimpulkan bahwa H2 diterima..

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 diterima. Hal ini menjadi indikasi bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan

oleh manajemen koperasi berdampak terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional di USP KOVERI termasuk dalam kategori sangat tinggi. Kepemimpinan transformasional ini mencakup aspek Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), Pertimbangan Individual (*Individual Consideration*), Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), Pengaruh Idealis (*Idealized Influence*). Apabila unsur-unsur tersebut memadai, maka kepemimpinan transformasional dalam sebuah organisasi akan mendukung kepuasan kerja. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional USP KOVERI cukup mendukung dalam mempengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan frekuensi responden yang sebagian besar memiliki total jawaban pada kategori tinggi. Responden menilai bahwa kepemimpinan transformasional termasuk salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti antara lain Rondonuwu (2011), Zunaidah (2010), Purnomo dan Cholil (2010), serta Mohammad et. al (2011) yang membuktikan

bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### **3. Pengujian Hipotesis 3: Pengaruh Kompensai terhadap Kinerja Karyawan**

H3 menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada USP KOVERI. Hasil pengujian terhadap koefisien parameter antara kompensasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan arah hubungan positif dengan nilai koefisien sebesar 0,297 nilai t-statistik sebesar 2,603 dan *p value* sebesar 0,011. Nilai t-statistik tersebut di atas nilai kritis 1,96 dan *p value* dibawah 0,05 maka disimpulkan bahwa H3 diterima.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 3 diterima. Hasil ini menjadi indikasi bahwa kompensasi yang diberikan oleh manajemen USP KOVERI berdampak terhadap kinerja yang dirasakan oleh karyawan.

Kompensasi merupakan kontribusi perusahaan kepada karyawannya. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Para karyawan memerlukan pemicu ataupun ekspektasi terkait imbalan yang

akan diterima jika tingkat kerja tertentu berhasil dicapai. Pada USP KOVERI kompensasi yang diberikan sudah sesuai dengan tingkat kerja yang telah dicapai. Karyawan yang memiliki starting tinggi akan menerima kompensasi yang tinggi pula demikian juga sebaliknya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya antara lain Zunaidah (2010), Dhermawan, dkk (2012), serta Nurcahyani dan Adnyani (2016) yang membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **4. Pengujian Hipotesis 4: Pengaruh Kepemimpinan Transformasiona terhadap Kepuasan Kerja**

H4 menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada USP KOVERI. Hasil pengujian terhadap koefisien parameter antara kompensasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan arah hubungan positif dengan nilai koefisien sebesar 0,204 nilai t-statistik sebesar 2,042 dan *p value* sebesar 0,045. Nilai t-statistik tersebut di atas nilai kritis 1,96 dan *p value* di bawah 0,05 maka disimpulkan bahwa H4 diterima.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil

ini menunjukkan bahwa hipotesis 4 diterima. Hal ini menjadi indikasi bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh manajemen USP KOVERI berdampak terhadap kinerja yang dirasakan oleh karyawan.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional di USP KOVERI termasuk dalam kategori sangat tinggi. Kepemimpinan transformasional ini mencakup aspek Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), Pertimbangan Individual (*Individual Consideration*), Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), Pengaruh Idealis (*Idealized Influence*). Apabila unsur-unsur tersebut memadai, maka kepemimpinan transformasional dalam sebuah organisasi akan mendukung kinerja pegawai. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional USP KOVERI cukup mendukung terlihat dengan frekuensi responden yang sebagian besar memiliki total jawaban pada kategori sangat tinggi.

Responden menilai bahwa kepemimpinan transformasional termasuk salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini dapat tercermin dari pimpinan USP KOVERI dalam memecahkan masalah-masalah

selalu melibatkan karyawannya dengan menampung aspirasi karyawannya secara langsung melalui rapat. Pimpinan USP KOVERI juga memperhatikan perbedaan individual karyawannya serta menjadi sumber inspirasi bagi karyawannya. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya antara lain Zunaidah (2010), Werang (2014), Italiani (2013), serta Munawaroh (2011) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **5. Pengujian Hipotesis 5: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

H5 menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada USP KOVERI. Hasil pengujian terhadap koefisien parameter antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan arah hubungan positif dengan nilai koefisien sebesar 0,315 nilai t-statistik sebesar 2,602 dan *p value* sebesar 0,011. Nilai t-statistik tersebut diatas nilai kritis 1,96 dan *p value* dibawah 0,05 maka disimpulkan bahwa H5 diterima.

Responden sebagian besar memiliki masa kerja dibawah 5 tahun yakni sebesar 24%. Data ini memperlihatkan bahwa

semangat kerja pegawai di USP KOVERI tergolong tinggi. Hal ini terbukti bahwa kepuasan kerja dan kinerja pegawai di USP KOVERI termasuk dalam kategori sangat tinggi. Kepuasan kerja yang sangat tinggi ini diindikasikan dari beberapa faktor seperti: faktor pekerjaan yang menantang mental (*mentally challenging work*), faktor kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*), faktor dukungan rekan kerja (*supportive colleagues*), faktor kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan (*the personality-job fit*). Sedangkan kinerja karyawan yang sangat tinggi ini diindikasikan dari beberapa faktor seperti: prestasi, ketepatan waktu hadir, pengidentifikasian masalah, pemecahan masalah.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 5 diterima. Hal ini menjadi indikasi bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan berdampak terhadap kinerja yang dirasakan oleh karyawan.

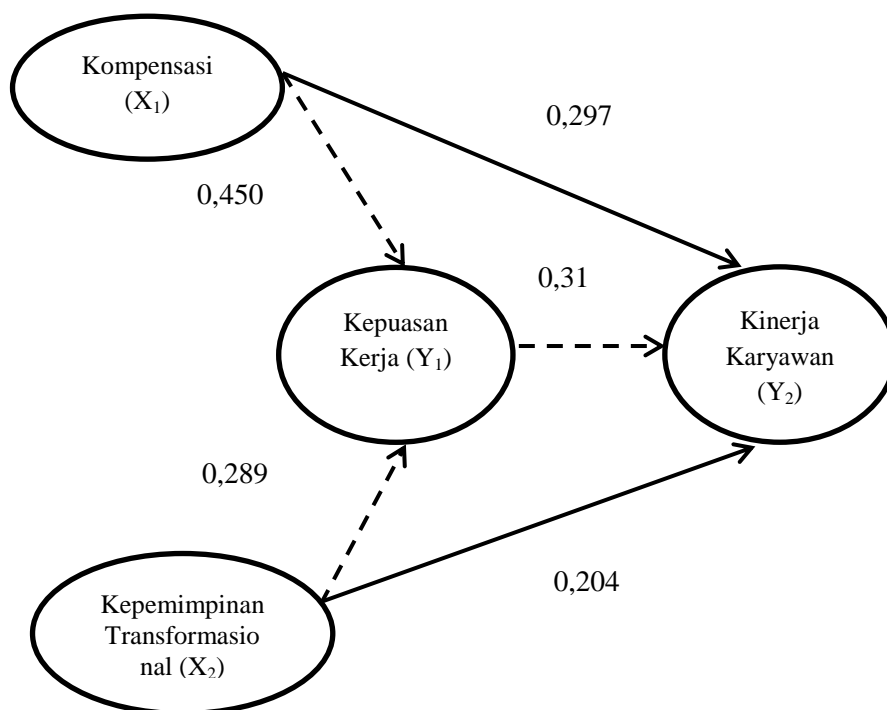
Hal tersebut mengimplikasikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan kepuasan kerja yang diperoleh karyawan USP KOVERI dari pekerjaannya telah mencapai kesesuaian antara apa yang diharapkan dan apa

yang diterimanya kemudian mampu mendorong karyawan mencapai kinerja yang optimal. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Juniantara (2015), Nurcahyani dan Adnyani (2016), Dhermawan, dkk (2012), serta Werang (2014) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dilihat dari kinerja karyawan USP KOVERI termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan frekuensi responden yang sebagian besar memiliki total jawaban pada kategori sangat tinggi. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa karyawan USP KOVERI memiliki semangat kerja yang tinggi. Kinerja pegawai ini ditunjukkan dengan skor tinggi pada indikator Prestasi dari tugas dan kewajiban yang disebutkan dalam deskripsi pekerjaan, Ketepatan waktu di tempat kerja, Pengidentifikasian masalah yang relevan. Selain itu, kinerja pegawai USP KOVERI ditunjukkan dengan adanya semangat untuk pemecahan masalah dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan adanya hal tersebut maka beban kerja yang ada akan segera dapat terselesaikan dengan hasil sesuai target atau yang diharapkan baik tercapai sasaran program maupun dalam ketepatan waktunya.



## H. Analisis Langsung dan Tidak Langsung



**Gambar 4.2**  
Koefisien Pengaruh langsung Vs Tidak langsung

**Tabel 4.14**  
*Indirect Effect*

Jalur	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistic	P Values	Kesimpulan
$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	0,142	0,148	0,076	1,859	0,067	Tidak Signifikan
$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	0,091	0,088	0,047	1,950	0,055	Tidak Signifikan

Sumber: Output PLS 3, 2016; Lampiran 12

Berdasarkan tabel 4.14 hasil *indirect effect* menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui kepuasan kerja ( $Y_1$ ) menunjukkan arah hubungan positif dengan nilai koefisien sebesar 0,142 nilai t-statistik sebesar 1,859 dan *p value* sebesar 0,067. Nilai t-statistik tersebut dibawah nilai kritis 1,96 dan *p value* diatas 0,05 maka disimpulkan bahwa kompensasi ( $X_1$ ) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui kepuasan kerja ( $Y_1$ ).

Pengaruh kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui kepuasan kerja ( $Y_1$ ) menunjukkan arah hubungan positif dengan nilai koefisien sebesar 0,142 nilai t-statistik sebesar 1,950 dan *p value* sebesar 0,055. Nilai t-statistik tersebut dibawah nilai kritis 1,96 dan *p value* diatas 0,05 maka disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui kepuasan kerja ( $Y_1$ ).