

PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA MANAJER KOPERASI DI KABUPATEN JEPARA

Eko Nur Fu'ad^{*)}

^{*)} Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNISNU Jepara
email: ekonfuad@gmail.com

Abstract

Managers as key actors in the management of cooperative organizations, has a very important role in moving the organization operationally. Performance cooperative managers of major concern associated with the success of the cooperative. Some factors as indicators of the performance of managers such as competence and motivation of managers needs to be taken in order to achieve high performance manager. Study on the performance of the cooperative manager aims to examine and obtain empirical evidence about the influence of the manager's ability and motivation to satisfaction and performance of managers of cooperatives in the district of Jepara. The study population was all cooperative managers in Jepara regency which operate based on the legal basis until 2014. Sampling using purposive sampling method with the results of 270 managers of cooperatives as a sample. The technique of collecting data using questionnaires and documentation. The data analysis was performed by using a structural equation model Partial Least Square (PLS). The results showed that the competence and motivation to work does not directly influence the performance of managers of cooperatives in the district of Jepara, but both variables will affect the performance after the variable job satisfaction. That is the competence and high motivation will not necessarily be able to improve performance if the manager is not getting satisfaction in work.

Keywords: *competence, motivation, satisfaction and performance*

PENDAHULUAN

Pembangunan ekonomi Indonesia saat ini masih menempatkan ekonomi kerakyatan menjadi prioritas utama. Hal tersebut cukup beralasan, karena lebih dari sebelas persen jumlah penduduk Indonesia merupakan masyarakat golongan miskin. Pemerintah masih tetap menjadikan pembangunan ekonomi masyarakat menengah ke bawah sebagai prioritas utama, tentunya tanpa mengesampingkan kepentingan masyarakat ekonomi atas, sehingga kelompok ini tidak menjadi korban dari pembangunan ekonomi yang ditujukan pada kelompok masyarakat menengah ke bawah.

Permasalahan lain yang perlu menjadi perhatian dalam pembangunan ekonomi nasional adalah distribusi pendapatan kepada masyarakat bawah (miskin). Hasil pembangunan ekonomi nasional tersebut harus benar-benar dapat dirasakan oleh masyarakat

miskin dengan meningkatnya pendapatan riil mereka. Dengan demikian diharapkan kesenjangan sosial-ekonomi antara kelompok masyarakat bawah (miskin) dan atas (kaya) dapat segera terkikis, yang mana kesenjangan ini dianggap sebagai salah satu sumber masalah sosial di Indonesia akhir-akhir ini.

Permasalahan tersebut menjadikan pembangunan ekonomi nasional yang mengarah pada kelompok masyarakat menengah ke bawah sebagai suatu keniscayaan. Pembangunan ekonomi nasional harus mampu menyentuh lembaga (organisasi) ekonomi tingkat menengah ke bawah, dimana salah satunya adalah koperasi yang pada umumnya menjadi wadah kegiatan ekonomi masyarakat kelompok menengah ke bawah.

Sebagai organisasi atau badan usaha yang bergerak dalam bidang ekonomi, koperasi merupakan salah satu wadah kegiatan rakyat yang tepat untuk membangun ekonomi khususnya kelompok menengah ke bawah. Hal

tersebut cukup beralasan, karena koperasi bisa didirikan dengan modal yang relatif kecil sesuai dengan kondisi ekonomi masyarakat menengah ke bawah (miskin). Warga masyarakat miskin pun dapat “ambil bagian” dalam koperasi sesuai dengan kemampuan ekonominya. Beberapa tokoh ekonomi-koperasi mengatakan bahwa koperasi merupakan wadah kegiatan ekonomi yang paling cocok bagi masyarakat golongan menengah ke bawah. Pembinaan usaha kecil menengah (UKM) dan koperasi harus tetap dilaksanakan untuk membangun ekonomi kerakyatan, karena keduanya merupakan wadah kegiatan ekonomi yang sangat strategis bagi pembangunan ekonomi kerakyatan. Selain itu koperasi juga bisa dijadikan solusi masalah sosial, karena dengan berkoperasi kesejahteraan masyarakat diharapkan bisa meningkat sehingga sedikit demi sedikit akan mengurangi kesenjangan sosial-ekonomi yang menjadi sumber masalah pembangunan.

Ironisnya harapan bahwa koperasi sebagai solusi untuk mengatasi masalah sosial tidak dibarengi dengan kinerja koperasi yang memadai. Koperasi dipandang belum mampu menjalankan perannya sesuai dengan harapan pemerintah. Banyak masalah dan tantangan yang dihadapi koperasi dalam rangka membangun serta mengembangkan organisasi dan usaha koperasi agar sesuai dengan harapan.

Mengingat banyaknya faktor permasalahan yang dihadapi koperasi khususnya di Kabupaten Jepara, dalam penelitian ini masalah-masalah tersebut dibatasi pada masalah yang berkaitan dengan SDM, khususnya masalah kinerja manajer koperasi. Dipilihnya masalah kinerja manajer koperasi ini, karena menurut teori dan pendapat para pakar, manajer koperasi merupakan pemegang kunci keberhasilan (*key to success*) koperasi.

Manajer sebagai pengelola koperasi sangat berperan dalam pencapaian keberhasilan koperasi dalam menjalankan usahanya. Manajer mempunyai tanggung jawab dan kewajiban untuk mengembangkan koperasi sebagai lembaga ekonomi/ bisnis yang efisien, serta menunjang kegiatan usaha para anggota secara efisien dengan peningkatan mutu layanan. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pengurus dan manajer koperasi

memiliki hubungan positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap keberhasilan organisasi koperasi. Berkaitan dengan kinerja manajer, para pakar juga berpendapat bahwa kinerja manajer dipengaruhi oleh faktor intrinsik manajer itu sendiri, seperti kemampuannya dalam mengelola usaha organisasi serta motivasi mereka menjadi manajer koperasi. Telah banyak penelitian membuktikan bahwa faktor kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap pembentukan kinerja.

Selain berpengaruh terhadap kinerja manajer koperasi, dimungkinkan pula bahwa kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja manajer. Analog dengan keberhasilan belajar yang dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi dari subjek belajar, maka secara rasional, kompetensi dan motivasi manajer dalam mengelola organisasi koperasi tentu akan berpengaruh terhadap keberhasilan pengelolaan organisasi koperasi tersebut. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa kemampuan/ kompetensi dan motivasi kerja manajer dalam mengelola koperasi berpengaruh terhadap kinerja manajer itu sendiri. Berdasarkan kenyataan dan pendapat para pakar itulah, maka penelitian ini membatasi pada permasalahan intrinsik manajer (faktor kompetensi dan motivasi kerja manajer) dalam kaitannya dengan kinerja manajer koperasi yang ada di Kabupaten Jepara.

Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk:

1. Membuktikan dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja manajer koperasi di Kabupaten Jepara.
2. Membuktikan dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja manajer koperasi di Kabupaten Jepara.
3. Membuktikan dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja manajer koperasi di Kabupaten Jepara.
4. Membuktikan dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja manajer koperasi di Kabupaten Jepara.
5. Membuktikan dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja manajer koperasi di Kabupaten Jepara.

KAJIAN LITERATUR

Koperasi

Secara harfiah kata “koperasi” berasal dari kata “*Cooperantem*” (latin), atau “*Cooperation*” (Inggris), atau *Co-operatie* (Belanda), sedangkan dalam bahasa Indonesia diartikan sebagai bekerja bersama atau bekerja sama.

Pengertian atau definisi koperasi sesuai Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012, “Koperasi adalah badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum Koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip Koperasi”.

Pembahasan tentang manajemen koperasi tidak bisa lepas dari tatanan organisasi yang mendasarkan pada pembagian wewenang dan tanggung jawab. Kekuasaan tertinggi pada koperasi terletak pada rapat anggota. Rapat anggota mendelegasikan wewenang untuk mengelola koperasi kepada pengurus. Pengurus koperasi dalam menjalankan tugasnya dapat mengangkat karyawan atau manajer yang disertai tanggung jawab mengelola kegiatan usaha koperasi.

Manajemen koperasi adalah pengelolaan organisasi yang meliputi kewenangan RAT, kewenangan pengurus dan pengawas, serta kewenangan manajer dan karyawan, agar tujuan koperasi dapat dicapai dengan lancar, atau dengan kata lain manajemen koperasi adalah cara bagaimana mengatur koperasi agar dapat mencapai tujuan secara profesional berdasarkan efisiensi agar dapat meningkatkan kesejahteraan anggotanya.

Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah faktor yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2002: 78).

Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung

dalam ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi: kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, perencanaan kerja (Ivancevich, 2001). Menurut Robbin (2001) kinerja terdiri dari: kuantitas kerja, kualitas kerja dan kontribusi terhadap organisasi. Oleh karena itu indikator kinerja meliputi: kuantitas kerja, kualitas kerja dan kontribusi terhadap organisasi.

Meningkatkan prestasi kerja karyawan baik secara individu atau kelompok dengan memberikan kesempatan untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam pencapaian tujuan organisasi. Peningkatan prestasi karyawan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.

Kompetensi

Kompetensi dapat diartikan sebagai tindakan atau perilaku yang dapat diukur melalui kombinasi pengetahuan, keahlian dan kemampuan untuk melakukan sesuatu (Siagian: 2008). Kompetensi ditunjukkan pada konteks tugas dan dipengaruhi oleh budaya Organisasi dan lingkungan kerja, dengan kata lain kompetensi terdiri dari kombinasi pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi di tempat kerja.

Kompetensi ada yang terlihat dan ada yang tersembunyi (Mathis dan Jackson, 2001). Pengetahuan lebih terlihat, dapat dikenali oleh perusahaan untuk mencocokkan orang dengan pekerjaan. Keterampilan walaupun sebagian dapat terlihat sebagian lagi kurang teridentifikasi, akan tetapi kompetensi tersembunyi berupa kecakapan yang mungkin lebih berharga dapat meningkatkan kinerja.

Kompetensi SDM yang diperlukan untuk menghadapi tantangan baru dan jenis-jenis organisasi di tempat kerja, dapat diperoleh dengan pemahaman ciri-ciri yang kita cari dari orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut. Konsep dasar standar kompetensi ditinjau dari estimologi, standar kompetensi terbuka atas dua kosakata yaitu standar dan kompetensi. Standar diartikan sebagai ukuran atau patokan yang disepakati, sedangkan

kompetensi diartikan sebagai kemampuan melaksanakan tugas-tugas di tempat kerja yang mencakup menerapkan keterampilan (*skills*) yang didukung dengan pengetahuan (*cognitive*) dan kemampuan (*ability*) sesuai dengan kondisi yang dipersyaratkan. Dengan demikian standar kompetensi dapat diasumsikan sebagai rumusan tentang kemampuan dan keahlian apa yang harus dimiliki oleh tenaga kerja (SDM) dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan/ disepakati.

Motivasi

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini terjadi karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Suprihanto, 2003).

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, berikut dikemukakan pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja. Abraham Spering (dalam Mangkunegara, 2002) mengemukakan bahwa motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. William J. Stanton (dalam Mangkunegara, 2002) mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas. Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (dalam Mangkunegara, 2002) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang tidak senang (*favorable or unfavorable*) seseorang berkenaan dengan pekerjaannya (Davis dan Newstrom, 1989). Robbins (2001) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap seseorang secara umum terhadap pekerjaannya. Rivai (2005) menyatakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual.

Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan kebutuhan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan kata lain kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

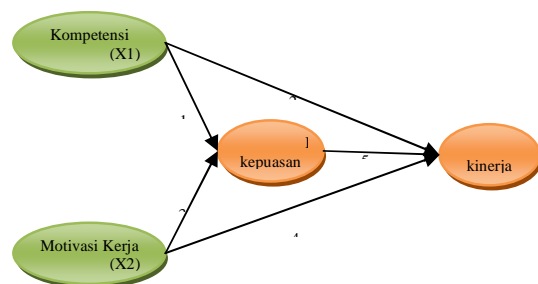
Menurut Fraser (1983) kepuasan kerja muncul apabila karyawan merasa telah mendapatkan imbalan yang cukup memadai, kepuasan kerja tergantung pada hasil intrinsik, ekstrinsik dan persepsi karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga kepuasan kerja adalah tingkat dimana seorang karyawan merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan teman kerja (Gibson, 2001). Hasil penelitian mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja yang telah banyak dilakukan selama ini, hasilnya tidak konsisten. Misalnya riset yang dilakukan oleh Katz *et.al.* (1951) dalam Fuad Mas'ud (2002) dari survey *Research Center*, Michigan University dalam perusahaan asuransi membantah pandangan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja. Berdasarkan hasil riset Brayfield and Crockett (1955) dalam Fuad Mas'ud (2002), menyatakan bahwa hanya sedikit bukti adanya hubungan langsung antara kepuasan kerja dan kinerja. Sedangkan hasil riset yang dikaji ulang oleh Vroom (1964) dalam Fuad Mas'ud (2002), menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja, tetapi hubungannya tidak begitu kuat.

Hipotesis

Hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- H1: Kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- H2: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja.
- H3: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- H4: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja.
- H5: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian diskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan populasi atau fakta empiris. Keadaan populasi atau fakta empiris yang akan didiskripsikan dalam penelitian ini adalah tentang pengaruh kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja manajer koperasi di Jepara.

Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: Kompetensi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja.

Definisi operasional masing-masing variabel sebagai berikut:

- Kompetensi, adalah pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang dapat memberikan nilai bagi organisasi (Anil Menon, 2000). Indikator kompetensi dalam penelitian ini adalah: ketrampilan, pengetahuan, kemampuan menerima informasi, kemampuan menyampaikan inisiatif, kemampuan menerima sanksi.
- Motivasi kerja, adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Ernest L. Mc Cormick dalam Mangkunegara, 2002). Indikator motivasi kerja dalam penelitian ini adalah: meningkatkan kinerja masa lalu, menikmati tantangan sulit, menikmati tanggung jawab, membangun hubungan yang erat, menikmati bekerja sama dengan orang lain.
- Kepuasan kerja, merupakan sikap (*attitude*), yang berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya (Gibson, 2001). Indikator Kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah: kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan

promosi, kepuasan dengan rekan sekerja, kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

- Kinerja, merupakan hasil yang dicapai oleh anggota organisasi dalam pekerjaannya menurut kriteria yang berlaku untuk suatu pekerjaan (As'ad, 1991). Indikator kinerja dalam penelitian ini adalah: kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi, profesional.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer berupa kuesioner terhadap manajer koperasi yang ada di Kabupaten Jepara untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Selain data primer juga digunakan data sekunder yang diperoleh dari Dinas Koperasi, UMKM dan Pengelolaan Pasar Kabupaten Jepara guna penentuan daerah sampel, ukuran sampel dan alamat kerja responden (manajer koperasi).

Populasi dan Sampel

Populasi yang dipilih adalah manajer koperasi sebagai unit analisis yang meliputi seluruh koperasi yang ada di Kabupaten Jepara yang tersebar di 16 (enam belas) kecamatan sebanyak 723 koperasi.

Tabel 1. Jumlah Koperasi di Kabupaten Jepara

No	Kecamatan	Jumlah Koperasi	Persentase
1	Kedung	40	5,53
2	Pecangaan	50	6,92
3	Kalinyamatan	36	4,98
4	Welahan	29	4,01
5	Mayong	38	5,26
6	Nalumsari	21	2,90
7	Batealit	29	4,01
8	Tahunan	49	6,78
9	Jepara	135	18,67
10	Mlonggo	36	4,98
11	Pakis Aji	23	3,18
12	Bangsri	57	7,88
13	Kembang	50	6,92
14	Keling	77	10,65
15	Donorojo	49	6,78
16	Karimunjawa	4	0,55
Total		723	100,00

Sumber: Data sekunder

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah

teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 1999).

Pertimbangan yang dipergunakan dalam penentuan besarnya sampel adalah: *Pertama*, manajer yang dijadikan sebagai responden adalah orang yang melaksanakan fungsi manajerial di koperasi yang sudah beroperasi minimal 5 (lima) tahun.

Kedua, manajer yang dijadikan responden adalah manajer dengan masa kerja lebih dari 1 tahun. Hal ini dikarenakan pada tahun pertama kerja adalah dianggap sebagai masa transisi.

Penentuan ukuran sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus sebagai berikut: (Rao, 1996)

$$n = \frac{N}{1 + N(\text{moe})^2}$$

Dimana:

n : sampel

N : populasi

moe : *margin of error* (moe ditentukan 5%).

Berdasarkan hasil perhitungan jumlah sampel yang digunakan minimal 258 manajer koperasi.

Jumlah koperasi yang ada di Kabupaten Jepara sebanyak 723 unit tersebar di 16 kecamatan di Kabupaten Jepara. Selanjutnya dengan pertimbangan letak geografis disesuaikan dengan anggaran biaya penelitian, terdapat 4 koperasi yang berada di Kecamatan Karimun Jawa dieliminasi sehingga tersisa 719 koperasi.

Tahap selanjutnya dilakukan penyebaran kuesioner kepada 719 orang manajer koperasi. Kemudian dari 719 kuesioner, sebanyak 659 kuesioner diterima peneliti. Selanjutnya dari 659 kuesioner tersebut dilakukan pengambilan sampel dengan menggunakan metode *purposive sampling* dimana penentuan sampel dilakukan dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 1999).

Berdasarkan pertimbangan pertama, dilakukan eliminasi terhadap 659 responden, yaitu koperasi yang beroperasi berdasarkan tanggal badan hukumnya kurang dari 5 (lima) tahun terdapat 124 koperasi. Hasilnya diperoleh data bahwa koperasi yang sudah beroperasi minimal lima tahun sejumlah 535 koperasi.

Selanjutnya dilakukan seleksi dengan menggunakan pertimbangan kedua yaitu manajer yang masa kerjanya kurang dari 1 (satu) tahun tidak bisa digunakan sebagai sampel penelitian. Hasil akhir setelah dilakukan penyortiran diperoleh responden yang memenuhi kriteria sebanyak 270 responden.

Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan model persamaan structural *Partial Least Square (PLS)*. Adapun tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel latent untuk tujuan prediksi (Ghozali, 2006).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Responden sebesar 270 orang manajer koperasi di Kabupaten Jepara dapat dideskripsikan sebagaimana tabel berikut:

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	248	91,9
Perempuan	22	8,1
Jumlah	270	100

Sumber: Data sekunder

Berdasarkan tabel menunjukkan bahwa dari 270 responden, terdapat 248 orang responden atau sebesar 91,9% berjenis kelamin laki-laki, sedangkan 22 orang atau sebesar 8,1% berjenis kelamin perempuan. Keadaan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berjenis laki-laki. Hal ini cukup beralasan karena dalam pelaksanaan tugas dan fungsi manajer koperasi dibutuhkan kemampuan dan mobilitas serta tanggung jawab seorang laki-laki yang lebih jika dibandingkan dengan perempuan.

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SLTA	96	36
Diploma (D3)	35	13
Sarjana (S1)	139	51
Jumlah	270	100

Sumber: Data sekunder

Berdasarkan tabel bahwa 51% responden atau sebanyak 139 manajer berlatar belakang pendidikan S1 dan merupakan responden terbesar, kemudian disusul responden berpendidikan SLTA sebanyak 36% atau sebanyak 96 orang dan terendah adalah berlatar belakang pendidikan Diploma yaitu sebanyak 13% atau sebanyak 35 orang. Keadaan demikian dipandang cukup menunjang validitas jawaban responden.

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Jumlah	Persentas e
25 – 34	37	14
35 – 44	187	69
≥ 45	46	17
Jumlah	270	100

Sumber: Data sekunder

Berdasarkan tabel dapat ditunjukkan bahwa dari 44 responden yang terbanyak adalah responden yang berusia antara 35 – 44 tahun atau sebesar 69% dan terendah adalah berusia antara 45-54 tahun yaitu sebesar 20%. Hal ini cukup beralasan karena pada usia 40 tahun manusia mencapai tahap kematangan cara berpikir, dimana hal tersebut sangat diperlukan untuk menunjang posisi manajer koperasi.

Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja (Tahun)	Jumlah	Persentas e
2 – 5	72	27
6 – 10	90	33
11 – 15	85	31
≥ 16	23	9
Jumlah Total	270	100

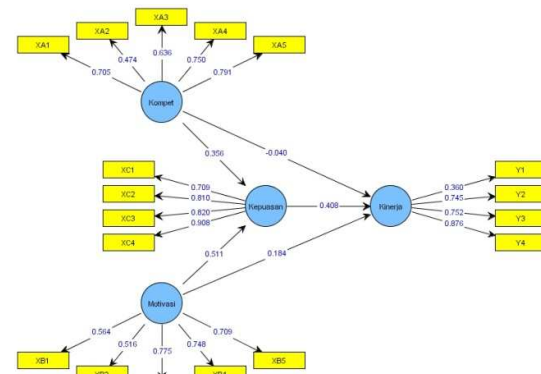
Sumber: Data sekunder

Berdasarkan data pada tabel dapat

ditunjukkan bahwa dari 270 responden yang tertinggi adalah yang sudah bekerja sebagai manajer koperasi selama antara 6 – 10 tahun sebanyak 90 responden atau 33% dari total responden. Sedangkan yang terendah adalah bekerja lebih dari 16 tahun, yaitu sebesar 53 responden atau 20%. Kondisi ini menunjukkan pengalaman kerja yang dimiliki oleh para koperasi di Kabupaten Jepara adalah cukup baik, sehingga dapat menilai sistem dan manajemen koperasi tempat kerjanya.

Pengujian Hipotesis

Tahap pengujian hipotesis ini adalah untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan. Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian menggunakan alat bantu SmartPLS dengan cara membandingkan t-statistik dengan t-tabel. Apabila t-statistik lebih besar dari t-tabel (Sig 0,05) maka hipotesis penelitian yang diajukan diterima dan sebaliknya.



Gambar 2. Hasil Pengolahan Data

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja (Hipotesis 1)

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah “Kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja”. Berdasarkan tabel *Coefficien Parameter* diketahui bahwa nilai t-statistik 3,194 lebih besar dari t-tabel 1,725 (Sig 0,05), dapat diterjemahkan bahwa hipotesis 1 penelitian ini diterima, artinya kompetensi berpengaruh **positif dan signifikan** terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi kompetensi manajer yang direfleksikan oleh indikator: keterampilan, pengetahuan, kemampuan menerima informasi,

kemampuan menyampaikan inisiatif serta kemampuan menerima sanksi, maka akan dapat memunculkan kepuasan kerja manajer dalam bentuk: kepuasan dengan gaji, sistem promosi, rekan sekerja, serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rienly Gijoh (2013) yang menunjukkan pengaruh signifikan kompetensi terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja (Hipotesis 2)

Hipotesis 2 penelitian ini adalah “Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja”. Berdasarkan tabel *Coefficien Parameter* diketahui bahwa nilai t-statistik 0,212 lebih kecil dari t-tabel 1,725 (Sig 0,05). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh **positif tetapi tidak signifikan** terhadap kinerja manajer, artinya meskipun manajer memiliki kompetensi yang tinggi tidak secara langsung dapat meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ardiana, dkk. (2010) yang menyatakan bahwa kompetensi SDM memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja (Hipotesis 3)

Hipotesis 3 penelitian ini adalah “Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja”. Berdasarkan tabel *Coefficien Parameter* diketahui bahwa nilai t-statistik 4,979 lebih besar dari t-tabel 1,725 (Sig 0,05). Jadi dapat diartikan bahwa hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima, artinya motivasi berpengaruh **positif dan signifikan** terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi motivasi kerja yang direfleksikan dengan indikator: meningkatkan kinerja masa lalu, menikmati tantangan sulit, menikmati tanggung jawab, membangun hubungan yang erat serta menikmati bekerja sama dengan orang lain, maka akan dapat memunculkan kepuasan kerja manajer dalam bentuk: kepuasan dengan gaji, sistem promosi, rekan sekerja, serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian

yang dilakukan oleh Rienly Gijoh (2013) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja (Hipotesis 4)

Hipotesis 4 dalam penelitian ini adalah “Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja”. Berdasarkan tabel *Coefficien Parameter* diketahui bahwa nilai t-statistik 0,958 lebih kecil dari t-tabel 1,725 (Sig 0,05). Dapat diartikan bahwa penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh **positif tetapi tidak signifikan** terhadap kinerja manajer, artinya meskipun manajer memiliki motivasi kerja yang tinggi belum tentu kinerjanya akan meningkat.

Penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Hipotesis 5)

Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah “Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja”. Berdasarkan tabel *Coefficien Parameter* diketahui bahwa nilai t-statistik 2,069 lebih besar dari t-tabel 1,725 (Sig 0,05). Dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 5 dalam penelitian ini diterima, artinya kepuasan kerja berpengaruh **positif dan signifikan** terhadap kinerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja manajer yang dipengaruhi oleh gaji, sistem promosi, rekan sekerja, serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri akan dapat meningkatkan kinerja manajer dalam bentuk: kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi dan profesionalitas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Fuad Mas’ud (2002), yang menunjukkan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja, tetapi hubungannya tidak begitu kuat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja perusahaan.

Uji Intervening

Untuk membuktikan apakah kepuasan kerja merupakan variabel intervening bagi pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja serta pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja, maka perlu dilakukan uji *intervening*, yaitu uji perbandingan nilai kontribusi yang diperoleh dari hubungan langsung antar variabel dengan hubungan tidak langsung. Apabila nilai kontribusi yang diberikan hubungan langsung lebih besar dibandingkan dengan hubungan tidak langsung, maka kepuasan kerja bukan sebagai variabel intervening. Sebaliknya jika nilai kontribusi hubungan tidak langsung lebih besar daripada hubungan langsungnya, maka kepuasan kerja merupakan variabel intervening.

Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja dengan Intervening Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil olah data diketahui bahwa nilai pengaruh langsung antara variabel kompetensi terhadap kinerja adalah sebesar -0,040 sedangkan nilai pengaruh tidak langsung antara variabel kompetensi dengan kinerja melalui kepuasan kerja diperoleh nilai sebesar 0,145 yang merupakan hasil perkalian (0,356 x 0,408). Artinya bahwa kepuasan kerja merupakan variabel intervening bagi hubungan antara kompetensi dengan kinerja.

Berdasarkan hasil olah data diketahui bahwa nilai pengaruh langsung antara variabel motivasi terhadap kinerja adalah sebesar 0,184 sedangkan nilai pengaruh tidak langsung antara variabel motivasi dengan kinerja melalui kepuasan kerja diperoleh nilai sebesar 0,208 yang merupakan hasil perkalian (0,511 x 0,408). Hal tersebut berarti bahwa kepuasan kerja juga merupakan variabel intervening bagi hubungan antara motivasi dengan kinerja.

Fakta tersebut dapat diinterpretasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja tidak dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kompetensi maupun motivasi kerja sebelum tercapainya kepuasan kerja terlebih dahulu.

Koefisien Determinan

Tabel 6. *R-Square*

	R-Square
Kompet	
Motivasi	
Kepuasan	0,620
Kinerja	0,282

Sumber: Hasil olah data

Berdasarkan tabel *R-square*, konstruk kepuasan kerja sebesar 0,620 artinya bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh konstruk kompetensi dan motivasi kerja sebesar 62%, sedangkan 38% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Selanjutnya nilai *R-square* konstruk kinerja sebesar 0,282 artinya bahwa kinerja dipengaruhi oleh konstruk kompetensi, motivasi kerja dan kepuasan kerja sebesar 28%, sedangkan 72% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin tinggi kompetensi maka akan dapat menimbulkan kepuasan kerja.
2. Kompetensi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, artinya semakin tinggi kompetensi tidak serta merta dapat meningkatkan kinerja.
3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin tinggi motivasi kerja akan dapat memunculkan kepuasan kerja.
4. Motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, artinya semakin besar motivasi kerja belum tentu dapat meningkatkan kinerja.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya apabila kepuasan kerja semakin meningkat, maka akan dapat meningkatkan kinerja.
6. Kompetensi dan motivasi kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja akan tetapi kedua variabel tersebut akan dapat meningkatkan kinerja setelah melalui intervensi variabel kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa kompetensi dan motivasi kerja tidak dapat meningkatkan kinerja secara langsung sebelum kepuasan kerja terpenuhi.

REFERENSI**A. Buku**

As'ad, M. 1998. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Cetakan Kedua. Liberty. Yogyakarta.

Davis, K. 1981. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. Tata McGraw Hill Publishing Company, Ltd. New Delhi.

Fraser, T.M. 1983. *Human Stress Work and Job Satisfaction: A critical Approach*. International Labor Organization. Geneva.

Mas'ud, F. 2004. *Survey Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

Ghozali, I. 2006. *Structural Equation Modeling Metode Alternative dengan Partial Least Square (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

Gibson, James L, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr. 2001. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi 4. Terjemahan. Erlangga. Jakarta.

Mangkunegara, Prabu A. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.

Rao, Purba. 1996. *Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis*. The Asian Manager. February – March. P. 28-32.

Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Kontroversi, Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jilid I. Prenhallindo. Jakarta.

Rivai, V. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Robert L. Mathis & John H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.

Siagian, S P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.

Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.

Suprihanto, J., dkk. 2003. *Perilaku Organisasional*. STIE YKPN. Yogyakarta.

B. Artikel Jurnal

Ardiana I.D.K.R., Brahmayanti I.A., Subaedi. 2010. *Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. 12 (1): 42-55.

Ayu, I.B., Suprayetno A.. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. 10 (2): 124-135.

Gijoh R. 2013. *Motivasi, Kompetensi dan Budaya Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Outsourcing pada Hotel Sintesa Peninsula Manado*. Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi. 1 (4): 1963-1973.

Menon A., Sundar G. B., Phani Tej Adidam & Steven W. Edison. 1999. *Antecedents and Consequences of Marketing Strategi Making: A Model and a Test*, Journal of Marketing. 63: 18-40.