

**IMPLEMENTASI *QUALITY OF WORK LIFE* DAN KETERLIBATAN
PEKERJAAN BERBASIS *TRANSGLOBAL LEADERSHIP* SEBAGAI
UPAYA STRATEGI PENCAPAIAN OPTIMALISASI KINERJA
KARYAWAN
(STUDI KOPERASI BERPRESTASI DI JAWA TIMUR)**

Adya Hermawati
Nasharuddin Mas
Email : wati_wati38@yahoo.co.id
Program Pasca Sarjana Magister
Manajemen, Universitas Widyagama Malang

Informasi Artikel

Riwayat Artikel
Diterima tanggal 14 September 2016
Direvisi tanggal 11 Februari 2017
Disetujui tanggal 5 April 2017

Klasifikasi JEL
J24; M16

Kata Kunci
Transglobal Leadership;
Quality Of Work Life;
Involvement of Work;
Performance of Employee

DOI
10.17970/jrem.17.170202.ID

ABSTRACT

Human resource is an element determining the success of the organization. Because of that many effort to improve the performance of the organization are started the good performance of the employees. It has an important value to improve the individual performance that will give a contribution toward the organization's performance. The aims of the study are to analyse, to get the empirical evidence, and to explain the effect of mediation of quality of work life, the involvement of work on the influence of transglobal leadership toward the performance of the employee in all cooperatives in East Java Province. The study is exploratory research trying to find the new relationship and explanarory research explaining the symptom caused a research. The study with quantitative approach uses purposive sampling of the cooperatives employee in several cities and regents in East Java Province. The analysis used is Generalized Structural Component Analysis (GSCA) with Sobel Test Approach to test the mediation effect on the relationship between the variables. The research result finds that the development of human resources management science especially the quality of work life, and the involvement of work on the influence of transglobal leadership toward the performance of the employee in all cooperatives in East Java Province will provide a recommendation as an useful information to the management in managing the human resources. It will accelerate the success of the organization especially the cooperatives in East Java Province. The conclusions of the research results are 1) Quality of work life fully mediate the influence of transglobal leadership toward the employee performance; 2) The involvement of work fully mediate the influence of transglobal leadership toward the employee performance. It is concluded that the optimalization of the implementation of quality of work life and the involvement of work will achieve the performance of the employee if the strategy of transglobal leadership in managing the human resources in the sucess cooperatives in East Java Province.

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Fenomena keterpurukan perekonomian pasar yang menghasilkan pengangguran dan kemiskinan besar-besaran di negeri ini, koperasi telah tampil sebagai juru selamat bagi mereka yang terpinggirkan dari perekonomian kapitalistik. Koperasi telah menjadi sumber penghidupan bagi 91,25 juta orang yang sebagian besar ada di pedesaan, sedangkan usaha besar hanya mampu menyerap 2,52 juta orang (Nasution dalam Izzati 2011).

Di Provinsi Jawa Timur, Koperasi dan UMKM berkontribusi 53,04% (Rp 469,950 triliun) terhadap PDRB Jawa Timur (Rp 884, 143 triliun) (BPS, 2014). Kontribusi usaha dan penyerapan tenaga kerja koperasi merupakan peran riil dalam menyelesaikan masalah perekonomian setempat. Pengamatan lebih spesifik terhadap koperasi yang menunjukkan terjadinya peningkatan jumlah koperasi sebesar 3.91% (2009-2010), 4.17% (2010-2011), 48.03% (2011-2012), dan 1.51% (2012-2013). Peningkatan jumlah koperasi terbesar pada tahun 2011-2012 (48.03%) terkait dengan berbagai kebijakan pemerintah daerah Provinsi Jawa Timur pada tahun 2012 antara lain: pemberian dana hibah dan penghargaan Koperasi Berprestasi (Laporan Kinerja Koperasi Jawa Timur, 2012).

Data 5 (lima) tahun, pada tahun 2009-2013, merupakan fenomena menarik untuk diamati karena pada periode yang sama (2011-2012) terjadi persentase peningkatan “jumlah koperasi” terbesar (48.03%), tetapi justru terjadi peningkatan penyerapan “tenaga kerja/SDM” yang paling kecil (2,65%), bersamaan dengan persentase peningkatan “volume usaha” terkecil pula (3.95%). Dari data tersebut, tentunya perkembangan “jumlah koperasi” harus diimbangi dengan “jumlah tenaga kerja”

yang berkualitas dan peningkatan “volume usaha” yang signifikan. Subandi (2008) kesediaan melayani orang lain merupakan nilai tambah yang mutlak dibutuhkan SDM organisasi seperti koperasi.

Ditegaskan Fuller (2011) identifikasi dari fenomena lemahnya “volume usaha” suatu organisasi, solusi yang ditempuh antara lain *revitalisasi human resources strategy* dengan cara *optimalisasi employe performance, human resources training & development, recruitment, human resources planning*. Sementara pandangan Subyakto (1996) bahwa kendala yang sangat mendasar dalam koperasi adalah masalah sumber daya manusia. Ditegaskan **Hermawati (2011,2013,2014a,2015a)**, organisasi yang baik, tumbuh dan berkembang, menitikberatkan pada *human resources* guna menjalankan fungsinya secara optimal, efektif dan efisien. Disisi lain, Loyd, (2001) merekomendasi, untuk mencapai *competitive advantage*, beberapa kriteria kunci fondasi terbaik koperasi antara lain memiliki pijakan kepemimpinan yang visioner, bisa “membaca” kecenderungan perkembangan pasar, kemajuan teknologi, perubahan pola persaingan. Karena itu sangat dibutuhkan pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan, sesuai untuk menjawab permasalahan sumber daya manusia koperasi. Parolin (2004) dan Adler, *et al* (2000) begitu pentingnya peran pemimpin, sehingga menjadi isu yang menarik perhatian para peneliti fokus bidang perilaku keorganisasian sampai saat ini. Sementara, Sharkey *et al.* (2012) menelaah tentang *theoretical problem* mengenai kepemimpinan transaksional maupun transformasional yang dikelaskan dalam kepemimpinan tipe lokal. Pada perkembangan awal, gaya kepemimpinan muncul dalam bentuk (versi) lokal yang belum mampu menjangkau aspek secara global. Oleh karena itu, Holt & Seki (2012), Sharkey *et al.* (2012) menggagas tipe kepemimpinan yang

lebih global, atau dikenal dengan *transglobal leadership*. Merupakan perilaku pimpinan visioner, mengadaptasi lingkungan baru yang lebih luas, lebih kompleks, kepemimpinan yang konsistensi *outcome*-nya berupa kinerja karyawan, dengan 6 dimensi *Cognitive intelligence, Moral intelligence, Emotional intelligence, Cultural intelligence, Business intelligence, Global intelligence*. Sejalan Teori Bass (1985), Avolio (1996), Bass dan Avolio (1997), dikembangkan Holt & Seki (2012), Black *et al* (1999), Sharkey *et al.* (2012), bahwa pengaruh *leadership/transglobal leadership* langsung (*direct effect*) berkontribusi pada kinerja karyawan. Sementara Hayward (2005) membuktikan, kepemimpinan pada organisasi, secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan ditemukan adanya hubungan negatif antara kepemimpinan organisasi dan kinerja karyawan. *Inkonsistensi outcome* tersebut, menjadi celah yang diteliti oleh **Hermawati (2015a)** pada "*The Mediation Effect of Quality of Work Life and Job Involvement in Relationship of Transglobal Leadership to Employee Performance, Case Study in Sharia Bank in East Java, Indonesia*" pada *Journal of Research in Business and Management*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *transglobal leadership* berpengaruh tidak langsung (*indirect effect*) terhadap kinerja karyawan. Artinya, upaya untuk peningkatan kinerja karyawan atas *transglobal leadership* harus melalui implementasi *quality of work life* dan faktor keterlibatan pekerjaan.

Dari uraian di atas, disimpulkan bahwa perubahan peran sumberdaya manusia dewasa ini sangat signifikan. Pendekatan manajemen perspektif humanistik, menempatkan *human resources* sebagai faktor sentral, yang paling diandalkan untuk menciptakan *competitive advantage*. Sehingga menjadi relevan menyikapi isu kritis bagi pengelola organisasi untuk membangun kinerja karyawan

(**Hermawati: 2011,2013,2014a,2015a**). Mengingat kontribusi yang besar dari kinerja karyawan berlanjut untuk optimalnya kinerja organisasi

1.2 Rumusan Masalah

Apakah *QWL*, keterlibatan pekerjaan, berperan sebagai mediasi *transglobal leadership* terhadap optimalisasi capaian kinerja karyawan koperasi berprestasi di Jawa Timur?

1.3 Tujuan Khusus Penelitian

Menguji efek mediasi *QWL*, keterlibatan pekerjaan, pada pengaruh *transglobal leadership* terhadap **kinerja karyawan** koperasi berprestasi Jawa Timur.

1.4 Urgensi Penelitian

Rencana penelitian ini merupakan kelanjutan komprehensif dari telaah penelitian Hermawati sebelumnya yaitu Hermawati 2011, 2013, 2014a, 2015a. Teori perilaku organisasi adalah konsistensi *grand theory* penelitian **Hermawati, 2011, 2013, 2014a, 2015a**. **Hermawati (2015a)** menyampaikan, bahwa banyak aspek dan indikator terbangunnya kinerja karyawan. Hal terkait teridentifikasi dari beberapa sandaran teori. Terhadap kinerja karyawan, pada beberapa studi teori dan empirik maupun fenomena di lapangan, sampai saat ini masih ditemukan beberapa hasil penelitian yang kontras dengan hasil penelitian sebelumnya. Demikian konteks fondasi *transglobal leadership* terhadap kinerja karyawan, masih menjadi *inkonsistensi* dari teori dan dari hasil penelitian. *Inkonsistensi* menjadi penting ditindaklanjuti, karena diharapkan akan mengeliminir capaian kinerja karyawan yang tidak maksimal, sehingga langkah stabilisasi yang harus dilakukan antara lain dengan memasukkan *QWL* dan keterlibatan pekerjaan sebagai faktor intervensi.

II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Empirik Terdahulu

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya telah menginspirasi dilakukan penelitian ini. Hasil empiris **Hermawati (2011, 2014a)**, mendukung teori Luthans (2006), Robbins (2006), Tett & Meyer (1993), Bernadin (1993), Jewell & Siegal (2000), Teori dua faktor Frederick Herzberg, Thomas (2001), bahwa jika kebutuhan karyawan dipenuhi, pasti karyawan akan merasa terpuaskan, mampu bekerja maksimal, komitmen lebih dapat dipertanggungjawabkan, tataran kinerja menjadi lebih baik, implikasinya akan optimalnya kinerja individu, selanjutnya berkontribusi pada kinerja organisasi. Husnawati (2006) dan Hermawati (2015a), menganalisis serta membuktikan pengaruh QWL terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan serta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sari & Ja'far (2010) analisisnya menunjukkan, bahwa 47 orang manajer tingkat menengah pada perusahaan industri di Jawa Tengah yang berpengalaman dan memiliki keterlibatan tinggi, ternyata tidak menunjukkan kinerja yang tinggi.

Mohsan (2011) membuktikan adanya hubungan yang lemah antara keterlibatan pekerjaan dan kinerja karyawan. Dartu, (2007), pada organisasi koperasi, terdapat pengaruh keterlibatan kerja karyawan terhadap kinerja individu. Penelitian Clark (1990), Hsu (2012), Hermawati (2015a) mendukung teori Porter & Lawler (1968) dan Kanungo (1982) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja menuntun ke arah kinerja seseorang. Membuktikan adanya hubungan positif antara keterlibatan pekerjaan dan kinerja, yang mana keterlibatan pekerjaan mampu mengatasi kinerja karyawan. Bono & Judge (2003), adanya pengaruh kepemimpinan terhadap tingkat keterlibatan

kerja para karyawan. Penelitian Shukui dan Xiaomin (2001) membuktikan, tak ada hubungan positif antara kepemimpinan dan keterlibatan kerja. Rilley & Roberts (1978), Hampton *et al.* (1986), Savery (1994) membuktikan, tidak ada hubungan antara keterlibatan kerja dan perilaku kepemimpinan.

2.2 Kajian Pustaka

Teori perilaku organisasi adalah *grand theory* (teori induk) yang digunakan pada penelitian ini. Robbins (2006) dan Luthans (2006) menjelaskan manusia adalah salah satu faktor penting dalam organisasi. Keberhasilan organisasi sangat tergantung pada kinerja individu yang ada di dalamnya. Dalam seluruh pekerjaan, anggotalah yang menentukan keberhasilannya, sehingga berbagai upaya meningkatkan kinerja organisasi harus dimulai dari perbaikan kinerja anggota. Kinerja dapat dinilai dan dioptimalkan melalui kinerja. Oleh karena itu, pemahaman tentang perilaku organisasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerja.

Agar tujuan organisasi tercapai, maka perlu dilakukan usah-usaha tertentu untuk mengelola organisasi. Mengelola organisasi ini sudah pasti tidak dapat terlepas dari aspek-aspek manajerial yang berkaitan erat dengan aktivitas organisasi, salah satunya sangat terkait dengan *transglobal leadership*, *quality of work life*, keterlibatan pekerjaan, serta kinerja karyawan.

2.4. Hipotesis

- (1) QWL memediasi pengaruh *transglobal leadership* terhadap kinerja karyawan Koperasi berprestasi Jawa Timur
- (2) Keterlibatan Pekerjaan memediasi pada pengaruh *transglobal leadership* terhadap kinerja karyawan Koperasi berprestasi Jawa Timur.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Untuk memperoleh bukti empirik, menguji & menjelaskan mengenai efek mediasi *QWL*, keterlibatan pekerjaan, pada pengaruh *transglobal leadership* terhadap kinerja karyawan.

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Koperasi Berprestasi di Provinsi Jawa Timur. Karyawan Koperasi Berprestasi di Provinsi Jawa Timur sebagai subyek dalam penelitian ini dengan pertimbangan: (1) karyawan berwenang dalam menjelaskan hal-hal yang terkait dengan variabel penelitian dan (2) karyawan merupakan ujung tombak organisasi dan berhubungan langsung dengan anggota, konsumen, dan masyarakat sekitar. Berdasarkan data dari Dinas Koperasi dan UMKM (2014), jumlah karyawan yang

dijadikan ukuran populasi dalam penelitian ini adalah 660 orang karyawan. Penentuan ukuran sampel dengan menggunakan Rumus Slovin pada presisi 5% dengan perhitungan sebagai berikut diperoleh sampel sebesar 249 orang. Perhitungan dalam area sampling ini ditetapkan yaitu 249 orang karyawan menjadi sampel yang diambil dari 25 Koperasi berprestasi berdasarkan atas wilayah.

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Uji Instrumen Penelitian

Tahap pertama hasil penelitian adalah menguji instrumen penelitian. Penelitian ini melibatkan 4 variabel penelitian. Uji validitas menggunakan koefisien korelasi Pearson. Jika nilai korelasi > 0.3 maka instrumen dinyatakan valid. Uji reliabilitas menggunakan koefisien alpha cronbach. Jika nilai alpha > 0.6 maka instrumen dinyatakan reliabel. Tabel 4.1 berikut menyajikan hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dari sampel ujicoba ($n=249$).

Tabel 4.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

No	Variabel	Indikator	Korelasi			Alpha Cronbach
			Item 1	Item 2	Item 3	
1	X1	X1.1	0.555	0.552	0.554	0.868
		X1.2	0.559	0.555	0.551	
		X1.3	0.552	0.552	0.559	
		X1.4	0.557	0.551	0.556	
		X1.5	0.561	0.551	0.552	
		X1.6	0.551	0.555	0.564	
2	M1	M1.1	0.550	0.556	0.570	0.797
		M1.2	0.558	0.553	0.552	
		M1.3	0.550	0.556	0.554	
		M1.4	0.551	0.559	0.561	
3	M2	M2.1	0.617	0.609	0.652	0.702
		M2.2	0.683	0.619	0.623	
4	Y1	Y1.1	0.561	0.568	0.562	0.729
		Y1.2	0.566	0.565	0.563	
		Y1.3	0.553	0.565	0.560	

Hasil uji validitas dan reliabilitas di atas menunjukkan nilai korelasi > 0.3 yang menyatakan seluruh item dinyatakan valid. Di sisi lain, hasil pengujian reliabilitas, memperlihatkan nilai alpha cronbach > 0.6 yang menyatakan seluruh variabel dinyatakan reliabel. Dengan demikian, instrumen dinyatakan valid dan reliabel

Tahap kedua hasil penelitian memaparkan hasil pengukuran deskripsi variabel penelitian beserta pengukuran setiap variabelnya. Dalam penelitian ini enam variabel yang terlibat

yaitu *Transglobal leadership (X1)*, *Quality of Work Life (M1)*, *Keterlibatan Pekerjaan (M2)*, serta *Kinerja Karyawan (Y1)* adalah variabel unobservable, dimana tiap variabel tidak terukur secara langsung, melainkan melalui beberapa indikator pengukurannya. Analisis deskripsi menyajikan mean (rata-rata) tiap indikator dan variabel, di sisi lain, model pengukuran hasil analisis GSCA menyajikan loading factor atau bobot tiap indikator sebagai pengukur variabelnya. Tabel 4.2 berikut menyajikan hasil analisis deskriptif dan model pengukuran tiap variabel.

Tabel 4.2. Pengujian Deskriptif dan Model Pengukuran

Variabel	Indikator	Mean	Loading	P-value
Transglobal leadership (X1)	Cognitive intelligence	3.478	0.522	0.010
	Emotional intelligence	3.406	0.661	0.001
	Business intelligence	3.273	0.708	0.001
	Cultural intelligence	3.382	0.529	0.023
	Global intelligence	3.434	0.708	0.003
	Moral intelligence	3.434	0.529	0.021
Quality of Work Life (M1)	Partisipasi	3.321	0.619	0.003
	Pertumbuhan-Pengembangan	3.373	0.664	0.005
	Kompensasi-Imbalan	3.414	0.632	0.006
	Lingkungan Kerja	3.333	0.555	0.012
Keterlibatan Pekerjaan (M2)	Performance self-esteem	3.378	0.724	0.000
	Gambaran diri	3.289	0.707	0.002
Kinerja Karyawan (Y1)	Hasil Kerja	3.369	0.703	0.001
	Perilaku Kerja	3.361	0.625	0.011
	Sifat Pribadi	3.430	0.632	0.004

Hasil analisis model pengukuran (measurement model) *Transglobal leadership (X1)* dalam GSCA memperlihatkan keenam indikator memiliki P-value < 0.05 (tingkat kesalahan atau alpha 5%). Hal ini menunjukkan bahwa *Transglobal leadership Koperasi di Jawa Timur* ditentukan oleh cognitive intelligence, emotional intelligence, business intelligence, cultural intelligence, global intelligence dan moral intelligence. Dari besarnya loading factor tertinggi terlihat bahwa business dan global intelligence adalah faktor utama pengukur *Transglobal leadership*. Artinya,

pimpinan Koperasi memiliki *Transglobal leadership* tinggi, tercermin tingginya business dan global intelligence yang dimiliki oleh pimpinan tersebut. Kenyataannya, business dan global intelligence memiliki rata-rata (mean) masing-masing 3.273 dan 3.434 yang dipersepsikan cukup baik dan baik. Hal ini menandakan bahwa business dan global intelligence sebagai indikator terkuat pengukur *Transglobal leadership*, saat ini telah dimiliki dengan baik oleh pemimpin Koperasi di Jawa Timur.

Hasil analisis model pengukuran (measurement model) Quality of Work Life (M1) dalam GSCA memperlihatkan keempat indikator memiliki P-value < 0.05 (tingkat kesalahan atau alpha 5%). Hal ini menunjukkan bahwa quality of work life di lingkungan Koperasi di Jawa Timur ditentukan oleh partisipasi, pertumbuhan-pengembangan, kompensasi-imbalan, serta lingkungan kerja. Dari besarnya loading factor tertinggi terlihat bahwa pertumbuhan-pengembangan adalah faktor utama pengukur quality of work life. Artinya, quality of work life akan berjalan dengan baik, tercermin jika pertumbuhan-pengembangan yang dirasakan oleh karyawan tersebut dalam kondisi baik/tinggi. Kenyataannya, lingkungan kerja memiliki rata-rata (mean) 3.333 atau dipersepsikan cukup tinggi/sangat baik. Hal ini menandakan bahwa pertumbuhan-pengembangan sebagai indikator terkuat pengukur quality of worklife, saat ini telah dirasakan dengan cukup baik oleh setiap karyawan Koperasi di Jawa Timur.

Hasil analisis model pengukuran (measurement model) Keterlibatan Pekerjaan (M2) dalam GSCA memperlihatkan kedua indikator memiliki P-value < 0.05 (tingkat kesalahan atau alpha 5%). Hal ini menunjukkan bahwa Keterlibatan Pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan Koperasi di Jawa Timur ditentukan oleh performance self-esteem dan gambaran diri. Dari besarnya loading factor tertinggi terlihat bahwa performance self-esteem adalah faktor utama pengukur Keterlibatan Pekerjaan. Artinya, karyawan Koperasi memiliki Keterlibatan Pekerjaan yang tinggi, tercermin tingginya performance self-esteem yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Kenyataannya, performance self-esteem memiliki rata-rata (mean) 3.378 atau dipersepsikan cukup tinggi/baik yang juga memiliki rata-rata lebih tinggi dari gambaran diri. Hal ini menandakan bahwa performance self-esteem sebagai indikator terkuat pengukur Keterlibatan Pekerjaan, saat ini telah dimiliki

dengan cukup baik oleh setiap karyawan Koperasi di Jawa Timur.

Hasil analisis model pengukuran (measurement model) kinerja karyawan (Y1) dalam GSCA memperlihatkan ketiga indikator memiliki P-value < 0.05 (tingkat kesalahan atau alpha 5%). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang dimiliki oleh karyawan Koperasi di Jawa Timur ditentukan oleh hasil kerja, perilaku kerja, serta sifat pribadi. Dari besarnya loading factor tertinggi terlihat bahwa hasil kerja adalah faktor utama pengukur kinerja karyawan. Artinya, karyawan Koperasi memiliki kinerja karyawan yang tinggi, tercermin tingginya hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut. Kenyataannya, hasil kerja memiliki rata-rata (mean) 3.369 atau dipersepsikan cukup tinggi/cukup baik. Hal ini menandakan bahwa hasil kerja sebagai indikator terkuat pengukur kinerja karyawan, saat ini telah dimiliki dengan cukup baik oleh setiap karyawan Koperasi di Jawa Timur.

4.3. Model Struktural Analisis GSCA dan Pengujian Hipotesis

Tahap ketiga hasil penelitian memaparkan pengujian hipotesis hubungan antar variabel penelitian. Sebelum hasil analisis layak untuk diinterpretasikan, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi linieritas, dan uji kelayakan model. Tabel 4.3 berikut menyajikan pengujian asumsi linieritas, dan Tabel 4.4 menyajikan goodness of fit model.

Tabel 4.3. Pengujian Asumsi Liniertitas

No	Pengaruh	Hasil Pengujian	Keterangan
1	Transglobal leadership ke QWL	Seluruh model tidak signifikan p.value > 0.05	Linier
2	Transglobal leadership ke Keterlibatan Pekerjaan	Seluruh model tidak signifikan p.value > 0.05	Linier
3	Transglobal leadership ke Kinerja	Seluruh model tidak signifikan p.value > 0.05	Linier
4	QWL ke Kinerja	Seluruh model tidak signifikan p.value > 0.05	Linier
5	Keterlibatan Pekerjaan ke Kinerja	Seluruh model tidak signifikan p.value > 0.05	Linier

Tabel 4.4. Pengujian Kelayakan Model

Kriteria	Cut-of value	Hasil Model	Keterangan
FIT	≥ 0.50	0.722	Model Baik
AFIT	≥ 0.50	0.703	Model Baik
GFI	≥ 0.90	0.953	Model Baik
SRMR	≤ 0.08	0.014	Model Baik

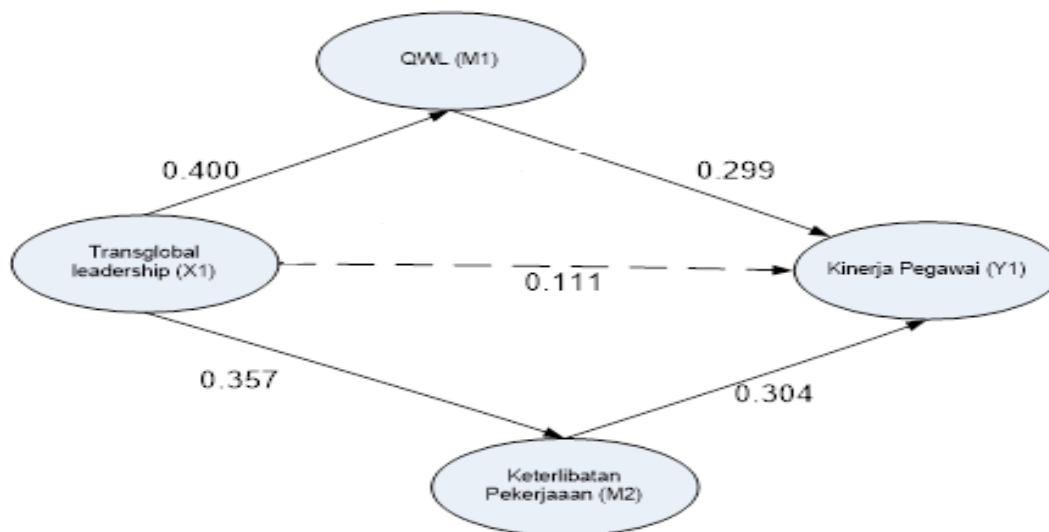
Hasil pengujian model memperlihatkan nilai FIT sebesar 0.722, serta nilai AFIT 0.703. Hair, et al. (2011) menyatakan bahwa nilai FIT dan AFIT di atas 0.5 menyatakan model yang diperoleh adalah model baik. Dua kriteria lainnya yaitu SRMR 0.014 < 0.08 dan GFI 0.953 > 0.9 telah memenuhi nilai

cut off, maka hasil Generalized Structural Component Analysis (GSCA) cocok dan layak digunakan, sehingga dapat dilakukan interpretasi guna pembahahasan lebih lanjut. Tabel 4.5 menyajikan hasil pengujian model struktural.

Tabel 4.5. Pengujian Model Struktural: Pengaruh Langsung

No	Pengaruh	Koefisien	Std Err	CR	P-value
1	Transglobal leadership ke QWL	0.400	0.111	3.60	0.000*
2	Transglobal leadership ke Keterlibatan Pekerjaan	0.357	0.108	3.31	0.001*
3	Transglobal leadership ke Kinerja	0.111	0.106	1.05	0.295 ^{ns}
4	QWL ke Kinerja	0.299	0.124	2.41	0.016*
5	Keterlibatan Pekerjaan ke Kinerja	0.304	0.100	3.04	0.002*

Keterangan: * menyatakan CR > 1.96 dan P-value < 0.05 mengindikasikan pengaruh signifikan, menyatakan CR < 1.96 dan P-value > 0.05 mengindikasikan pengaruh tidak signifikan



Gambar 4.1. Pengujian Model Struktural: Pengaruh Langsung

Hasil analisis memperlihatkan bahwa 1 hipotesis ditolak, selebihnya diterima. Transglobal leadership berpengaruh langsung terhadap quality of work life (QWL), Keterlibatan Pekerjaan Semakin tinggi Transglobal leadership, secara langsung akan berpengaruh pada tingginya quality of work life (QWL), Keterlibatan Pekerjaan. Akan tetapi Transglobal leadership tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Quality of work life, Keterlibatan Pekerjaan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi Quality of

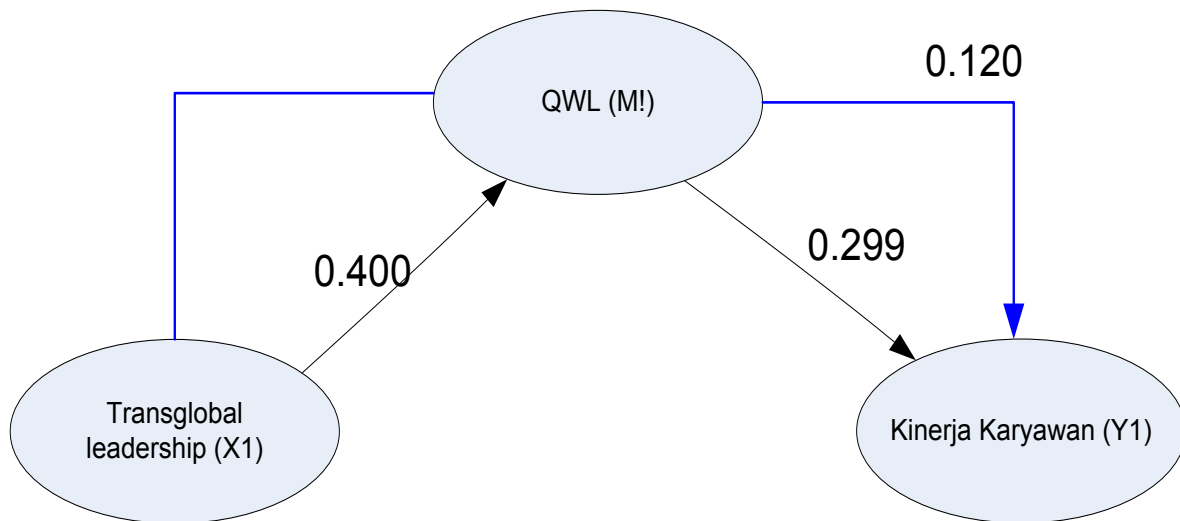
work life, Keterlibatan Pekerjaan dan akan menumbuhkan tingginya Kinerja Karyawan. Berikut disajikan hasil pengujian hipotesis efek mediasi.

4.3.1. Efek Mediasi Quality of Work Life

Dalam penelitian ini, diuji efek mediasi *Quality of Work Life* pada pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan. Pengujian efek mediasi menggunakan Uji Sobel-GSCA seperti disajikan pada Tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6. Efek Mediasi Quality of Work Life pada pengaruh Transglobal leadership terhadap Kinerja karyawan

No	Pengaruh	Koefisien	Std Err	CR	P-value
1	Transglobal leadership ke QWL	0.400	0.111	3.604	0.000*
2	QWL ke Kinerja	0.299	0.124	2.411	0.016*
3	Transglobal leadership ke QWL ke Kinerja	0.120	0.060	3.040	0.002*



Gambar 4.2. Efek Mediasi Quality of Work Life pada pengaruh Transglobal leadership terhadap Kinerja karyawan

Keterangan: Garis lurus menyatakan pengaruh signifikan, dan Garis putus-putus menyatakan pengaruh non signifikan. Garis berwarna hitam menyatakan pengaruh langsung, garis berwarna biru menyatakan pengaruh tidak langsung

Hasil analisis GSCA-Sobel Test pengujian efek mediasi quality of work life pada pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan seperti disajikan pada tabel dan gambar di atas memperlihatkan bahwa secara langsung Transglobal leadership berpengaruh langsung terhadap quality of work life, serta quality of work life berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian efek mediasi, diperoleh koefisien efek mediasi quality of work life pada pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan sebesar 0.120. Mengingat besarnya $CR > 1.96$, dan $P\text{-value} < 0.05$ mengindikasikan bahwa quality of work life adalah variabel pemediasi antara pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan yang bersifat full mediation (mediasi penuh). Koefisien efek mediasi bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi Transglobal leadership, jika ditopang dengan tingginya quality of work

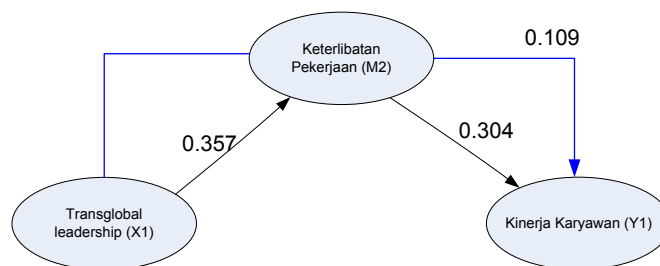
life, akan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Dengan demikian H2 dalam penelitian ini diterima.

4.3.2. Efek Mediasi Keterlibatan Pekerjaan

Dalam penelitian ini, diuji efek mediasi Keterlibatan Pekerjaan pada pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan. Pengujian efek mediasi menggunakan Uji Sobel-GSCA seperti disajikan pada Tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7. Efek Mediasi Keterlibatan Pekerja pada pengaruh Transglobal leadership terhadap Kinerja karyawan

No	Pengaruh	Koefisien	Std Err	CR	P-value
1	Transglobal leadership ke Keterlibatan Pekerja	0.357	0.108	3.306	0.001*
2	Keterlibatan Pekerja ke Kinerja	0.304	0.100	3.040	0.002*
3	Transglobal leadership ke Keterlibatan Pekerja ke Kinerja	0.109	0.049	3.604	0.000*



Gambar 4.3. Efek Mediasi Keterlibatan Pekerja pada pengaruh Transglobal leadership terhadap Kinerja karyawan

Keterangan: Garis lurus menyatakan pengaruh signifikan, dan Garis putus-putus menyatakan pengaruh non signifikan. Garis berwarna hitam menyatakan pengaruh langsung, garis berwarna biru menyatakan pengaruh tidak langsung

Hasil analisis GSCA-Sobel Test pengujian efek mediasi Keterlibatan Pekerja pada pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan seperti disajikan pada tabel dan gambar di atas memperlihatkan bahwa secara langsung Transglobal leadership berpengaruh langsung terhadap Keterlibatan Pekerja, serta Keterlibatan Pekerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian efek mediasi, diperoleh koefisien efek mediasi Keterlibatan Pekerja pada pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan sebesar 0.109. Mengingat besarnya $CR > 1.96$, dan $P\text{-value} < 0.05$ mengindikasikan bahwa Keterlibatan Pekerja adalah variabel pemediasi antara pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan yang bersifat full mediation (mediasi penuh). Koefisien efek mediasi bertanda positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi

Transglobal leadership, jika ditopang dengan tingginya Keterlibatan Pekerja, akan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Dengan demikian H3 dalam penelitian ini dapat diterima.

4.4. Pembahasan

Hasil analisis data pada sub bab sebelumnya memperlihatkan bahwa dari keempat hipotesis yang diuji yaitu 1) pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan, 2) Quality of work life memediasi pengaruh Transglobal leadership terhadap terhadap kinerja karyawan, 3) Keterlibatan Pekerja memediasi pengaruh Transglobal leadership terhadap terhadap kinerja karyawan, terdapat satu hipotesis yaitu pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan ditolak dan tiga hipotesis lainnya diterima.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa pada pengaruh Transglobal leadership terhadap Kinerja Karyawan, variabel *quality of work life*, memegang peranan penting sebagai pemediasi hubungan keduanya. Jika tanpa *quality of work life*, maka tidak terdapat pengaruh Transglobal leadership terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu diketahui bahwa Keterlibatan Pekerjaan memediasi pengaruh Transglobal leadership terhadap Kinerja Karyawan. Dengan kata lain bahwa tanpa Keterlibatan Pekerjaan maka tidak terdapat pengaruh Transglobal leadership terhadap Kinerja Karyawan.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1. Kesimpulan

Quality of work life memediasi secara penuh (full mediation) pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan. Keterlibatan Pekerjaan memediasi secara penuh (full mediation) pengaruh Transglobal leadership terhadap kinerja karyawan.

5.2. Saran

Diperlukan rekomendasi berupa penilaian *importance-performance* (tingkat kepuasan dan kepentingan) dari setiap variabel yang diteliti, guna mengetahui seberapa penting dan puas kah responden kan indikator yang terukur, sehingga diperlukan rekomendasi lebih mendalam. Diperlukan pula rekomendasi berupa hirarki proses dengan beberapa kriteria, aktor dan sasaran setiap rekomendasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, N.J. (2001) *Global leadership: Women leaders*. In M. Mendenhall, T. Kuhlmann, & G. Stahl, *Developing Global Business Leaders: Policies, Processes, and Innovations*. Westport, CT: Quorum Books: 73-97.
- Alotaibi (2001) "Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait."
- Avolio, B. J. dan Bass, B. M. 1996. *Multifactor Leadership Questionnaire, Manual and Sampler Set*. Third Edition, Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage. *behavior International Journal of Service Industry Management* Vol. 17 No. 1, 2006 pp.23-50 Emerald Group Publishing Limited 0956-4233 DOI 10.1108/09564230610651561.
- Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, First Edition, SAGE Publications
- Bernadin and Russel,. 1993. *Human Resources Management, An Experiential Approach*. By McGraw-Hill, Inc. Newyork, USA
- Beukema, L. 1987; "Kwaliteit Van De Arbeidstijdverkorting [Quality of reduction of working hours]. Groningen: Karstapel". In: Suzanne, E.J. Arts, Ada Kerkstra, Jouke Van Der Zee, and Huda Huyer Abu Saad, (eds.) (2001). *Quality of Working Life and Workload in Home Help Services: A Review of the Literature and a Proposal for a Research Model*. *Scandinavian Journal of Caring Society*, 15. pp. 12-24.
- Biswas, S. dan Varma, A. 2006. "Psychological Climate and Individual Performance in India: Test of a Mediated Model." *Employee Relation* Vol. 29.No. 6, pp. 664 – 676.
- Bono, J.E., dan Judge, T.A. 2003. "Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders." *Academy of Management Journal*. Vol. 46. No. 05, pp. 554 - 571.
- Clark, C. 1990. *Social Processes in Work Groups: A model of the Effect of Involvement, Credibility, and Goal Link-*

- age on Training Success. *Unpublished Doctoral Dissertation Research*, University of Tennessee, Knoxville.
- Cohen, A. and Gattiker. 2003. "Rewards and Organizational Commitment Across Structural Characteristics: a Meta-analysis," *Journal of Business and Psychology*, Vol. 9, No. 2. Cole, D.C. et al., 2005 *Quality of Work Life Indicators in Canadian Health care organization: a tool for healthy, health care workplace* ? *Occupational Medicine*, vol. 55, n.l.p.54-59
- Dartu, 2007. Kinerja Pelayanan Koperasi. *Majalah Koperasi* Vol. XX, No. 69, h. 37 – 48. Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A. & House, R. (2012) GLOBE: A twenty-year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47(4). Accessed at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.004>
- Eastman, K.K. 1994. "In The Eyes of The Beholder: "An Attributional Approach to Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior." *Academy of Management Journal* Vol. 37, No. 5, pp. 1379-1391.
- Efraty, D., dan Wolfe, D.M. 1988. "The Effect of Organizational Identification on Employee Affective and Performance Responses." *Journal of Business and Psychology*. Vol. 3. No. 1. pp. 105-112.
- Fuller, Stone, R.S. 2011. business volume of an organization, the solution pursued by, employe performance. *Joernal of Economic Social Sciences*. Vol. 29, No.7. pp.4808-5456.
- Hampton, R., Dubinsky, A. dan Skinner, S. 1986. "A Model of Sales Supervisor Leadership Behaviour and Retail Salespeople's Job-related Outcomes", *Journal of Academy of Marketing Science*. Vol. 14. No 5, pp. 24-36.
- Hayward (2005) berjudul "Relationship Between Employee Performance, Leadership and Emotional Intelligence in a South African Parastatal Organisation
- Hermawati, Adya. 2011. Quality of Work Life, Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja Memediasi Psychological empowerment terhadap Komitmen Orgnaisasi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Timur. Disertasi. Fakultas Ekonomi. Universitas Brawijaya. Malang
- Hermawati, Adya. 2013. Effect of Empowerment on Quality of Work Life, Organizational Trust and Organizational Commitment at Private higher Education Institution in East Java. *European Journal of Scientific Research*, Vol 115 No 2, 2013.
- Hermawati, Adya. 2014a. QWL and Organizational Trust Related to Job Satisfaction and Organizational Commitment at Privete Higher Education Institution in Malang-Indonesia, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(2), March 2014.
- Hermawati, Adya. 2015a. The Mediation Effect of Quality of Work Life and Job Involvement in Relationship of Transglobal Leadership to Employee Performance, Case Study in Sharia Bank in East Java, Indonesia. *Journal of Research in Business and Management*, Vol 3 Issue 5, May 2015, ISSN (Online) 2347-3002.
- Holt, K. & Seki, K. (2012) *Global Leadership: A Developmental Shift for Everyone*.
- Hsu, Yu Ru. 2012. "Mediating Roles of Intrinsic Motivation and Self-efficacy in the Relationships between Perceived Person-job Fit and Work Outcomes." *African Journal of*
- Hunt, J.G., dan Liesbscher, V.K.C. 1973. "Leadership Preference, Leadership Behavior, and Employee Satisfaction.

- "*Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 9. No. 1, pp. 59-77.
- Husnawati (2006) berjudul "Analisis Pengaruh Kualitas kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel" Inc., California, USA.
- Izzati, S.S. 2011. "Bagaimana Koperasi Menghadapi Era Globalisasi." <http://wartawarga.gunadarma.ac.id/2011/11/bagaimana-koperasi-di-indonesia-menghadapi-era-globalisasi/> (Diakses 2 Januari 2012)
- Jewell, L.N., & Siegall, M. 1990. *Psikologi Industri/Organisasi Modern*, Terjemahan Hadyana Pudjaatmaka & Meitasari, Edisi, Jakarta : Penerbit Arca
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S., dan Brymer, R. A. 1999. "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales." *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 59. No. 6, pp. 976-995.
- Kanungo, R.N. 1982."Measurement of Job and Work Involvement." *Journal of Applied Psychology* Vol.67. No. 5.pp. 119-138. *Leaders*. New York: Routledge
- Loke, J.C.F. 2001."Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment." *Journal of Nursing Management*. Vol . 9. No. 4, pp. 191-205.
- Loyd, Bernard. 2001. "Positioning for Performance: Reshaping Co-ops for Success in the 21st Century", makalah dalam *Farmer Co-operative Conference Las Vegas, McKinsey & Company*
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior*. Irwin/Mc Graw-Hill, Tenth Edition.
- Mohsan Faizan., Nawaz, Muhammad, et al (2011). Impact of Job Involvement on Organizational Citizenship Behavior (OCB) and In-Role Job Performance: A Study on Banking Sector of Pakistan. *European Joernal of Social Sciences*.Vol. 24, No.4. pp.498-500.
- Nadle & Lawler E. E., LLL. 1982. "*Strategies for Improving the Quality of Work Life*". *American Psychologist*, 37, pp.486-693.
- Organ, Dennis W., Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, (2006), *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, First Edition, SAGE Publications Inc., California, USA. *organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship*
- Podsakoff, P.M. Maekenzie, S.B. and Bommer, W.H. 1996. *Transformational leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviours*, *Journal Management*, 22 (2) : 259 – 298
- Parolini, J. L. (2004). Effective servant leadership: A model incorporating servant leadership and the competing values framework. *Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable*. Retrieved October 5, 2004, from
- Porter, L. W., Lawler, E.E. 1968. *Managerial Attitudes and Performance* Homewood, I L; Irwin. *psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior*", *International Journal of Hospitality Management* 31, PP.180 -190
- Rilley dan Roberts (1978), O'Rilley, C.A. III dan Chatman, J. 1986."Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internaliza-

- tion on Prosocial Behavior.” *Journal of Applied Psychology* Vol. 71.No. 2.pp. 492-499.
- Robbins, Stephen P. 2006, *Perilaku Organisasi*, edisi kesepuluh ; alih bahasa Benyamin Molan, edisi bahasa Indonesia; PT Mancanan Jaya Cemerlang, Indonesia.
- Sari, A.R., dan Ja’far, M. S. 2010. ”The Impact of Target Setting on Managerial Motivation and Performance.” *Simpodium Nasional Akuntansi XIII*. Universitas Jendral Soedirman Purwokerto.
- Savery, L.K. and Luks, J.A. 2001. *The Relationship Between Empowerment, Job Satisfaction and Reported Stress Levels: Some Australian Evidence*, *Journal Leadership and Organization Development* 22/3(2001) 97-104
- Sharkey New York : McGraw-Hill, 2012. *Winning with transglobal leadership: how to find and develop top global talent to build world-class organizations*. Summary. vol. 34, no. 3 (3 parts), part 1 (November 2012), New York : McGraw-Hill, c2012
- Shukui dan Xiaomin. 2001. The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior and Organizational : A met Analytical Explanation, 378-345.
- Smith, C.A., Organ, D.W., and Near, J.P. 1983. *Organizational Citizenship Behavior*
- Solimun, 2013. *Penguatan Metodologi Penelitian General Structural Component Analysis – GSCA*. Disampaikan pada Diklat Program Doktor Ilmu Administrasi Bisnis FIA Universitas Brawijaya Tanggal 27 Juli 2013, Malang.
- Subandi, S. 2008. ”Strategi Koperasi dalam Menghadapi Iklim Usaha yang Kurang Kondusif.” *Infokop* No. 16, hal. 102 -125.
- Subyakto. 1996. ”Prospek Perkembangan Koperasi Indonesia.” *Jurnal Ekonomi Rakyat* No. 13. No. 7.h. 25– 33.
- teams? *Management Decision* Vol. 46 No.6, 2008 pp. 933-947..
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. 1993. *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover intention : Path analysis based on Meta analysis Finding*,” *Personel Pshychology* , Sumer 1993, Page 259-293
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. 1990. *Cognitive elements of empowerment. An interpretive model of intrinsic task motivation*. *Academy of Management Review*, 15, 666–681.
- Wayne, Cascio F. 1992. *Managing Human Resource, Produktivity Quality of Work Life, Profits*, 2rd ed, Mc-Graw Hill
- Werther, W.B and Davis, K. 1996. *Human Resources and Personal Management*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill, Inc

