

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini akan memberikan penjelasan mengenai waktu pelaksanaan penelitian, karakteristik responden, dan analisis data hasil kuesioner untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan. Teknik analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan *software* SmartPLS (v. 3.2.7)

#### **4.1. Pelaksanaan Penelitian Pendahuluan**

Penelitian ini melakukan penyebaran berjumlah 31 (tiga puluh satu) buah kuesioner penelitian pendahuluan kepada mahasiswa anggota BEM Universitas Agung Podomoro. Hilton (2017) mengatakan bahwa tujuan dilaksanakannya penelitian pendahuluan adalah untuk melihat apakah responden dapat memahami setiap pertanyaan atau pernyataan dari isi kuesioner. Tujuan dilaksanakannya penelitian pendahuluan adalah untuk menguji realibilitas dan validitas dari pertanyaan dan pernyataan yang digunakan untuk mewakili variabel dalam kuesioner. Selain itu melalui penelitian pendahuluan, penulis bisa mengetahui kelemahan – kelemahan yang terdapat didalam kuesioner penelitian.

Data hasil dari penelitian pendahuluan diolah dengan menggunakan *software* SmartPLS (v. 3.2.7). Kepada ke-empat variabel yang diolah, yaitu: Persepsi Dukungan Organisasi, Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa, Kepuasan Kerja Mahasiswa, dan *Intrapreneurship* Mahasiswa, apabila menunjukkan nilai Reliabilitas Komposit diatas 0,7; maka hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator pertanyaan dan pernyataan pada kuesioner memiliki reliabilitas yang baik. Selain itu untuk menguji validitas dari keempat variabel yang telah disebutkan diatas, keempat variabel tersebut harus memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) diatas 0,5.

##### **4.1.1. Uji Reliabilitas Penelitian Pendahuluan**

Untuk mengetahui konsistensi dan reliabilitas dari pertanyaan dalam kuesioner, penelitian ini akan menggunakan uji reliabilitas. Ghazali (2013)

menyatakan bahwa apabila nilai pertanyaan memiliki nilai Reliabilitas Komposit di atas 0,7; maka pertanyaan tersebut dinyatakan *reliable*, konsisten, dan relevan terhadap variabel. Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.1. Hasil Pengujian Reliabilitas Penelitian Pendahuluan**

<b>Variabel</b>	<b>Reliabilitas Komposit</b>	<b>Keterangan</b>
Persepsi Dukungan Organisasi	0,8621	Reliabel
Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa	0,9192	Reliabel
Kepuasan Kerja Mahasiswa	0,9381	Reliabel
<i>Intrapreneurship</i> Mahasiswa	0,9283	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan tabel 4.1. dapat dilihat bahwa seluruh nilai Reliabilitas Komposit memiliki nilai lebih besar dari 0,7. Dengan demikian pertanyaan didalam kuesioner memiliki tingkat reliabilitas yang baik dan dapat mendukung konstruk penelitian ini (Ghozali, 2013).

#### **4.1.2. Uji Validitas Penelitian Pendahuluan**

Menurut Sukadji (2000) uji validitas menyatakan suatu tes mengukur apa yang seharusnya diukur. Ghozali (2013) menyatakan bahwa apabila nilai pertanyaan memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,5, maka pertanyaan tersebut dinyatakan memiliki tingkat validitas yang baik dan merupakan pengukur yang tepat bagi variabel penelitian. Hasil pengujian validitas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.2. Hasil Pengujian Validitas Penelitian Pendahuluan**

<b>Variabel</b>	<b><i>Average Variance Extracted</i> (AVE)</b>	<b>Keterangan</b>
Persepsi Dukungan Organisasi	0,6176	<i>Valid</i>
Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa	0,5118	<i>Valid</i>
Kepuasan Kerja Mahasiswa	0,8347	<i>Valid</i>
<i>Intrapreneurship</i> Mahasiswa	0,8116	<i>Valid</i>

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan tabel 4.2. dapat dilihat bahwa seluruh nilai *Average Variance Extracted* (AVE) memiliki nilai lebih besar dari 0,5. Dengan demikian seluruh pertanyaan didalam kuesioner memiliki tingkat validitas yang baik dan dapat mendukung konstruk penelitian ini (Ghozali, 2013)

## **4.2. Analisis Deskriptif**

### **4.2.1. Pengumpulan Data**

Penelitian ini menyebarkan kuesioner kepada mahasiswa anggota Badan Eksekutif Mahasiswa di universitas swasta DKI Jakarta. Universitas yang dipilih adalah berdasarkan riset melalui internet, media sosial, dan kontak info dari BEM Universitas Agung Podomoro. Penulis bekerjasama dengan perwakilan dari BEM universitas yang bersangkutan untuk membantu dalam penyebaran kuesioner kepada para anggota BEM. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data *purposive sampling*. Kuesioner disebarkan kepada beberapa universitas swasta yang berlokasi di Jakarta Barat, Jakarta Selatan, Jakarta Utara, dan Jakarta Timur. Adapun universitas yang dipilih untuk menyebarkan kuesioner penelitian adalah STIE Trisakti, Universitas Agung Podomoro, Universitas Bakrie, Universitas Bunda Mulia, dan UHAMKA (Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka). Dari penyebaran kuesioner, penelitian ini berhasil mengumpulkan sebanyak 103 (seratus tiga) responden yang mengisi kuesioner, namun hanya 100 (seratus) data responden yang layak untuk diteliti lebih lanjut.

### **4.2.2. Karakteristik Responden**

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, ada beberapa syarat khusus agar bisa menjadi responden karena penelitian ini adalah penelitian *purposive sampling*. Pertama, responden adalah mahasiswa universitas swasta di DKI Jakarta. Kedua, responden sedang atau telah menjabat sebagai anggota BEM universitas swasta di DKI Jakarta. Jumlah data responden yang berhasil didapatkan adalah berjumlah 100 (seratus) responden. Jumlah ini sesuai dengan ketentuan minimum sampel penelitian dari SEM non-parametrik yaitu seratus reponden, apabila model

penelitian memiliki kurang dari lima konstruk penelitian, variabel penelitian lebih dari tiga, dan tingkat komunalitas yang tinggi (Burns dkk,2006).

## 1. Jenis Kelamin

**Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase (%)</b>
Pria	53	51,5
Wanita	50	48,5
Jumlah	103	100

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa jenis kelamin responden terdiri dari 51,5% pria dan 48,5% wanita. Hal ini mengindikasikan bahwa penyebaran kuesioner berjalan dengan adil dan merata kepada jenis kelamin laki – laki dan perempuan.

## 2. Usia

**Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

<b>Usia</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase (%)</b>
<18 - 20	25	24,27
21 - 23	61	59,22
24 - >24	17	16,5
Jumlah	103	100

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa responden berusia dibawah 18 tahun sampai 20 tahun memiliki persentase 24,27%. Responden berusia 21 tahun sampai 23 tahun memiliki persentase 59,22%. Responden berusia 24 tahun sampai diatas 24 tahun memiliki persentase 16,50%.

### 3. Asal Universitas

**Tabel 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Asal Universitas**

<b>Asal Universitas</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase (%)</b>
Universitas Agung Podomoro	22	21
STIE Trisakti	26	25
Universitas Bunda Mulia	16	16
Universitas Bakrie	14	14
Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka (UHAMKA)	25	24
<b>Jumlah</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan data tabel diatas, jumlah responden terbanyak berasal dari Universitas Agung Podomoro dengan persentase 21%. Jumlah responden terkecil berasal dari Universitas Bakrie dengan persentase 14%. Selain itu Universitas Bunda Mulia memiliki persentase 16%, STIE Trisakti memiliki persentase 25%, dan Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka (UHAMKA) memiliki persentase 24%.

### 4. Wilayah Universitas

**Tabel 4.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Wilayah Universitas**

<b>Wilayah Universitas</b>	<b>Persentase (%)</b>
Jakarta Barat	46,6
Jakarta Selatan	14,6
Jakarta Utara	15,5
Jakarta Timur	23,3
Jakarta Pusat	0
<b>Jumlah</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan data tabel diatas, mayoritas responden berasal dari universitas wilayah Jakarta Barat dengan persentase sebesar 46,6%. Jumlah terkecil responden berasal dari universitas wilayah Jakarta Selatan dengan persentase 14,6%. Selain itu wilayah Jakarta Utara memiliki persentase 15,5% dan wilayah Jakarta Timur memiliki persentase 23,3%. Kendala didalam melakukan penelitian ini adalah keterbatasan waktu dan jumlah universitas swasta di Jakarta Pusat yang terlalu

sedikit, sehingga penelitian ini lebih memprioritaskan universitas swasta Jakarta Barat, Jakarta Timur, Jakarta Selatan, dan Jakarta Utara.

**5. Pernyataan Kuesioner: Apakah anda adalah pengurus aktif BEM saat ini?**

**Tabel 4.7. Karakteristik Responden Berdasarkan Pertanyaan: Apakah anda adalah pengurus aktif BEM saat ini?**

<b>Apakah anda adalah pengurus aktif BEM saat ini?</b>	<b>Jumlah Respoden</b>	<b>Persentase (%)</b>
Ya	58	56,3
Tidak	45	43,7
Jumlah	103	100

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan data tabel diatas, responden yang menjawab pertanyaan dengan jawaban “ya” memiliki persentase 56,3% dan responden yang menjawab pertanyaan dengan “tidak” memiliki persentase 43,7%. Melalui data tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden merupakan pengurus aktif BEM.

**6. Pernyataan Kuesioner: Apakah anda mendapatkan manfaat dalam mengikuti organisasi kemahasiswaan BEM di universitas anda?**

**Tabel 4.8. Karakteristik Responden Berdasarkan Pertanyaan: Apakah anda mendapatkan manfaat dalam mengikuti organisasi kemahasiswaan BEM di universitas anda?**

<b>Apakah anda mendapatkan manfaat dalam mengikuti organisasi kemahasiswaan BEM di universitas anda?</b>	<b>Jumlah Respoden</b>	<b>Persentase (%)</b>
Ya	103	100
Tidak	0	0
Jumlah	103	100

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan data tabel diatas, responden yang menjawab pertanyaan dengan jawaban “ya” memiliki persentase 100% dan responden yang menjawab pertanyaan

dengan “tidak” memiliki persentase 0%. Melalui data tersebut dapat dilihat bahwa seluruh responden mendapatkan manfaat dengan mengikuti organisasi BEM.

**7. Pernyataan Kuesioner: Jelaskan secara singkat manfaat yang anda dapatkan dalam mengikuti organisasi kemahasiswaan BEM di universitas anda.**

Berikut adalah beberapa jawaban yang telah dirangkum dari responden mengenai pernyataan: jelaskan secara singkat manfaat yang anda dapatkan dalam mengikuti organisasi kemahasiswaan BEM di universitas anda.

- 1) Lebih bisa bergaul, banyak teman, lebih aktif dalam hal komunikasi verbal Mendapat pengalaman, belajar *leadership*, belajar bagaimana bekerja dalam tim.
- 2) Bisa menambah relasi pertemanan tidak sebatas yang seangkatan saja tapi juga antara senior dan *junior* bahkan ke dosen dan staff juga, bisa lebih mudah berbicara dimuka umum, kesabaran dalam menghadapi berbagai masalah, belajar cara pembuatan proposal, lpj, surat, dll, belajar menangani berbagai masalah dan belajar bersikap lebih kritis.
- 3) Mengenal karakteristik orang lain lebih banyak karena berinteraksi dengan banyak orang dan cara menghadapinya, lebih tanggap dalam menjalani tugas yang diberikan karena tugas ini menjadi suatu tanggung jawab yang memiliki konsekuensi baik kecil atau besar, lebih tahu cara agar menjadikan diri lebih bernilai, baik menurut diri sendiri sebagai *reward* dalam diri atau dari orang lain.
- 4) Kalau dibilang manfaatnya apa, iya yang pertama saya bisa merangkul teman-teman fakultas sesuai bidang atau kementerian yang saya naungi lagipula saya saat ini ditingkatan Organisasi tingkat Universitas, yang kedua mampu langsung mengenal teman-teman dari berbagai fakultas di UHAMKA dan yang ketiga tahu dan berpartisipasi aktif untuk memperbaiki sistem yang ada karena keresahan yang saya alami pun awalnya dari tingkat program studi dan itu sebabnya saya berada di Organisasi tingkat Universitas ini.

### 4.2.3. Deskriptif Statistik

Bagian ini akan menganalisis rerata dan standar deviasi dari masing-masing indikator Persepsi Dukungan Organisasi, Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa, Kepuasan Kerja Mahasiswa, dan *Intrapreneurship* Mahasiswa. Durianto (2004) mengatakan bahwa, skor rerata adalah untuk mengidentifikasi apakah responden tidak setuju, agak tidak setuju, netral, agak setuju atau setuju terhadap pertanyaan dari kuesioner. Untuk memberi makna pada nilai skor rerata, maka interval harus dibuat sesuai dengan kriteria yang berdasarkan pada formula interval nilai rata –rata (Durianto, 2004), yaitu:

$$\text{Interval Nilai Rata – Rata} = \frac{\text{Nilai Skala Tertinggi} - \text{Nilai Skala Terendah}}{\text{Jumlah Nilai Skala}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan rumus, kriteria variabel untuk mengidentifikasi skor rerata dapat dicapai seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.9. Tabel ini menunjukkan kriteria setiap item kuesioner yang diuji dari tidak setuju sampai setuju.

**Tabel 4.9. Skor Rata – Rata Interval**

Skor Rata - Rata Interval	Kriteria Skala
1 - 1,8	Tidak Setuju
1,8 - 2,6	Agak Tidak Setuju
2,6 - 3,4	Netral
3,4 - 4,2	Agak Setuju
4,2 - 5	Setuju

Altman (2005) mengatakan bahwa standar deviasi adalah ukuran variabilitas yang valid tanpa memandang distribusi. Skor pada standar deviasi menunjukkan nilai kurang atau sama dengan 2,00 menandakan bahwa responden memiliki pemahaman yang tinggi terhadap pernyataan atau pertanyaan kuesioner. Hasil pengolahan data diperoleh dengan menggunakan PLS (*Partial Least Squares*) untuk memperoleh data statistik deskriptif (rerata dan standar deviasi). Data hasil dari penyebaran kuesioner penelitian telah diproses menggunakan SEM-PLS menggunakan *software* SmartPLS (v. 3.2.7). Berikut adalah hasil dari pengolahan data:



## 1. Uji Deskriptif Indikator Persepsi Dukungan Organisasi

**Tabel 4.10. Uji Deskriptif Indikator Persepsi Dukungan Organisasi**

Indikator	Pernyataan	Rerata	Standar Deviasi
PDO1	Menurut saya, universitas melalui bidang kemahasiswaan menanggapi dan menindaklanjuti masukan - masukan atau ide dari BEM.	4,57	0,791
PDO2	Menurut saya, universitas melalui bidang kemahasiswaan memperhatikan segala keluhan dari BEM, kemudian memberikan solusi.	4,46	0,805
PDO3	Menurut saya, universitas melalui bidang kemahasiswaan akan memberitahu BEM apabila tidak bekerja sesuai dengan harapan.	4,49	0,818
PDO4	Menurut saya, universitas melalui bidang kemahasiswaan memberikan perhatian yang besar terhadap BEM.	4,48	0,974
Skor Rata - Rata Variabel		4,50	0,847

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan data pada tabel 4.10 diatas, indikator PDO1 menunjukkan nilai rerata 4,57, hal ini menandakan bahwa sebagian besar responden setuju dengan indikator PDO1. Standar deviasi pada indikator PDO1 menunjukkan nilai 0,791, hal ini menandakan bahwa kuesioner dapat diterima dengan baik oleh responden. Indikator PDO2 menunjukkan nilai rerata 4,46, hal ini menandakan bahwa sebagian besar responden setuju dengan indikator PDO2. Standar deviasi pada indikator PDO2 menunjukkan nilai 0,805, hal ini menandakan bahwa kuesioner dapat diterima dengan baik oleh responden.

Indikator PDO3 menunjukkan nilai rerata 4,49, hal ini menandakan bahwa sebagian besar responden setuju dengan indikator PDO3. Standar deviasi pada indikator PDO3 menunjukkan nilai 0,818, hal ini menandakan bahwa kuesioner dapat diterima dengan baik oleh responden. Indikator PDO4 menunjukkan nilai rerata 4,48, hal ini menandakan bahwa sebagian besar responden setuju dengan indikator PDO4. Standar deviasi pada indikator PDO4 menunjukkan nilai 0,974, hal ini menandakan bahwa kuesioner dapat diterima dengan baik oleh responden.

Indikator tertinggi dari variabel persepsi dukungan organisasi adalah indikator PDO1. Hal yang membuat PDO1 menjadi indikator tertinggi adalah karena anggota mahasiswa BEM merasa sangat diperhatikan dan memiliki persepsi yang baik terhadap universitas apabila universitas menanggapi dan menindaklanjuti masukan BEM. Indikator terendah dari variabel persepsi dukungan organisasi adalah indikator PDO2. Hal yang membuat PDO2 menjadi indikator terendah adalah karena bagi para mahasiswa anggota BEM, solusi bukanlah keinginan utama, melainkan bimbingan dan pembinaan yang tepat dari universitas.

Skor rata – rata variabel dari nilai rerata pada variabel persepsi dukungan organisasi adalah 4,50 yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju. Skor rata – rata variabel dari nilai standar deviasi adalah 0,847, hal ini menandakan bahwa kuesioner dapat diterima dengan baik oleh responden. Altman (2005) mengatakan bahwa standar deviasi adalah ukuran variabilitas yang valid tanpa memandang distribusi. Skor pada standar deviasi menunjukkan nilai kurang atau sama dengan 2,00 menandakan bahwa responden memiliki pemahaman yang tinggi terhadap pernyataan atau pertanyaan kuesioner.

## 2. Uji Deskriptif Indikator Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa

**Tabel 4.11. Uji Deskriptif Indikator Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa**

Indikator	Pernyataan	Rerata	Standar Deviasi
KIOM1	Menurut saya, BEM di universitas saya mampu mengembangkan atau membuat kegiatan mahasiswa secara mandiri.	4,73	0,614
KIOM2	Menurut saya, BEM di universitas saya mampu berinovasi dalam membuat acara atau kegiatan mahasiswa.	4,78	0,502
KIOM3	Menurut saya, BEM di universitas saya mampu membuat kegiatan kemahasiswaan yang berkualitas.	4,84	0,393
Skor Rata - Rata Variabel		4,78	0,503

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan data pada tabel 4.11 diatas, indikator KIOM1 menunjukkan nilai rerata 4,73, hal ini menandakan bahwa sebagian besar responden setuju dengan indikator KIOM1. Standar deviasi pada indikator KIOM1 menunjukkan nilai 0,614, hal ini menandakan bahwa kuesioner dapat diterima dengan baik oleh responden. Indikator KIOM2 menunjukkan nilai rerata 4,78, hal ini menandakan bahwa sebagian besar responden setuju dengan indikator KIOM2. Standar deviasi pada indikator KIOM2 menunjukkan nilai 0,502, hal ini menandakan bahwa kesalahan pada jawaban responden adalah 0,502. Indikator KIOM3 menunjukkan nilai rerata 4,84, hal ini menandakan bahwa sebagian besar responden setuju dengan indikator KIOM3. Standar deviasi pada indikator KIOM3 menunjukkan nilai 0,393, hal ini menandakan bahwa kuesioner dapat diterima dengan baik oleh responden.

Indikator tertinggi dari variabel kinerja inovatif organisasi mahasiswa adalah indikator KIOM3. Hal yang membuat KIOM3 menjadi indikator tertinggi adalah karena tolok ukur kesuksesan sebuah organisasi BEM bagi mahasiswa anggota BEM adalah apabila organisasi BEM tersebut dapat menyelenggarakan acara BEM yang berkualitas, sehingga mahasiswa anggota BEM merasa bangga. Indikator terendah dari variabel kinerja inovatif organisasi mahasiswa adalah indikator KIOM1. Hal

yang membuat KIOM1 menjadi indikator terendah adalah karena mahasiswa anggota BEM merasa bahwa BEM memang belum mampu membuat kegiatan acara BEM secara mandiri, hal tersebut dikarenakan BEM terkadang masih bergantung kepada universitas untuk pembuatan acara yang besar.

Skor rata – rata variabel dari nilai rerata pada variabel kinerja inovatif organisasi mahasiswa adalah 4,78 yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju. Skor rata – rata variabel dari nilai standar deviasi adalah 0,503, hal ini menandakan bahwa kuesioner dapat diterima dengan baik oleh responden. Altman (2005) mengatakan bahwa standar deviasi adalah ukuran variabilitas yang valid tanpa memandang distribusi. Skor pada standar deviasi menunjukkan nilai kurang atau sama dengan 2,00 menandakan bahwa responden memiliki pemahaman yang tinggi terhadap pernyataan atau pertanyaan kuesioner.

### 3. Uji Deskriptif Indikator Kepuasan Kerja Mahasiswa

**Tabel 4.12. Uji Deskriptif Indikator Kepuasan Kerja Mahasiswa**

Indikator	Pernyataan	Rerata	Standar Deviasi
KKM1	Saya merasa puas terhadap pekerjaan yang diberikan oleh BEM di universitas saya.	4,67	0,617
KKM2	Saya merasa puas terhadap supervisi yang diberikan oleh ketua BEM atau ketua divisi BEM di universitas saya.	4,54	0,780
KKM3	Saya merasa puas terhadap rekan kerja BEM di universitas saya.	4,69	0,578
Skor Rata - Rata Variabel		4,63	0,658

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan data pada tabel 4.12 diatas, indikator KKM1 menunjukkan nilai rerata 4,67, hal ini menandakan bahwa sebagian besar responden setuju dengan indikator KKM1. Standar deviasi pada indikator KKM1 menunjukkan nilai 0,617, hal ini menandakan bahwa kuesioner dapat diterima dengan baik oleh responden. Indikator KKM2 menunjukkan nilai rerata 4,54, hal ini menandakan bahwa sebagian

besar responden setuju dengan indikator KKM2. Standar deviasi pada indikator KKM2 menunjukkan nilai 0,780, hal ini menandakan bahwa kuesioner dapat diterima dengan baik oleh responden. Indikator KKM3 menunjukkan nilai rerata 4,63, hal ini menandakan bahwa sebagian besar responden setuju dengan indikator KKM3. Standar deviasi pada indikator KKM3 menunjukkan nilai 0,578, hal ini menandakan bahwa kuesioner dapat diterima dengan baik oleh responden.

Indikator tertinggi dari variabel kepuasan kerja mahasiswa adalah indikator KKM3. Hal yang membuat KKM3 menjadi indikator tertinggi adalah karena mahasiswa anggota BEM memiliki rekan kerja yang kompak dan baik sehingga performa bekerja dari mahasiswa anggota BEM akan menjadi tinggi. Indikator terendah dari variabel kepuasan kerja mahasiswa adalah indikator KKM2. Hal yang membuat KKM2 menjadi indikator terendah adalah karena mahasiswa anggota BEM belum merasakan bimbingan yang baik dari ketua BEM atau ketua divisi BEM.

Skor rata – rata variabel dari nilai rerata pada variabel kepuasan kerja mahasiswa adalah 4,63 yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju. Skor rata – rata variabel dari nilai standar deviasi adalah 0,65, hal ini menandakan bahwa kuesioner dapat diterima dengan baik oleh responden. Altman (2005) mengatakan bahwa standar deviasi adalah ukuran variabilitas yang valid tanpa memandang distribusi. Skor pada standar deviasi menunjukkan nilai kurang atau sama dengan 2,00 menandakan bahwa responden memiliki pemahaman yang tinggi terhadap pernyataan atau pertanyaan kuesioner.

#### 4. Uji Deskriptif Indikator *Intrapreneurship* Mahasiswa

**Tabel 4.13. Uji Deskriptif Indikator *Intrapreneurship* Mahasiswa**

Indikator	Pernyataan	Rerata	Standar Deviasi
IM1	Saya berinisiatif dalam mengambil kesempatan.	4,74	0,482
IM2	Saya mendorong BEM dalam melakukan eksperimen.	4,64	0,686
IM3	Saya memberikan kebebasan bagi BEM dalam penentuan pengambilan keputusan.	4,60	0,632
IM4	Saya mendorong perkembangan kualitas kepemimpinan sehingga membuat BEM menjadi lebih baik.	4,67	0,567
IM5	Saya memiliki visi yang jelas bagi perkembangan BEM.	4,55	0,638
IM6	Saya mendorong inovasi & ide baru dalam BEM.	4,54	0,670
IM7	Saya mendorong sesama tim anggota BEM agar menyuarakan pendapat mereka.	4,75	0,497
IM8	Saya mengambil langkah inisiatif untuk rencana perubahan dalam BEM.	4,63	0,594
IM9	Saya mendorong kerjasama tim dalam BEM.	4,69	0,560
IM10	Saya memberikan saran yang membangun bagi BEM.	4,60	0,648
Skor Rata - Rata Variabel		4,64	0,597

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan data pada tabel 4.13 diatas indikator IM1 menunjukkan nilai rerata 4,74, hal ini menandakan bahwa sebagian besar responden setuju dengan indikator IM1. Standar deviasi pada indikator IM1 menunjukkan nilai 0,482. Indikator IM2 menunjukkan nilai rerata 4,64, hal ini menandakan bahwa sebagian

besar responden setuju dengan indikator IM2. Standar deviasi pada indikator IM2 menunjukkan nilai 0,686. Indikator IM3 menunjukkan nilai rerata 4,60, hal ini menandakan bahwa sebagian besar responden setuju dengan indikator IM3. Standar deviasi pada indikator IM3 menunjukkan nilai 0,632. Indikator IM4 menunjukkan nilai rerata 4,67, hal ini menandakan bahwa sebagian besar responden setuju dengan indikator IM4. Standar deviasi pada indikator IM4 menunjukkan nilai 0,567. Indikator IM5 menunjukkan nilai rerata 4,55, hal ini menandakan bahwa sebagian besar responden setuju dengan indikator IM5. Standar deviasi pada indikator IM5 menunjukkan nilai 0,638. Skor pada standar deviasi menunjukkan nilai kurang atau sama dengan 2,00 menandakan bahwa responden memiliki pemahaman yang tinggi terhadap pernyataan atau pertanyaan kuesioner.

Indikator IM6 menunjukkan nilai rerata 4,54, hal ini menandakan bahwa sebagian besar responden setuju dengan indikator IM6. Standar deviasi pada indikator IM6 menunjukkan nilai 0,670. Indikator IM7 menunjukkan nilai rerata 4,75, hal ini menandakan bahwa sebagian besar responden setuju dengan indikator IM7. Standar deviasi pada indikator IM7 menunjukkan nilai 0,497. Indikator IM8 menunjukkan nilai rerata 4,63, hal ini menandakan bahwa sebagian besar responden setuju dengan indikator IM8. Standar deviasi pada indikator IM8 menunjukkan nilai 0,594. Indikator IM9 menunjukkan nilai rerata 4,69, hal ini menandakan bahwa sebagian besar responden setuju dengan indikator IM9. Standar deviasi pada indikator IM9 menunjukkan nilai 0,560. Indikator IM10 menunjukkan nilai rerata 4,60, hal ini menandakan bahwa sebagian besar responden setuju dengan indikator IM10. Standar deviasi pada indikator IM10 menunjukkan nilai 0,648. Skor pada standar deviasi menunjukkan nilai kurang atau sama dengan 2,00 menandakan bahwa responden memiliki pemahaman yang tinggi terhadap pernyataan atau pertanyaan kuesioner.

Indikator tertinggi dari variabel *intrapreneurship* mahasiswa adalah indikator IM7. Hal yang membuat IM7 menjadi indikator tertinggi adalah mahasiswa anggota BEM dilatih untuk bersikap demokratis dan berani untuk bersuara, baik itu dalam hal musyawarah kerja formal atau non-formal, sehingga mahasiswa anggota BEM akan terlihat lebih vokal dan berani dalam berpendapat dibanding mahasiswa non anggota

BEM. Indikator terendah dari variabel *intrapreneurship* mahasiswa adalah indikator IM6. Hal yang membuat IM6 menjadi indikator terendah adalah mahasiswa anggota BEM masih terjebak dalam birokrasi organisasi dan pekerjaan yang monoton, sehingga membuat para mahasiswa anggota BEM kurang maksimal dalam menerapkan inovasi, ide baru, atau terobosan – terobosan bagi organisasi BEM itu sendiri.

Skor rata – rata variabel dari nilai rerata pada variabel *intrapreneurship* mahasiswa adalah 4,64 yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju. Skor rata – rata variabel dari nilai standar deviasi adalah 0,597, hal ini menandakan bahwa kuesioner dapat diterima dengan baik oleh responden. Altman (2005) mengatakan bahwa standar deviasi adalah ukuran variabilitas yang valid tanpa memandang distribusi. Skor pada standar deviasi menunjukkan nilai kurang atau sama dengan 2,00 menandakan bahwa responden memiliki pemahaman yang tinggi terhadap pernyataan atau pertanyaan kuesioner.

### **4.3. Hasil Perhitungan *Partial Least Squares***

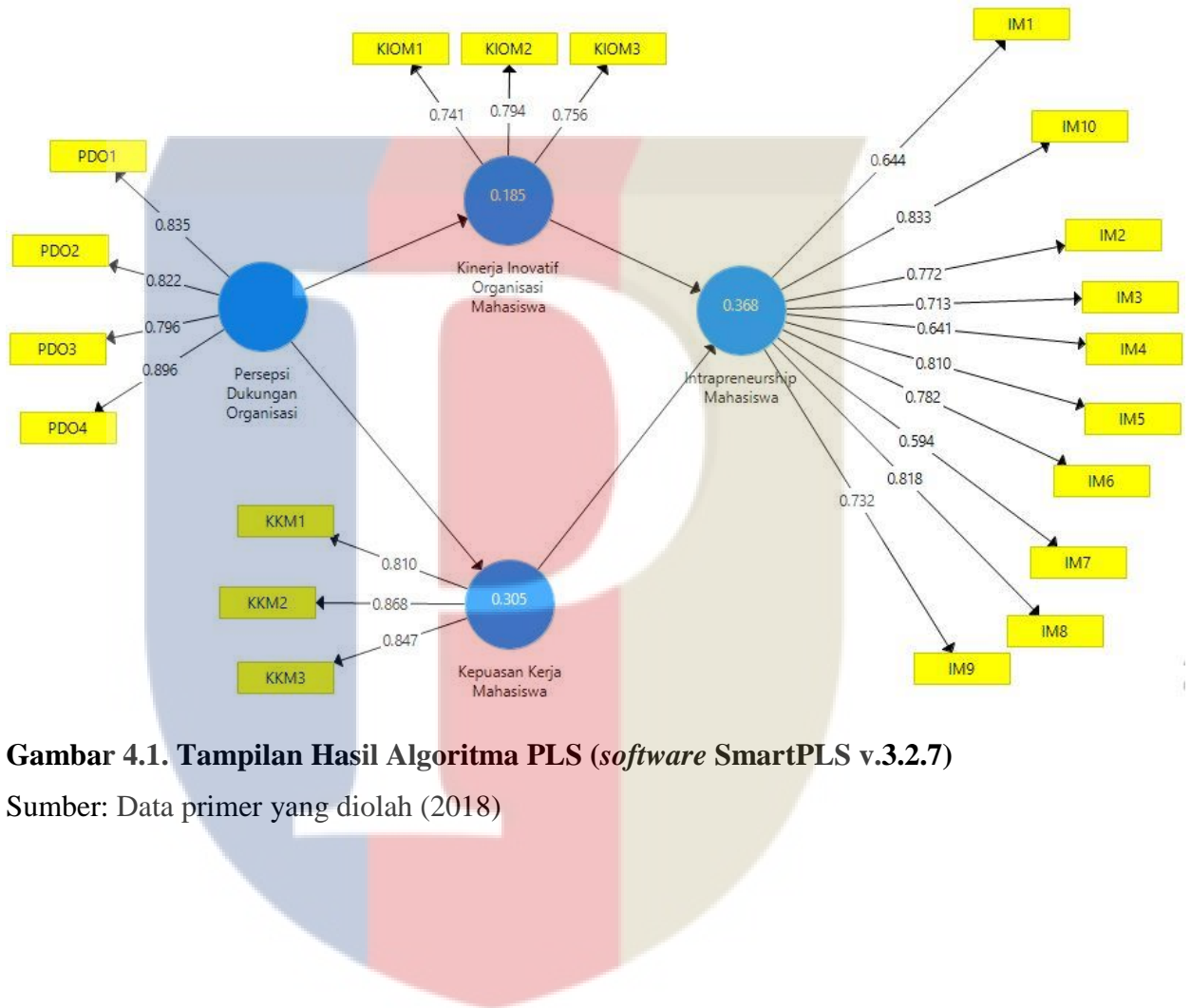
#### **4.3.1. *Outer Model***

Evaluasi *outer model* akan menunjukkan nilai validitas dan reliabilitas dari penelitian ini. Ada 2 (dua) jenis pengukuran validitas didalam *software* SmartPLS (v. 3.2.7). Pertama adalah uji validitas didalam *outer model*, yaitu Validitas Konvergen dan Validitas Diskriminan. Skor minimum *loading factor* agar memenuhi persyaratan Validitas Konvergen dan Validitas Diskriminan adalah 0,5 (Ghozali, 2013). Apabila seluruh indikator telah memenuhi skor minimum 0,5 maka analisis lebih lanjut dapat dilanjutkan. Namun apabila ada indikator yang tidak memenuhi skor minimum 0,5 maka indikator yang bersangkutan harus dikeluarkan dan penghitungan harus dilakukan ulang (Ghozali, 2013). Langkah ini harus dilakukan sampai seluruh indikator memenuhi skor minimum 0,5.

Kedua adalah uji reliabilitas, dilakukan dengan melihat skor *Average Variance Extracted* (AVE) dan Reliabilitas Komposit. Skor minimum untuk *Average Variance Extracted* (AVE) adalah lebih besar dari 0,5 dan skor minimum untuk



memenuhi Reliabilitas Komposit adalah lebih besar dari 0,7 (Ghozali, 2013). Berikut adalah model pengukuran untuk uji validitas dan reliabilitas, koefisien determinasi model dan koefisien jalur untuk persamaan, ditampilkan pada gambar 4.1 berikut:



**Gambar 4.1. Tampilan Hasil Algoritma PLS (software SmartPLS v.3.2.7)**

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

#### 4.3.1.1. Validitas Konvergen

##### 1. *Loading Factor* Persepsi Dukungan Organisasi

**Tabel 4.14. Validitas Konvergen Persepsi Dukungan Organisasi**

<b>Indikator</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Loading Factor</b>
PDO1	Menurut saya, universitas melalui bidang kemahasiswaan menanggapi dan menindaklanjuti masukan - masukan atau ide dari BEM.	0,835
PDO2	Menurut saya, universitas melalui bidang kemahasiswaan memperhatikan segala keluhan dari BEM, kemudian memberikan solusi.	0,822
PDO3	Menurut saya, universitas melalui bidang kemahasiswaan akan memberitahu BEM apabila tidak bekerja sesuai dengan harapan.	0,796
PDO4	Menurut saya, universitas melalui bidang kemahasiswaan memberikan perhatian yang besar terhadap BEM.	0,896

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan data tabel 4.14, seluruh indikator dari variabel Persepsi Dukungan Organisasi menunjukkan *loading factor* lebih besar dari 0,5. Untuk itu seluruh indikator memenuhi persyaratan validitas konvergen dan seluruh indikator merupakan pengukur dari variabel Persepsi Dukungan Organisasi. Indikator tertinggi adalah PDO4 dengan nilai skor *loading factor* 0,896 dan indikator terendah adalah PDO3 dengan nilai skor *loading factor* 0,796.

##### 2. *Loading Factor* Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa

**Tabel 4.15. Validitas Konvergen Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa**

<b>Indikator</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Loading Factor</b>
KIOM1	Menurut saya, BEM di universitas saya mampu mengembangkan atau membuat kegiatan mahasiswa secara mandiri.	0,741
KIOM2	Menurut saya, BEM di universitas saya mampu berinovasi dalam membuat acara atau kegiatan mahasiswa.	0,794
KIOM3	Menurut saya, BEM di universitas saya mampu membuat kegiatan kemahasiswaan yang berkualitas.	0,755

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan data tabel 4.15, seluruh indikator dari variabel Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa menunjukkan *loading factor* lebih besar dari 0,5. Untuk itu seluruh indikator memenuhi persyaratan validitas konvergen dan seluruh indikator merupakan pengukur dari variabel Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa. Indikator tertinggi adalah KIOM2 dengan nilai skor *loading factor* 0,794 dan indikator terendah adalah KIOM1 dengan nilai skor *loading factor* 0,741.

### 3. *Loading Factor* Kepuasan Kerja Mahasiswa

**Tabel 4.16. Validitas Konvergen Kepuasan Kerja Mahasiswa (KKM)**

<b>Indikator</b>	<b>Pernyataan</b>	<b><i>Loading Factor</i></b>
KKM1	Saya merasa puas terhadap pekerjaan yang diberikan oleh BEM di universitas saya.	0,81
KKM2	Saya merasa puas terhadap supervisi yang diberikan oleh ketua BEM atau ketua divisi BEM di universitas saya.	0,868
KKM3	Saya merasa puas terhadap rekan kerja BEM di universitas saya.	0,847

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan data tabel 4.16, seluruh indikator dari variabel Kepuasan Kerja Mahasiswa menunjukkan *loading factor* lebih besar dari 0,5. Untuk itu seluruh indikator memenuhi persyaratan validitas konvergen dan seluruh indikator merupakan pengukur dari variabel Kepuasan Kerja Mahasiswa. Indikator tertinggi adalah KKM2 dengan nilai skor *loading factor* 0,868 dan indikator terendah adalah KKM1 dengan nilai skor *loading factor* 0,810.

#### 4. Loading Factor Intrapreneurship Mahasiswa

Tabel 4.17. Validitas Konvergen *Intrapreneurship* Mahasiswa

Indikator	Pernyataan	Loading Factor
IM1	Saya berinisiatif dalam mengambil kesempatan.	0,644
IM2	Saya mendorong BEM dalam melakukan eksperimen.	0,772
IM3	Saya memberikan kebebasan bagi BEM dalam penentuan pengambilan keputusan.	0,713
IM4	Saya mendorong perkembangan kualitas kepemimpinan sehingga membuat BEM menjadi lebih baik.	0,641
IM5	Saya memiliki visi yang jelas bagi perkembangan BEM.	0,810
IM6	Saya mendorong inovasi & ide baru dalam BEM.	0,782
IM7	Saya mendorong sesama tim anggota BEM agar menyuarakan pendapat mereka.	0,594
IM8	Saya mengambil langkah inisiatif untuk rencana perubahan dalam BEM.	0,818
IM9	Saya mendorong kerjasama tim dalam BEM.	0,732
IM10	Saya memberikan saran yang membangun bagi BEM.	0,833

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan data tabel 4.17, seluruh indikator dari variabel *Intrapreneurship* Mahasiswa menunjukkan *loading factor* lebih besar dari 0,5. Untuk itu seluruh indikator memenuhi persyaratan validitas konvergen dan seluruh indikator merupakan pengukur dari *Intrapreneurship* Mahasiswa. Indikator tertinggi adalah IM10 dengan nilai skor *loading factor* 0,833 dan indikator terendah adalah IM7 dengan nilai skor *loading factor* 0,594.

#### 4.3.1.2. Uji Reliabilitas

##### 1. Reliabilitas Komposit

Disamping uji validitas variabel, dilakukan juga uji reliabilitas variabel yang diukur dengan melihat nilai skor Reliabilitas Komposit dan *Average Variance*

*Extracted* (AVE) dari blok indikator yang mengukur variabel. Berikut ini adalah hasil pengujian Reliabilitas Komposit dan *Average Variance Extracted* (AVE) dari *software* SmartPLS (v. 3.2.7).

**Tabel 4.18. Uji Reliabilitas Komposit**

<b>Variabel</b>	<b>Reliabilitas Komposit</b>
Persepsi Dukungan Organisasi	0,904
Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa	0,922
Kepuasan Kerja Mahasiswa	0,88
<i>Intrapreneurship</i> Mahasiswa	0,808

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Variabel dinyatakan reliabel jika memiliki nilai Reliabilitas Komposit diatas 0,70 (Ghozali, 2013). Dari hasil olah data melalui *software* SmartPLS (v. 3.2.7), semua variabel memiliki nilai Reliabilitas Komposit di atas 0,70. Berdasarkan hasil data tersebut, dapat dilihat bahwa variabel memiliki reliabilitas yang baik (Ghozali, 2013)

## 2. *Average Variance Extracted* (AVE)

**Tabel 4.20. *Average Variance Extracted* (AVE)**

<b>Variabel</b>	<b><i>Average Variance Extracted</i> (AVE)</b>
Persepsi Dukungan Organisasi	0,702
Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa	0,545
Kepuasan Kerja Mahasiswa	0,709
<i>Intrapreneurship</i> Mahasiswa	0,584

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Validitas konvergen dari model pengukuran dengan menggunakan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* indikator-indikator yang mengukur variabel tersebut. Penelitian menggunakan 4 (empat) variabel dengan jumlah indikator antara 3 (tiga) sampai dengan 10 (sepuluh) indikator dengan skala 1 (satu) sampai 5 (lima). Variabel Persepsi Dukungan Organisasi diukur dengan menggunakan indikator PDO1 – PDO4. Nilai skor *Average Variance Extracted* (AVE) diatas 0,5. Variabel Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa diukur dengan

menggunakan indikator KIOM1 – KIOM3. Nilai skor *Average Variance Extracted* (AVE) diatas 0,5. Variabel Kepuasan Kerja Mahasiswa diukur dengan menggunakan indikator KKM1 - KKM3. Nilai skor *Average Variance Extracted* (AVE) diatas 0,5. Variabel *Intrapreneurship* Mahasiswa diukur dengan menggunakan indikator IM1 - IM10. Nilai skor *Average Variance Extracted* (AVE) diatas 0,5.

#### **4.3.1.3. Validitas Diskriminan**

Pengujian Validitas Diskriminan dilakukan untuk membuktikan apakah indikator pada suatu variabel akan mempunyai *loading factor* terbesar pada variabel yang dibentuknya dari pada *loading factor* dengan variabel yang lain. Nilai skor *cross loading* dapat dilihat pada tabel 4.18. Skor dari masing – masing blok dapat diterima, apabila nilai skor *loading factor* suatu variabel lebih besar daripada nilai skor *loading factor* variabel lain. Sebagai contoh nilai skor *loading factor* pada PDO1 (0,835), PDO2 (0,822), PDO3 (0,796), dan PDO4 (0,896) lebih besar dari nilai skor *loading factor* *Intrapreneurship* Mahasiswa, Kepuasan Kerja Mahasiswa, dan Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa. Nilai skor *loading factor* IM1 (0,644), IM2 (0,772), IM3 (0,713), IM4 (0,641), IM5 (0,810), IM6 (0,782), IM7 (0,594), IM8 (0,818), IM9 (0,732), dan IM10 (0,833) lebih besar dari nilai skor *loading factor* Persepsi Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja Mahasiswa, dan Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa. Nilai skor *loading factor* KKM1 (0,810), KKM2 (0,868), dan KKM3 (0,847) lebih besar dari nilai skor *loading factor* Persepsi Dukungan Organisasi, *Intrapreneurship* Mahasiswa, dan Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa. Nilai skor *loading factor* KIOM1 (0,741), KIOM2 (0,794), dan KIOM3 (0,756) lebih besar dari nilai skor *loading factor* Persepsi Dukungan Organisasi, *Intrapreneurship* Mahasiswa, dan Kepuasan Kerja Mahasiswa. Hal ini menunjukkan bahwa masing – masing indikator dapat diterima untuk mengukur variabel, dimana variabel tersebut lebih dominan bila dibandingkan dengan variabel yang lain. Selain itu, nilai skor *loading factor* dari seluruh indikator variabel menunjukkan lebih besar dari 0,5. Hal tersebut menunjukkan validitas konvergen yang tinggi Ghazali (2013). Validitas Diskriminan dapat dilihat melalui tabel 4.18 berikut:

Tabel 4.19. *Cross Loading* Variabel Penelitian

	Persepsi Dukungan Organisasi	Intrapreneurship Mahasiswa	Kepuasan Kerja Mahasiswa	Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa
PDO1	<b>0,835</b>	0,647	0,629	0,479
PDO2	<b>0,822</b>	0,423	0,323	0,185
PDO3	<b>0,796</b>	0,353	0,321	0,331
PDO4	<b>0,896</b>	0,508	0,439	0,336
IM1	0,541	<b>0,644</b>	0,311	0,275
IM2	0,514	<b>0,772</b>	0,458	0,448
IM3	0,430	<b>0,713</b>	0,453	0,219
IM4	0,344	<b>0,641</b>	0,297	0,209
IM5	0,473	<b>0,810</b>	0,542	0,497
IM6	0,436	<b>0,782</b>	0,396	0,391
IM7	0,254	<b>0,594</b>	0,296	0,205
IM8	0,414	<b>0,818</b>	0,488	0,295
IM9	0,522	<b>0,732</b>	0,473	0,426
IM10	0,520	<b>0,833</b>	0,494	0,360
KKM1	0,444	0,461	<b>0,810</b>	0,610
KKM2	0,450	0,503	<b>0,868</b>	0,494
KKM3	0,498	0,513	<b>0,847</b>	0,380
KIOM1	0,394	0,375	0,425	<b>0,741</b>
KIOM2	0,302	0,355	0,436	<b>0,794</b>
KIOM3	0,274	0,338	0,476	<b>0,756</b>

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

#### 4.3.2. *Inner Model*

Pengujian *inner model* memberikan pemahaman mengenai penelitian ini. Tujuan dilakukannya pengujian *inner model* adalah untuk mengetahui apakah ada hubungan antara masing-masing variabel dan seberapa besar satu variabel memengaruhi variabel lain berdasarkan teori yang digunakan. Ada 2 (dua) pengukuran utama yang dilakukan didalam pengujian *inner model*, yaitu pengujian *goodnes of fit* dan pengujian hipotesis. Pengujian *goodnes of fit* dilakukan dengan mengamati *R-Square* untuk variabel laten dengan uji *Q-Square Stone-Geisser*. Selain itu, pengujian hipotesis dilakukan dengan mengamati *inner weight* dan nilai bobot atau koefisien jalur struktural dari penghitungan *bootstrap*.

#### 4.3.2.1. Goodness of Fit

Sebagaimana yang telah dijelaskan diatas, pengujian *goodnes of fit* dilakukan dengan mengamati *R-Square* untuk variabel laten dengan uji *Q-Square Stone-Geisser*. Berikut adalah hasil *R-Square*:

##### 1. *R-Square*

**Tabel 4.20. *R-Square* Value of Each Indicator**

Variabel	<i>R-Square</i>
<i>Intrapreneurship</i> Mahasiswa	0,368
Kepuasan Kerja Mahasiswa	0,305
Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa	0,185

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan data tabel diatas, dapat dilihat bahwa variabel laten *Intrapreneurship* Mahasiswa, Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa, dan Kepuasan Kerja Mahasiswa telah memenuhi persyaratan minimum, yaitu nilai *R-square* harus lebih besar dari 0,10 (Ghozali, 2013). Berdasarkan data tabel 4.21, dapat dilihat: pertama, variabel Persepsi Dukungan Organisasi menjelaskan variabel Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa sebesar 18,5% dan variabel Kepuasan Kerja Mahasiswa sebesar 30,5%. Kedua, variabel Kepuasan Kerja Mahasiswa dan variabel Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa menjelaskan variabel *Intrapreneurship* Mahasiswa sebesar 36,8%.

Ghozali (2013) mengatakan bahwa tujuan dari *R-Square* adalah untuk mengukur kemampuan sebuah model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Untuk itu dapat dilihat bahwa nilai skor *R-Square* yang rendah pada variabel Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa yaitu 18,5% disebabkan karena variabel Persepsi Dukungan Organisasi tidak menjelaskan secara penuh variabel Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa dan masih ada variabel penelitian lain diluar model penelitian ini, yang mampu menjelaskan variabel *student organization innovative performance* (SOIP)



## 2. *Q-Square*

Tujuan dari *Q-Square* adalah mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dari model penelitian dan menilai sebuah model penelitian, untuk membuktikan bahwa penelitian tersebut dapat diterima secara global. Berikut adalah rumus penghitungan dari *Q-Square*:

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2) (1-R_2^2) \dots (1-R_p^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1-0,366^2) (1-0,305^2) (1-0,185^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1-0,133956) (1-0,093025) (1-0,034225)$$

$$Q^2 = 1 - (0,866044) (0,906975) (0,965775)$$

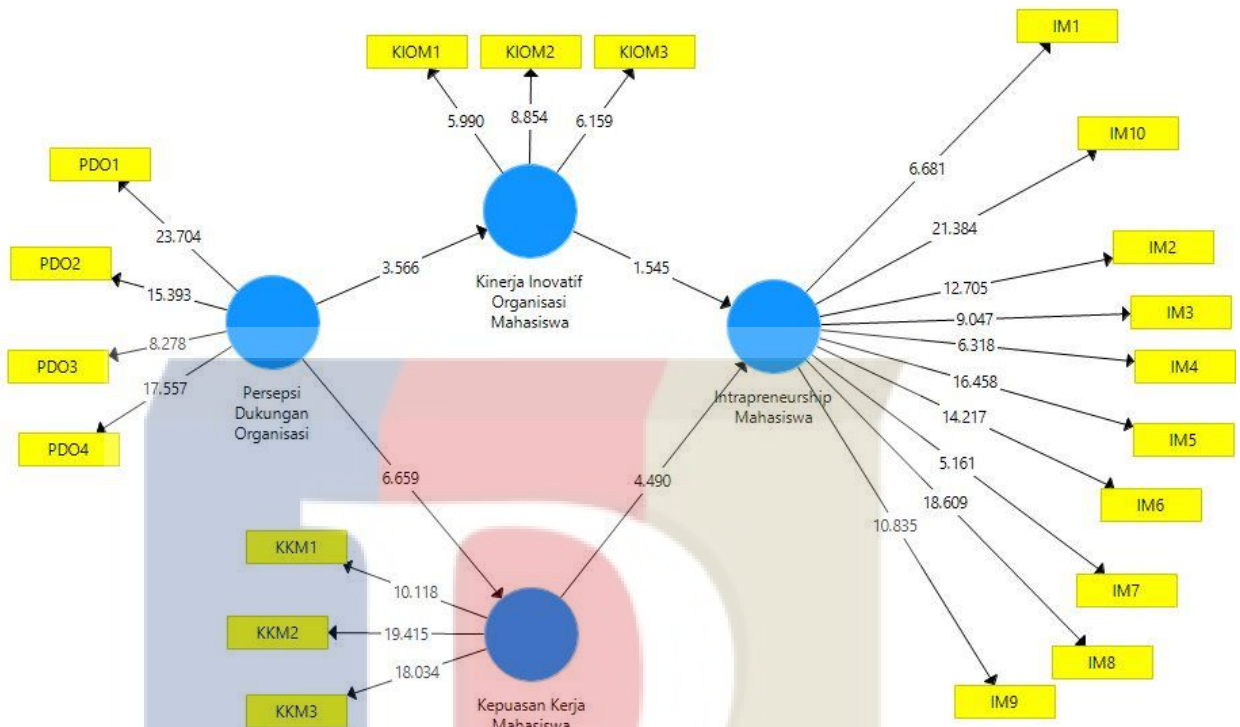
$$Q^2 = 1 - 0,7585971951$$

$$Q^2 = 0,2414028049$$

Nilai skor *Q-Square* menunjukkan 0,2414028049. Wetzels, dkk (2009) mengatakan bahwa klasifikasi *goodness of fit* 0,1 sampai 0,25 adalah *goodness of fit* kecil, 0,25 sampai 0,36 adalah *goodness of fit* menengah, dan *goodness of fit* besar apabila mencapai nilai skor >0.35 dari R<sup>2</sup> atau Q<sup>2</sup>. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wetzels, dkk (2009) model penelitian memenuhi standar skor minimum *goodness of fit* yaitu 0,10 atau 10%.

### 4.3.2.2. Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menguji *outer model* untuk setiap indikator dan pengujian model struktural (*inner weight*) dengan melihat nilai koefisien jalur struktural dan *significance level*. Pengujian model struktural didalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R<sup>2</sup> untuk variabel dependen dan nilai skor koefisien jalur untuk variabel independen. Berikut adalah gambar model struktural penelitian:



**Gambar 4.2. Hasil PLS Bootstrapping (Inner Model)**

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Untuk menilai signifikansi model prediksi dalam pengujian model struktural (*inner model testing*), dapat dilihat dari nilai nilai bobot atau koefisien jalur struktural antara variabel independen variabel dependen dalam tabel Koefisien Jalur pada *output* SmartPLS dibawah ini:

**Tabel 4.21. Hasil Uji Hipotesis Koefisien Jalur Struktural**

Hipotesis	Original Sample	Standar Deviasi	t-Statistik ( $\geq 1,96$ )	p-Values ( $\leq 0,05$ )	KETERANGAN
Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa	0,430	0,123	3,502	0,001	Didukung data penelitian
Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Mahasiswa	0,552	0,085	6,458	0,000	Didukung data penelitian
Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>Intrapreneurship</i> Mahasiswa	0,193	0,125	1,551	0,121	Tidak didukung data penelitian
Kepuasan Kerja Mahasiswa berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>Intrapreneurship</i> Mahasiswa	0,472	0,104	5,535	0,000	Didukung data penelitian

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

### 4.3.3. Pengujian Hipotesis

Ghozali (2013) mengatakan bahwa peraturan diterimanya hipotesis adalah apabila nilai bobot atau koefisien jalur struktural lebih dari 1,96 dan nilai *p-values* kurang dari 0,05. Berikut adalah hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan:

#### 4.3.3.1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 yaitu Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa, memiliki nilai koefisien jalur struktural 0,430. Standar deviasi berada pada nilai skor 0,123, hal ini menunjukkan bahwa nilai penyimpangan hubungan antar variabel adalah rendah, karena skor standar deviasi berada dibawah 2 (dua). Nilai skor t-statistik 3,502 dan *p-values* berada pada nilai skor 0,001. Berdasarkan data, dapat dilihat bahwa bahwa hipotesis 1 didalam penelitian ini, yaitu: Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa adalah terbukti benar

karena telah memenuhi syarat pengujian hipotesis (Ghozali, 2013). Hal ini menunjukkan, semakin besar Persepsi Dukungan Organisasi yang dimiliki oleh BEM terhadap universitas, maka akan semakin meningkatkan Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa, sehingga kinerja yang dimiliki BEM akan semakin baik.

#### **4.3.3.2. Pengujian Hipotesis 2**

Hipotesis 2 yaitu Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Mahasiswa, memiliki nilai koefisien jalur struktural 0,552. Standar deviasi berada pada nilai skor 0,085, hal ini menunjukkan bahwa nilai penyimpangan hubungan antar variabel adalah rendah, karena skor standar deviasi berada dibawah 2 (dua). Nilai skor t-statistik 6,458 dan *p-values* berada pada nilai skor 0,000. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa hipotesis 2 didalam penelitian ini, yaitu: Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Mahasiswa adalah terbukti benar karena telah memenuhi syarat pengujian hipotesis (Ghozali, 2013). Hal ini menunjukkan, semakin besar Persepsi Dukungan Organisasi yang dimiliki oleh BEM, maka akan semakin meningkatkan Kepuasan Kerja Mahasiswa dari mahasiswa anggota BEM, sehingga para mahasiswa anggota BEM akan termotivasi untuk bekerja lebih giat lagi bagi organisasi BEM.

#### **4.3.3.3. Pengujian Hipotesis 3**

Hipotesis 3 yaitu Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Intrapreneurship* Mahasiswa memiliki nilai koefisien jalur struktural 0,193. Standar deviasi berada pada nilai skor 0,125, hal ini menunjukkan bahwa nilai penyimpangan hubungan antar variabel adalah rendah, karena skor standar deviasi berada dibawah 2 (dua). Nilai skor t-statistik 1,551 dan *p-values* berada pada nilai skor 0,121. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa hipotesis 3 didalam penelitian ini, yaitu: Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa berpengaruh positif terhadap *Intrapreneurship* Mahasiswa ditolak karena tidak memenuhi syarat pengujian hipotesis (Ghozali, 2013)

#### **4.3.3.4. Pengujian Hipotesis 4**

Hipotesis 4 yaitu Kepuasan Kerja Mahasiswa berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Intrapreneurship* Mahasiswa memiliki nilai koefisien jalur struktural 0,472. Standar deviasi berada pada nilai skor 0,104, hal ini menunjukkan bahwa nilai penyimpangan hubungan antar variabel adalah rendah, karena skor standar deviasi berada dibawah 2 (dua). Nilai skor t-statistik 5,535 dan p-values berada pada nilai skor 0,000. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa hipotesis 4 didalam penelitian ini, yaitu: Kepuasan Kerja Mahasiswa berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Intrapreneurship* Mahasiswa adalah terbukti benar karena telah memenuhi syarat pengujian hipotesis (Ghozali, 2013). Hal ini menunjukkan bahwa, semakin besar Kepuasan Kerja Mahasiswa yang dimiliki oleh mahasiswa anggota BEM, maka akan semakin meningkatkan *Intrapreneurship* Mahasiswa anggota BEM.

#### **4.4. Pembahasan Hipotesis**

Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa dari empat hipotesis yang sudah melalui pengujian hipotesis, tiga hipotesis didukung oleh data dan satu hipotesis tidak didukung oleh data. Hipotesis yang tidak didukung oleh data adalah hipotesis 3 yaitu Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Intrapreneurship* Mahasiswa. Penelitian ini menolak hasil penelitian dari Gursoy dan Guven (2016) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif Kinerja Inovatif terhadap *Intrapreneurship*. Berikut penjelasan lebih lengkap mengenai pembahasan hipotesis.

##### **4.4.1. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa**

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan pada hipotesis pertama (H1), dapat disimpulkan bahwa variabel Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Alpkan, dkk (2010) yang menyatakan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh positif terhadap

Kinerja Inovatif. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Gillet, dkk (2013) yang mengatakan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi terbukti signifikan dalam memengaruhi motivasi anggota organisasi, sehingga meningkatkan kinerja dan performa anggota organisasi.

Indikator tertinggi dari variabel Persepsi Dukungan Organisasi adalah PDO4 yaitu dengan pernyataan “Menurut saya, universitas melalui bidang kemahasiswaan memberikan perhatian yang besar terhadap BEM.”. PDO4 memiliki skor *loading factor* 0,896. Indikator PDO4 harus lebih ditingkatkan lagi karena dengan semakin besarnya perhatian yang diberikan universitas melalui bidang kemahasiswaan, maka akan berpengaruh kepada Persepsi Dukungan Organisasi yang tinggi. Indikator terendah dari variabel Persepsi Dukungan Organisasi adalah PDO3 yaitu dengan pernyataan “Menurut saya, universitas melalui bidang kemahasiswaan akan memberitahu BEM apabila tidak bekerja sesuai dengan harapan.”. PDO3 memiliki nilai skor *loading factor* 0,796. Indikator PDO3 harus diperbaiki karena dengan terlalu terlibatnya universitas melalui bidang kemahasiswaan, organisasi BEM akan merasa bahwa universitas terlalu ikut campur dalam urusan internal BEM, sehingga akan berpengaruh kepada Persepsi Dukungan Organisasi yang rendah.

Indikator tertinggi dari variabel Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa adalah KIOM2 yaitu dengan pernyataan “Menurut saya, BEM di universitas saya mampu berinovasi dalam membuat acara atau kegiatan mahasiswa.”. KIOM2 memiliki nilai skor *loading factor* 0,794. Indikator KIOM2 harus lebih ditingkatkan lagi karena dengan semakin berinovasi dan kreatifnya sebuah acara yang dikelola oleh BEM, maka akan berpengaruh kepada meningkatnya Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa dari BEM. Indikator terendah dari variabel Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa adalah KIOM1 yaitu dengan pernyataan “Menurut saya, BEM di universitas saya mampu mengembangkan atau membuat kegiatan mahasiswa secara mandiri.”. KIOM1 memiliki nilai skor *loading factor* 0,741. Indikator KIOM1 harus lebih diperbaiki lagi karena organisasi BEM harus belajar untuk mengelola sebuah acara atau mengembangkan kegiatan secara mandiri, tanpa intervensi dari universitas.

Hasil wawancara dengan responden dilapangan menyatakan bahwa, pentingnya persepsi dukungan organisasi dalam meningkatkan kinerja inovatif organisasi mahasiswa. Namun terkadang, para mahasiswa anggota BEM merasa terkekang oleh universitas karena universitas dirasa terlalu mengintervensi masalah kampus yang padahal bisa ditangani oleh BEM, sehingga organisasi BEM tidak dapat bekerja dengan inovasi dan terobosan – terobosan baru. Hal tersebut dapat menimbulkan persepsi negatif dikalangan para mahasiswa anggota BEM. Penulis berpendapat, universitas melalui bidang kemahasiswaan perlu untuk membangun komunikasi yang baik dengan mahasiswa anggota BEM, sehingga jangan sampai para mahasiswa anggota BEM memiliki persepsi yang buruk terhadap universitas dan mengurangi terjadinya kesalahpahaman antar lembaga didalam universitas.

#### **4.4.2. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Mahasiswa**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada hipotesis kedua (H2), dapat disimpulkan bahwa variabel Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel Kepuasan Kerja Mahasiswa. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Colakoglu, dkk (2010) yang menyatakan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Mahasiswa. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Gillet, dkk (2013) dan Sageer, dkk (2012) yang mengatakan bahwa organisasi harus memastikan kepuasan kerja dari anggota organisasi harus tinggi, hal tersebut akan berdampak terhadap meningkatnya produktivitas, kemampuan reaksi, dan kualitas dari pelayanan organisasi tersebut.

Indikator tertinggi dari variabel Persepsi Dukungan Organisasi adalah PDO4 yaitu dengan pernyataan “Menurut saya, universitas melalui bidang kemahasiswaan memberikan perhatian yang besar terhadap BEM.”. PDO4 memiliki skor *loading factor* 0,896. Indikator PDO4 harus lebih ditingkatkan lagi karena dengan semakin besarnya perhatian yang diberikan universitas melalui bidang kemahasiswaan, maka akan berpengaruh kepada Persepsi Dukungan Organisasi yang tinggi. Indiator

terendah dari variabel Persepsi Dukungan Organisasi adalah PDO3 yaitu dengan pernyataan “Menurut saya, universitas melalui bidang kemahasiswaan akan memberitahu BEM apabila tidak bekerja sesuai dengan harapan.”. PDO3 memiliki nilai skor *loading factor* 0,796. Indikator PDO3 harus diperbaiki karena dengan terlalu terlibatnya universitas melalui bidang kemahasiswaan, organisasi BEM akan merasa bahwa universitas terlalu ikut campur dalam urusan internal BEM, sehingga akan berpengaruh kepada Persepsi Dukungan Organisasi yang rendah.

Indikator tertinggi dari variabel Kepuasan Kerja Mahasiswa adalah KKM2 yaitu dengan pernyataan “Saya merasa puas terhadap supervisi yang diberikan oleh ketua BEM atau ketua divisi BEM di universitas saya.”. KKM2 memiliki nilai skor *loading factor* 0,868. Indikator KKM2 harus lebih ditingkatkan lagi karena dengan semakin baiknya supervisi yang diberikan oleh ketua BEM dan ketua divisi BEM kepada anggota BEM, maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja Mahasiswa dari mahasiswa anggota BEM. Indikator terendah dari variabel Kepuasan Kerja Mahasiswa adalah KKM1 yaitu dengan pernyataan “Saya merasa puas terhadap pekerjaan yang diberikan oleh BEM di universitas saya.”. KKM1 memiliki nilai skor *loading factor* 0,810. Indikator KKM1 harus diperbaiki karena dengan meningkatnya kepuasan kerja pada mahasiswa anggota BEM, maka akan berpengaruh kepada Kepuasan Kerja Mahasiswa mahasiswa anggota BEM.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, penelitian ini menemukan bahwa dukungan dari universitas terbukti dalam meningkatkan kepuasan kerja mahasiswa anggota BEM. Mahasiswa anggota organisasi BEM mengaku akan sangat senang dengan bantuan universitas melalui bidang kemahasiswaan. Bantuan yang diharapkan para mahasiswa anggota organisasi BEM meliputi mentoring, pendampingan, dan pengawasan. Hal tersebut dirasa penting bagi mahasiswa anggota BEM karena, dengan mentoring dan bimbingan para mahasiswa dapat bekerja dengan cepat dan lebih baik.



#### **4.4.3. Pengaruh Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa terhadap *Intrapreneurship* Mahasiswa**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada hipotesis ketiga (H3), dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Intrapreneurship* Mahasiswa. Hasil dari pengujian hipotesis 3 menolak penelitian yang dilakukan oleh Gursoy dan Guven (2016) yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif kinerja inovatif terhadap *intrapreneurship*. Penelitian yang dilakukan oleh Kasmuri dan Ernawati (2013) menyatakan bahwa sebagian besar organisasi BEM belum memiliki pencapaian kinerja yang memuaskan dan hal ini tentu saja berdampak terhadap pembentukan *intrapreneurship* mahasiswa anggota BEM. Hal tersebut juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Elisabet (2017) yang menyatakan bahwa sebagian mahasiswa masih belum bisa mengatur waktu dengan baik. Tentu saja hal ini akan berdampak terhadap permasalahan pengelolaan waktu kerja mahasiswa di lingkungan organisasi BEM, sehingga kinerja organisasi BEM bisa menjadi tidak maksimal.

Indikator tertinggi dari variabel Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa adalah KIOM2 yaitu dengan pernyataan “Menurut saya, BEM di universitas saya mampu berinovasi dalam membuat acara atau kegiatan mahasiswa.”. KIOM2 memiliki nilai skor *loading factor* 0,794. Indikator KIOM2 harus ditingkatkan lagi karena dengan semakin berinovasi dan kreatifnya sebuah acara yang dikelola oleh BEM, maka akan berpengaruh kepada meningkatnya Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa dari BEM. Indikator terendah dari variabel Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa adalah KIOM1 yaitu dengan pernyataan “Menurut saya, BEM di universitas saya mampu mengembangkan atau membuat kegiatan mahasiswa secara mandiri.”. KIOM1 memiliki nilai skor *loading factor* 0,741. Indikator KIOM1 harus lebih diperbaiki lagi karena organisasi BEM harus belajar untuk mengelola sebuah acara atau mengembangkan kegiatan secara mandiri, tanpa intervensi dari universitas.

Indikator tertinggi dari variabel *Intrapreneurship* Mahasiswa adalah IM10 yaitu dengan pernyataan “Saya memberikan saran yang membangun bagi BEM.”. IM10 memiliki nilai skor *loading factor* 0,833. Indikator IM10 harus ditingkatkan

lagi karena mahasiswa anggota BEM yang aktif memberikan saran membangun bagi BEM, akan menumbuhkan jiwa *intrapreneurship*. Indikator terendah dari variabel *Intrapreneurship* Mahasiswa adalah IM7 yaitu dengan pernyataan “Saya mendorong sesama tim anggota BEM agar menyuarakan pendapat mereka.”. IM7 memiliki nilai skor *loading factor* 0,594. Indikator IM7 harus diperbaiki karena apabila mahasiswa kurang berpendapat atau menyampaikan gagasan maka hal tersebut dapat berpengaruh negatif kepada perkembangan jiwa *intrapreneurship* mahasiswa anggota BEM.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden dilapangan, Kinerja Inovatif Organisasi Mahasiswa kurang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perkembangan *Intrapreneurship* Mahasiswa anggota BEM. Mahasiswa anggota BEM merasa terjebak dalam rutinitas mingguan dan bulanan yang monoton, seperti agenda rapat yang kurang efektif dan pembahasan permasalahan kampus yang berlarut – larut. Mahasiswa mengakui bahwa pola kerja masih belum efektif, seperti: seringnya menunda – nunda pekerjaan, mengobrol hal – hal yang tidak ada kaitannya dengan agenda rapat, dan ketepatan waktu yang sangat kurang. Padahal untuk dapat mengembangkan jiwa *intrapreneurship* mahasiswa anggota BEM, organisasi BEM harus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan efektif.

#### **4.4.4. Pengaruh Kepuasan Kerja Mahasiswa terhadap *Intrapreneurship* Mahasiswa**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada hipotesis keempat (H4), dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja Mahasiswa berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel *Intrapreneurship* Mahasiswa. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sageer, dkk (2012) yang mengatakan bahwa organisasi harus memastikan kepuasan kerja dari anggota organisasi harus tinggi, hal tersebut akan berdampak terhadap meningkatnya produktivitas, cepat tanggap, dan kualitas dari pelayanan organisasi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara produktivitas dan kualitas dari pelayanan organisasi. Selain itu hasil penelitian yang telah dilakukan juga konsisten dengan penelitian yang

dilakukan oleh Laguador, dkk (2014), bahwa kepuasan kerja dari anggota organisasi adalah salah satu faktor penting dari suksesnya sebuah organisasi. Hal ini bisa terjadi karena anggota organisasi adalah roda penting dalam berjalannya sebuah organisasi, maka dari itu bila anggota organisasi tidak bekerja dengan baik, maka organisasi juga tidak akan berjalan dengan baik.

Indikator tertinggi dari variabel Kepuasan Kerja Mahasiswa adalah KKM2 yaitu dengan pernyataan “Saya merasa puas terhadap supervisi yang diberikan oleh ketua BEM atau ketua divisi BEM di universitas saya.”. KKM2 memiliki nilai skor *loading factor* 0,868. Indikator KKM2 harus lebih ditingkatkan lagi karena dengan semakin baiknya supervisi yang diberikan oleh ketua BEM dan ketua divisi BEM kepada anggota BEM, maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja Mahasiswa dari mahasiswa anggota BEM. Indikator terendah dari variabel Kepuasan Kerja Mahasiswa adalah KKM1 yaitu dengan pernyataan “Saya merasa puas terhadap pekerjaan yang diberikan oleh BEM di universitas saya.”. KKM1 memiliki nilai skor *loading factor* 0,810. Indikator KKM1 harus diperbaiki karena dengan meningkatnya kepuasan kerja pada mahasiswa anggota BEM, maka akan berpengaruh kepada Kepuasan Kerja Mahasiswa mahasiswa anggota BEM.

Indikator tertinggi dari variabel *Intrapreneurship* Mahasiswa adalah IM10 yaitu dengan pernyataan “Saya memberikan saran yang membangun bagi BEM.”. IM10 memiliki nilai skor *loading factor* 0,833. Indikator IM10 harus ditingkatkan lagi karena mahasiswa anggota BEM yang aktif memberikan saran membangun bagi BEM, akan menumbuhkan jiwa *intrapreneurship*. Indikator terendah dari variabel *Intrapreneurship* Mahasiswa adalah IM7 yaitu dengan pernyataan “Saya mendorong sesama tim anggota BEM agar menyuarakan pendapat mereka.”. IM7 memiliki nilai skor *loading factor* 0,594. Indikator IM7 harus diperbaiki karena apabila mahasiswa kurang berpendapat atau menyampaikan gagasan maka hal tersebut dapat berpengaruh negatif kepada perkembangan jiwa *intrapreneurship* mahasiswa anggota BEM.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden, penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja mahasiswa terbukti berpengaruh positif dalam meningkatkan jiwa *intrapreneurship* mahasiswa anggota BEM. Para mahasiswa menyadari bahwa pentingnya kepuasan kerja dalam lingkungan kerja BEM. Hal ini terbukti dari mayoritas pernyataan mahasiswa yang menyatakan bahwa motivasi mahasiswa anggota BEM dalam mengikuti organisasi BEM adalah untuk menjalin relasi pertemanan baru, bukan hanya terhadap teman fakultas, namun kepada dosen dan staf universitas. BEM sebagai organisasi intra perguruan tinggi harus menyadari pentingnya kepuasan kerja mahasiswa anggotanya. Semakin tinggi kepuasan kerja mahasiswa, maka semakin tinggi pula peningkatan jiwa *intrapreneurship* mahasiswa anggota BEM.

