

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Analisis Demografi Responden

Penyebaran kuisisioner dilakukan dengan membagikan 12 buah kuisisioner kepada ritel Alfamart yang buka 24 jam dan 9 buah kuisisioner kepada ritel Alfamart yang buka 12 jam. Populasi yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Alfamart dan dengan total keseluruhan kuisisioner sebanyak 310 buah. Berikut Tabel 4.1 berisikan data jumlah kuisisioner yang disebar, yang diterima kembali.

Tabel 4.1
Tabel Distribusi Kuisisioner

| Variabel | Jumlah Kuisisioner | Presentase % |
|---------------------------|--------------------|--------------|
| Kuisisioner Disebarkan | 310 | 100 |
| Kuisisioner Tidak Kembali | 7 | 2,26 |
| Kuisisioner Diterima | 303 | 97,74 |
| Total | 303 | 100 |

Sumber: Data primer yang diolah (2018).

Dilihat dari jenis kelamin responden, terdapat 197 responden (65.7%) yang berjenis kelamin laki-laki, dan 103 responden (34.3%) yang berjenis kelamin perempuan, sehingga dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak dalam penelitian ini adalah jenis kelamin laki-laki dengan presentase 65.7% atau 197 responden. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2
Responden berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase |
|---------------|------------|------------|
| Laki-laki | 197 | 65,7 |
| Perempuan | 103 | 34,3 |
| Total | 303 | 100 |

Sumber : Data Primer diolah (2018)

Dilihat dari usia responden, terdapat 203 responden (67.7%) yang berusia 20-25 tahun, 55 responden (18.3%) yang berusia 26-30 tahun, 32 responden (10.7%) yang berusia 31-35 tahun, dan 10 responden (3.3%) yang berusia 36-40 tahun.

Sehingga responden terbanyak dalam penelitian ini adalah responden dengan usia antara 20-25 tahun sebesar 67.7 % atau 203 responden. Hal ini dapat dilihat pada

Tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Usia

| Usia | Jumlah | Persentase % |
|--------------|------------|--------------|
| 20-25 Tahun | 203 | 67,7 |
| 26-30 Tahun | 55 | 18,3 |
| 31-35 Tahun | 32 | 10,7 |
| 36-40 Tahun | 10 | 3,3 |
| >65 Tahun | 0 | 0,0 |
| Total | 300 | 100 |

Sumber : Data primer yang diolah (2018)

Dilihat dari pendidikan responden, terdapat 194 responden (64.7 %) yang berpendidikan SMA/SMK, 24 responden (8%) yang berpendidikan D3, 82 responden (27.3%) yang berpendidikan S1. Sehingga data responden terbanyak dengan tingkat pendidikan merupakan responden terbanyak dengan presentase sebesar 64.7% atau 194 responden. Hal ini dapat dilihat pada Tabel.4.4 berikut :

Tabel 4.4
Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

| Tingkat Pendidikan | Jumlah | Persentase (%) |
|--------------------|------------|----------------|
| SMA/SMK | 194 | 64.7 |
| D3 | 24 | 8.0 |
| S1 | 82 | 27.3 |
| S2 | 0 | 0.0 |
| S3 | 0 | 0.0 |
| Total | 300 | 100 |

Sumber : Data primer yang diolah (2018)

Dilihat dari lama bekerja responden, terdapat 235 responden (78.3%) yang masa kerjanya <1-2 tahun, 65 responden (21.7%) yang masa kerjanya 2-5 tahun, sehingga data responden terbanyak dalam penelitian ini dengan masa kerja adalah responden dengan masa kerja <1-2 tahun merupakan responden terbanyak dengan presentasi sebesar 78.3% atau 235 responden. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut :

Tabel 4.5
Responden Berdasarkan Masa Kerja

| Masa Kerja | Jumlah | Persentase (%) |
|--------------|------------|----------------|
| <1-2 Tahun | 235 | 78.3 |
| 2-5 Tahun | 65 | 21.7 |
| 6-9 Tahun | 0 | 0.0 |
| Total | 300 | 100 |

Sumber : Data primer yang diolah (2018)

Dilihat dari alamat ritel, terdapat 108 responden (36%) yang berada di kecamatan Batam Kota, 113 responden (37.7%) yang berada di kecamatan Batu Aji, 38 responden (12.7%) yang berada di kecamatan Sagulung, 16 responden (5.3%) yang berada di kecamatan Lubuk Baja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kecamatan yang memiliki responden terbanyak berada di kecamatan Sekupang

dengan presentase 37.7 % atau 113 responden. Hal ini dapat dilihat dari Tabel 4.6

berikut :

Tabel 4.6
Responden Berdasarkan Kecamatan atau Alamat Ritel

| Kecamatan | Jumlah | Persentase (%) |
|------------------|---------------|-----------------------|
| Batam Kota | 108 | 36.0 |
| Sekupang | 113 | 37.7 |
| Batu Aji | 38 | 12.7 |
| Sagulung | 25 | 8.3 |
| Lubuk Baja | 16 | 5.3 |
| Total | 300 | 100 |

Sumber : Data primer yang diolah (2018)

4.2 Hasil Uji *Common Method Biases* (CMB)

Menurut Podsakoff *et al.*, (2013), CMB adalah data-data yang bersumber dari *single source*, misalnya *self-report questionnaire* berpotensi mengakibatkan *common method biases*. Analisis hasil *Harman's single factor tested* dalam penelitian ini dilakukan dengan program SPSS versi 22.0 didapatkan nilai sebesar 45.961% atau lebih kecil dari 50%. Sehingga disimpulkan dalam penelitian ini membuktikan terbebas dari *common method biased* dan sumber data yang dikumpulkan berasal dari responden yaitu, karyawan Alfamart di lima kecamatan yang ada di Batam. Tabel hasil uji *common Method Biases* (CMB) dapat dilihat pada lampiran 4 dalam penelitian ini

4.3 Hasil Evaluasi Model

4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.3.1.1 Hasil Uji Validitas

Pada Tabel 4.7 menunjukkan hasil uji validitas secara keseluruhan dan memperlihatkan bahwa semua *item* pertanyaan kuisioner telah *valid* setelah

beberapa *item* pertanyaan variabel yang tidak memiliki nilai $>0,5$ didrop. Hasil uji validitas data disajikan pada Tabel 4.7 berikut :

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas

| Variabel | AVE | Kesimpulan |
|------------------------------|-------|--------------|
| Kepemimpinan | 0,755 | <i>Valid</i> |
| Keadilan Organisasi | 0,635 | <i>Valid</i> |
| Kompensasi dan Manfaat | 0,643 | <i>Valid</i> |
| Kebijakan dan Prosedur Kerja | 0,565 | <i>Valid</i> |
| Pelatihan dan Pengembangan | 0,517 | <i>Valid</i> |
| Keterlibatan Karyawan | 0,587 | <i>Valid</i> |
| Kinerja Karyawan | 0,537 | <i>Valid</i> |

Sumber : Data primer yang diolah (2018)

Pada Tabel 4.7 menunjukkan hasil uji validitas secara keseluruhan dimana nilai *AVE* untuk variabel Kepemimpinan sebesar 0,755 setelah 3 indicator dari variabel yang tidak *valid* di *drop* dan diuji kembali, variabel Keadilan Organisasi sebesar 0,635 setelah empat indicator dari variabel yang tidak *valid* di *drop* dan diuji kembali, variabel Kompensasi dan Manfaat sebesar 0,643 setelah empat indicator dari variabel tidak *valid* di *drop* dan diuji kembali, variabel Kebijakan dan Prosedur Kerja sebesar 0,565 setelah empat dari variabel yang tidak *valid* di *drop* dan diuji kembali, variabel Pelatihan dan Manfaat sebesar 0,517 setelah tiga indicator dari variabel tidak *valid* di *drop* dan diuji kembali, variabel Keterlibatan Karyawan sebesar 0,587 setelah tiga indicator dari variabel tidak *valid* di *drop* dan diuji kembali, dan variabel Kinerja Kerja sebesar 0,537 setelah enam indicator dari variabel tidak *valid* di *drop* dan diuji kembali. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel telah memiliki *AVE* diatas 0,5 dan berarti bahwa semua *item*

pertanyaan kuisioner sudah *valid* dan memenuhi persyaratan validitas konvergen (Hair *et al.*, 2011).

4.3.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Pada Tabel 4.8 menunjukkan hasil uji reliabilitas secara keseluruhan dimana nilai *composite Reliability* untuk variabel Kepemimpinan sebesar 0,925, variabel Keadilan Organisasi sebesar 0,873, variabel Kompensasi dan Manfaat sebesar 0,900, variabel Kebijakan dan Prosedur Kerja sebesar 0,838, variabel Pelatihan dan Pengembangan sebesar 0,842, variabel Keterlibatan Karyawan sebesar 0,874, dan variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,849. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai *Composite Reliability* yang lebih besar dari 0,70 yang berarti bahwa semua *item* pertanyaan kuisioner sudah *reliable* (Chin, 1998;2010 & Hair *et al.*, 2011;2012).

Tabel 4.8
Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | <i>Composite Reliability</i> | Kesimpulan |
|------------------------------|------------------------------|-----------------|
| Kepemimpinan | 0,925 | <i>Reliable</i> |
| Keadilan Organisasi | 0,873 | <i>Reliable</i> |
| Kompensasi dan Manfaat | 0,900 | <i>Reliable</i> |
| Kebijakan dan Prosedur Kerja | 0,838 | <i>Reliable</i> |
| Pelatihan dan Pengembangan | 0,842 | <i>Reliable</i> |
| Keterlibatan Karyawan | 0,874 | <i>Reliable</i> |
| Kinerja Karyawan | 0,849 | <i>Reliable</i> |

Sumber : Data primer yang diolah (2018)

4.3.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

4.3.2.1 Hasil Uji Model Struktural Tanpa Mediasi

Hasil uji pengaruh langsung (*Direct Effect*) tanpa peran mediasi memperlihatkan perhitungan uji signifikan antara variabel independen kepemimpinan, keadilan organisasi, komitmen dan manfaat, kebijakan dan prosedur kerja, pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan tanpa peran moderasi kinerja karyawan. Hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan secara langsung tanpa peran mediasi menunjukkan nilai signifikan atau *t-statistic* sebesar 3,595 dan *p-value* 0,000 sehingga hubungan antara kedua variabel tersebut dinyatakan signifikan positif. Hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan menghasilkan nilai signifikan atau *t-statistic* 0,378 dan *p-value* 0,705 sehingga hubungan antara kedua variabel terbukti signifikan positif. Hubungan kompensasi & manfaat dan kinerja karyawan secara langsung tanpa moderasi menunjukkan nilai signifikan atau *t-statistic* 3,282 atau *p-value* 0,000 sehingga hubungan antara kedua variabel terbukti tidak signifikan. Hubungan kebijakan & prosedur kerja dan kinerja karyawan secara langsung tanpa moderasi menunjukkan nilai signifikan atau *t-statistic* 5,189 atau *p-value* 0,000 sehingga hubungan antara kedua variabel terbukti signifikan positif. Hubungan pelatihan & pengembangan dan kinerja karyawan secara langsung tanpa mederasi menunjukkan nilai signifikan atau *t-statistic* 10,378 atau *p-value* 0,000 sehingga hubungan antara kedua variabel terbukti signifikan positif. Hasil uji model struktural tanpa moderasi dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut :

Tabel 4.9
Hasil Uji Model Struktural Tanpa Moderasi

| X → M/Direct With Moderation | T-statistic (>1,96) | P-value (<0,05) | Kesimpulan |
|---|-------------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| Kepemimpinan → Kinerja Karyawan | 3,595 | 0,000 | H1 : Signifikan Positif |
| Keadilan Organisasi → Kinerja Karyawan | 0,378 | 0,705 | H2 : Tidak Signifikan |
| Kompensasi dan Manfaat → Kinerja Karyawan | 3,282 | 0,001 | H3 : Signifikan Positif |
| Kebijakan dan Prosedur Kerja → Kinerja Karyawan | 5,189 | 0,000 | H4 : Signifikan Positif |
| Pelatihan dan Pengembangan → Kinerja Karyawan | 10,378 | 0,000 | H5 : Signifikan Positif |

Sumber : Data primer yang diolah (2018)

4.3.2.2 Hasil Uji Model Struktural Dengan Moderasi

Hasil uji yang terpengaruh oleh *variable intervening* atau *variable moderating* memperlihatkan perhitungan uji signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan adanya peran moderasi. Hubungan antara kepemimpinan dengan keterlibatan karyawan menghasilkan nilai signifikan atau *t-statistic* sebesar 0,302 dan *p-value* 0,763 sehingga hubungan antara kedua variabel tersebut terbukti signifikan positif. Hubungan antara keadilan organisasi dengan keterlibatan karyawan menghasilkan nilai signifikan atau *t-statistic* sebesar 0,403 dan *p-value* 0,687 sehingga hubungan kedua variabel tersebut terbukti signifikan positif. Hubungan antara kompensasi dengan keterlibatan karyawan menghasilkan nilai signifikan atau *t-statistic* sebesar 1,081 dan *p-value* 0,280 sehingga hubungan kedua variabel tersebut terbukti tidak signifikan. Hubungan antara kebijakan dan prosedur kerja dengan keterlibatan karyawan menghasilkan nilai signifikan atau *t-statistic* sebesar 3,864 dan *p-value* 0,000 sehingga hubungan kedua variabel

tersebut terbukti tidak signifikan. Hubungan pelatihan dan pengembangan dengan keterlibatan karyawan menghasilkan nilai signifikan atau *t-statistic* sebesar 2,417 dan *p-value* 0,016. Hasil uji model struktural dengan moderasi dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut :

Tabel 4.10
Hasil Uji Model Struktural dengan Moderasi Keterlibatan Karyawan

| <i>X</i> → <i>M/Indirect With Moderation</i> | <i>T-statistic</i> (>1,96) | <i>P-value</i> (<0,05) | Kesimpulan |
|---|----------------------------|------------------------|--------------------------------|
| Kepemimpinan → Kinerja Karyawan | 0,302 | 0,763 | H1 : Tidak Signifikan |
| Keadilan Organisasi → Kinerja Karyawan | 0,403 | 0,687 | H2 : Tidak Signifikan |
| Kompensasi dan Manfaat → Kinerja Karyawan | 1,081 | 0,280 | H3 : Tidak Signifikan |
| Kebijakan dan Prosedur Kerja → Kinerja Karyawan | 3,864 | 0,000 | H4 : Signifikan Positif |
| Pelatihan dan Pengembangan → Kinerja Karyawan | 2,417 | 0,016 | H5 : Signifikan Positif |

Sumber : Data primer yang diolah (2018)

Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis 1

Hasil uji *path analysis* menunjukkan nilai *t-statistic* variabel kepemimpinan lebih besar dari nilai 1,96 dan nilai *p-value* <0,05 (Hair *et al.*, 2011) sehingga variabel kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh signifikan positif menunjukkan bahwa semakin baik pemimpin memperlakukan karyawan akan berpengaruh baik bagi peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya diantaranya A.Basit, V.Sebastian (2017), W.Lor, Z.Hassan (2017), Iqbal *et al.*,

(2015), E.Melcem, S.Tamatey (2017) yang membuktikan bahwa hipotesis 1 (satu) dapat diterima.

Hipotesis 2

Hasil uji *path analysis* menunjukkan nilai *t-statistic* variabel keadilan organisasi lebih kecil dari nilai 1,96 dan nilai *p-value* $<0,05$ (Hair *et al.*, 2011) sehingga variabel keadilan organisasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya F.Kalay (2016) yang membuktikan bahwa hipotesis 2 (dua) dapat diterima.

Hipotesis 3

Hasil Uji *path analysis* menunjukkan nilai *t-statistic* variabel kompensasi dan manfaat lebih besar dari nilai 1,96 dan *p-value* $<0,05$ (Hair *et al.*, (2011) sehingga variabel kompensasi dan manfaat memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Wekesa & Nyaroo, (2013), Box (2017), Uwizeye & Muryungi (2017), dan Anitha, (2013) yang membuktikan bahwa hipotesis 3 (tiga) dapat diterima.

Hipotesis 4

Hasil uji *path analysis* menunjukkan nilai *t-statistic* variabel kebijakan dan prosedur kerja lebih besar dari nilai 1,96 dan nilai *p-value* $<0,05$ (Hair *et al.*, (2011) sehingga variabel kebijakan dan prosedur kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Anitha, (2013) yang membuktikan bahwa hipotesis 4 (empat) dapat diterima.

Hipotesis 5

Hasil uji *path analysis* menunjukkan nilai *t-statistic* variabel pelatihan dan pengembangan lebih besar dari nilai 1,96 dan nilai *p-value* <0,05 (Hair *et al.*, (2011) sehingga variabel pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Javed *et al.*,(2014), M.Imran, A Tanveer (2015), A.Elnaga, A.Imran (2013) dan F.Boadu (2014) yang membuktikan bahwa hipotesis 5 (lima).

Hipotesis 6

Hasil uji *path analysis* menunjukkan nilai *t-statistic* variabel kepemimpinan dengan mediasi keterlibatan karyawan lebih kecil dari nilai 1,96 dan nilai *p-value* <0,05 (Hair *et al.*, (2011) sehingga variabel kepemimpinan memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Pengaruh yang tidak signifikan disebabkan oleh pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan otokratik yang membuat karyawan takut dalam mengutarakan pendapat dan takut dalam melaksanakan pekerjaan karena adanya tekanan dari atasan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Basit & Sebastian, (2017) yang membuktikan bahwa hipotesis 6 (enam).

Hasil menunjukkan bahwa H1 lebih besar dibandingkan dengan H6, hal ini menunjukkan bahwa variabel independen kepemimpinan lebih berpengaruh besar terhadap variabel dependen kinerja karyawan tanpa di mediasi oleh variabel moderasi keterlibatan karyawan.

Hipotesis 7

Hasil uji *path analysis* menunjukkan nilai *t-statistic* variabel keadilan organisasi dengan mediasi keterlibatan karyawan lebih kecil dari nilai 1,96 dan nilai *p-value* <0,05 (Hair *et al.*, (2011) sehingga variabel keadilan organisasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Anitha, (2013) yang membuktikan bahwa hipotesis 7 (tujuh) dapat diterima.

Hasil menunjukkan bahwa variabel independen H2 lebih besar dibandingkan dengan H7, hal ini menunjukkan bahwa variabel independen keadilan organisasi lebih berpengaruh besar terhadap variabel dependen kinerja karyawan tanpa dimediasi oleh variabel moderasi keterlibatan karyawan.

Hipotesis 8

Hasil uji *path analysis* menunjukkan nilai *t-statistic* variabel kompensasi dan manfaat dengan mediasi keterlibatan karyawan lebih kecil dari nilai 1,96 dan nilai *p-value* <0,05 (Hair *et al.*, (2011) sehingga variabel kompensasi dan manfaat memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Anitha, (2013) yang membuktikan bahwa hipotesis 8 (delapan) dapat diterima.

Hasil menunjukkan bahwa variabel independen H3 lebih besar dibandingkan dengan H8, hal ini menunjukkan bahwa variabel independen kompensasi dan manfaat lebih berpengaruh besar terhadap variabel dependen kinerja karyawan tanpa dimediasi oleh variabel moderasi keterlibatan karyawan walaupun hasil menunjukkan adanya pengaruh tidak signifikan.

Hipotesis 9

Hasil uji *path analysis* menunjukkan nilai *t-statistic* variabel kebijakan dan prosedur kerja lebih besar dari nilai 1,96 dan nilai *p-value* <0,05 (Hair *et al.*, (2011) sehingga variabel kebijakan dan prosedur karyawan memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap keterlibatan karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Anitha, (2013) yang membuktikan bahwa hipotesis 9 (sembilan).

Hasil menunjukkan bahwa variabel independen H3 lebih besar dibandingkan dengan H8, hal ini menunjukkan bahwa variabel independen kompensasi dan manfaat lebih berpengaruh besar terhadap variabel dependen kinerja karyawan tanpa dimediasi oleh variabel moderasi keterlibatan karyawan walaupun hasil menunjukkan adanya pengaruh tidak signifikan.

Hipotesis 10

Hasil uji *path analysis* menunjukkan nilai *t-statistic* variabel pelatihan dan pengembangan lebih besar dari nilai 1,96 dan nilai *p-value* <0,05 (Hair *et al.*, (2011) sehingga variabel pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap keterlibatan karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Anitha, (2013) yang membuktikan bahwa hipotesis 10 (sepuluh).

Hasil menunjukkan bahwa variabel independen H3 lebih besar dibandingkan dengan H8, hal ini menunjukkan bahwa variabel independen kompensasi dan manfaat lebih berpengaruh besar terhadap variabel dependen kinerja karyawan tanpa dimediasi oleh variabel moderasi keterlibatan karyawan walaupun hasil menunjukkan adanya pengaruh tidak signifikan.

4.3.2.3 Hasil Uji *Adjusted R Square*

Hasil uji koefisien determinasi (*R Square*) digunakan untuk menguji adanya korelasi atau hubungan antara variabel independen, variabel *moderating*, dan variabel dependen. Pada Tabel 4.12 menunjukkan nilai *R Square* sebesar 0,863 atau 86,3% yang artinya bahwa variabel moderasi keterlibatan karyawan dapat menjelaskan variabel dependen kinerja karyawan sebanyak 86,3 % dan 14,7% lainnya dijelaskan oleh faktor atau variabel lainnya, seperti kepemimpinan, keadilan organisasi, kompensasi & manfaat, kebijakan & prosedur kerja, dan pelatihan & pengembangan (Hettiararchchi dan Jayarathna, 2014; Hameed *et al.*, 2014; Elnaga dan Imran, 2013). Karyawan yang memiliki keterlibatan yang tinggi akan berusaha mengembangkan dan meningkatkan kinerja yang baik. Hasil pengujian *R Square* untuk variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut :

Tabel 4.11
Hasil Uji Koefisien Determinasi Kinerja Karyawan

| Variabel | <i>Adjusted R Square</i> | Kesimpulan |
|------------------|--------------------------|---------------|
| Kinerja Karyawan | 0,863 | <i>Strong</i> |

Sumber : Data primer yang diolah (2018)