

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah *middle - manager* dan *low - manager* yang bekerja pada perusahaan manufaktur skala sedang dan besar yang berada di Kota Semarang. Berikut ini daftar perusahaan yang dapat diolah dalam penelitian ini :

Tabel 2. Distribusi Kuesioner

No.	Nama Perusahaan	Kuesioner		
		Disebar	Kembali	Diolah
1	Roti De Koning	5	4	4
2	PT. Dyriana	5	4	4
3	PT. Bandeng Juwana	5	5	5
4	Elrina	5	5	5
5	PT. Bonanza Megah LTD	5	5	5
6	CV. Laris Jaya	5	5	5
7	PT. Dami Sariwana	5	5	5
8	PT. Central Protein Prima	5	5	5
9	PT. Sriboga Ratu Raya	5	5	5
10	PT. Itrasal	5	5	5
11	PT. Indosigma Surya Cipta	5	5	5
12	PT. Marimas Putera Kencana	5	5	5
13	PT. Muliaoffset Packindo	5	5	5
14	PT. Semarang Makmur	5	5	5
15	PT. Erela	5	5	5
16	CV. Handarbeni	5	5	5
17	Rapi Garment	5	5	5
18	Percetakan Sasa	5	5	5
19	PT. Damaitek	5	5	5
20	PT. Dua Mitra Sentosa	5	5	5
21	PT. Rodeo	5	5	5
22	PT. Rokok Gentong Gotri	5	5	5
23	PT. Holi Karya Sakti	5	5	5
24	Mahkota Berlian	5	5	5
25	PT. Antika Sanjaya	5	5	5
26	Sablon Plastik Masprindo	5	4	4
27	PT. Raja Besi	5	5	5
28	PT. Supra Usadhatama	5	5	5
29	PT. Singa Mas	5	5	5
30	PT. Lautan Luas	5	5	5
31	PT. Arta Boga Cemerlang	5	5	5
32	PT. Buana Triarta	5	5	5
33	CV. Anugerah Jaya	5	5	5
34	HUFA (PT. Gratia Husada Pharma	5	5	5
Total		170	167	167

Sumber : Data Primer yang diolah, 2017

Peneliti mengirimkan 5 kuesioner untuk masing – masing perusahaan. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat terdapat 167 kuesioner yang kembali dan dapat diolah.

4.2 Pengujian Alat Pengumpulan Data

4.2.1 Uji Validitas

Pengujian validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur yang dapat digunakan untuk mengukur apa yang ingin diukur. Untuk pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan *Analysis Factor Corfirmatory* (CFA) dengan uji *Bartlett of Sphericity and Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO – MSA).

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,865
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8603,603
	Df	946
	Sig.	,000

Nilai KMO yang dikehendaki adalah $> 0,5$ dan signifikan $0,00$ (Ghozali, 2011). Berdasarkan Tabel 3, nilai KMO = $0,865$ dan signifikan = $0,00$ sehingga dapat dilakukan analisis faktor. Pengujian KMO diatas adalah pengujian kedua dimana instrumen penelitian yang tidak valid telah dibuang.

Tabel 4. Rotated Component Matrix

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
KE1		,600		
KE3		,698		
KE4		,633		
KE10		,772		
KE15		,539		
KE16		,571		
KE17		,895		
KE18		,577		
KE19		,602		
KE21		,570		
KE22		,525		
KE23		,666		
KE24		,578		
KE25		,542		
KE26		,660		
KE27		,890		
KE28		,907		
KE30		,901		
KE31		,559		
BE11	,643			
BE13	,686			
BE14	,718			
BE16	,762			
BE17	,757			
BE18	,891			
BE20	,731			
BE21	,605			
BE22	,734			
BE24	,823			
BE25	,800			
BE26	,797			
BE27	,825			
BE31	,882			
BE40	,688			
BE41	,672			
BE42	,725			
BE46	,907			
PE1			,970	
PE2			,965	
PE3			,976	
PE4			,976	
K1				,898
K2				,857
K3				,872

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 5 iterations.

Dari Tabel 4 yang menunjukkan hasil *Rotated Component Matrix* tampak bahwa instrumen yang valid untuk variabel Kepemimpinan Etis (KE) adalah KE 1, KE 3, KE 4, KE 10, KE 15 – KE 19, KE 21 – KE 28, KE 30 – KE 31; untuk variabel Budaya Etis (BE) adalah BE 11, BE 13, BE 14, BE 16 – BE 18, BE 20 – BE 22, BE 24 – 27, BE 31, BE 40 – 42,

dan BE 46; untuk variabel Program Etika dan Kinerja semua instrumennya valid.

4.2.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah hasil dari kuesioner ini dapat dipercaya atau reliabel. Kuesioner akan dinyatakan reliabel apabila jawaban responden dalam kuesioner selalu konsisten. Pengujian reliabilitas ini dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Variabel dalam penelitian dinyatakan lolos pengujian reliabilitas apabila memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0.7 (Ghozali, 2011).

Tabel 5. Hasil Pengujian Reliabilitas

	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan Etis (KE)	0,929	Reliabel
Budaya Etis (BE)	0,957	Reliabel
Program Etika (PE)	0,992	Reliabel
Kinerja Perusahaan (K)	0,961	Reliabel

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2017

Dilihat dari Tabel 5 dapat diketahui bahwa untuk masing-masing variabel pada penelitian ini memiliki nilai yang lebih besar daripada 0,7 sehingga dikatakan reliabel.

4.3 Analisis Statistik Deskriptif

Dalam penelitian ini, analisis statistik deskriptif untuk mengetahui deskripsi tentang responden dan jawaban responden dalam menanggapi hal –

hal yang diuji dalam penelitian yang dikategorikan sesuai dengan informasi umum yang dimiliki responden.

Tabel 6. Partisipasi Berdasarkan Usia, Jabatan, Divisi, Lama Bekerja, Kepemimpinan Etis, Budaya Etis, Program Etika dan Kinerja Perusahaan

Keterangan		Mean				Jumlah	Persentase
		KE	BE	PE	KP		
Usia	20 – 30 tahun	4,06	3,66	4,10	3,64	19	11,4%
	30 – 40 tahun	3,94	3,81	3,92	3,98	95	56,9%
	40 – 50 tahun	3,93	3,66	4,00	4,01	53	31,7%
Jenis Kelamin	Laki – Laki	3,97	3,74	4,02	3,88	75	44,9%
	Perempuan	3,93	3,75	3,93	4,01	92	55,1%
Jabatan	General Manager	3,94	4,00	4,00	5,00	1	0,6%
	Kepala Bagian	4,01	3,66	3,99	3,84	88	52,7%
	Kepala Divisi	4,22	3,69	3,85	4,38	7	4,2%
	Kepala Unit	3,85	3,85	3,95	4,03	71	42,5%
Divisi	IT	4,00	3,36	4,16	3,72	6	3,6%
	Keuangan	4,00	3,79	4,07	3,96	27	16,2%
	Pemasaran	3,94	3,69	3,97	3,94	38	22,8%
	Pembelian	3,88	4,00	3,79	4,11	24	14,4%

	Penjualan	3,95	3,66	3,97	4,01	38	22,8%
	Produksi	3,97	3,79	3,97	3,85	32	19,2%
	R & D	3,84	3,36	4,00	3,50	2	1,2%
Lama Bekerja	0 – 5 tahun	4,05	4,00	4,00	4,00	7	4,2%
	5 – 10 tahun	3,94	3,72	3,97	3,91	139	83,2%
	10 – 20 tahun	3,98	3,82	3,96	4,22	21	12,6%

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2017

Tabel 7. Statistik Deskriptif

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Mean	Rentang Skala			Ket.
				Rendah	Sedang	Tinggi	
KE	1-5	2,37 – 5,00	3,95	1-2,33	2,34-3,67	3,68-5	Tinggi
BE	1-5	2,06 – 4,94	3,75	1-2,33	2,34-3,67	3,68-5	Tinggi
PE	1-5	3,00 – 5,00	3,97	1-2,33	2,34-3,67	3,68-5	Tinggi
KP	1-5	2,00 – 5,00	3,95	1-2,33	2,34-3,67	3,68-5	Tinggi

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 7, bahwa rata – rata jawaban responden untuk variabel kepemimpinan etis (KE) sebesar 3,95 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut berarti karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini merasa bahwa pemimpin telah memperhatikan karyawannya, menghargai komitmen, menepati kata – katanya, mempertimbangkan keputusan,

memberikan penghargaan, memiliki tanggungjawab terhadap masyarakat maupun lingkungan serta mencerminkan pemimpin yang rendah hati.

Hasil rata – rata jawaban responden untuk variabel budaya etis (BE) sebesar 3,75 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut berarti karyawan sudah dengan baik menangkap informasi, tanggungjawab pekerjaan, tujuan organisasi dan kedisiplinan yang diterapkan dalam perusahaan.

Hasil rata – rata jawaban responden untuk variabel program etika (PE) sebesar 3,97 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut berarti karyawan percaya bahwa perusahaan sudah memiliki kode etik, melakukan pembaharuan kode etik, pengenalan kode etik, serta menindaklanjuti berkaitan dengan standar perilaku apabila perusahaan tidak memiliki kode etik.

Hasil rata – rata jawaban responden untuk variabel kinerja perusahaan (KP) sebesar 3,95 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut berarti karyawan menilai baik perusahaan tersebut baik dari segi pemasaran, pertumbuhan penjualan, dan profitabilitas.

4.4 Analisis *Structural Equation Modeling*

Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) secara *Full Model*.

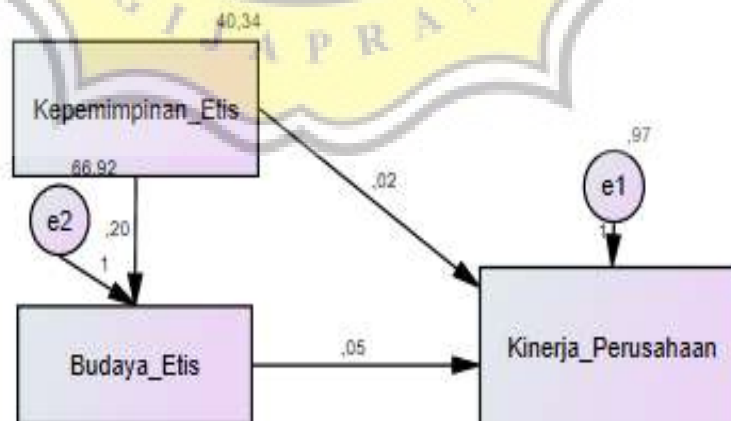
Tabel 8. *Goodness of Fit Indexes Full Model*

No.	Goodness of Fit Indeks	Cut off Value (Nilai)	Hasil	Kriteria

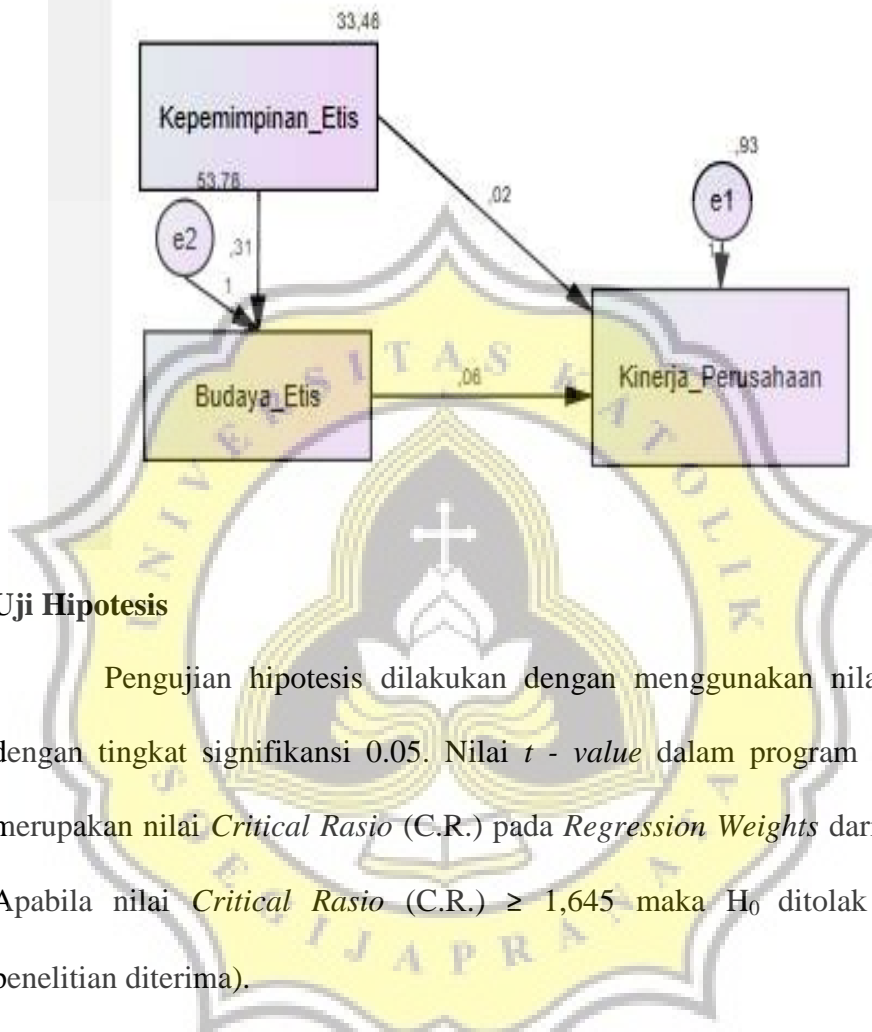
		Batas)		
1.	Chi-square	< 198,154	5,269	Good Fit
2.	Significance probability	$\geq 0,05$	0,022	
2.	GFI	$\geq 0,90$	1,000	Good Fit
3.	CFI	$\geq 0,95$	1,000	Good Fit
4.	TLI	$\geq 0,95$	0,966	Good Fit
5.	CMIN/DF	$\leq 5,00$	5,269	Bad Fit
6.	NFI	$\geq 0,90$	1,000	Good Fit

Sumber : Output AMOS, 2017

Gambar 2. Model SEM (PE Kuat)



Gambar 3. Model SEM (PE Lemah)



4.5 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan nilai *t-value* dengan tingkat signifikansi 0.05. Nilai *t-value* dalam program AMOS 22 merupakan nilai *Critical Rasio* (C.R.) pada *Regression Weights* dari *fit model*. Apabila nilai *Critical Rasio* (C.R.) $\geq 1,645$ maka H_0 ditolak (hipotesis penelitian diterima).

Tabel 9. Regression Weights: (Group number 3 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	T-Tabel	Hipotesis
Kepemimpinan Etis	→	Kinerja Perusahaan	,024	,013	1,834	1,645	H1
Kepemimpinan	→	Budaya	,314	,099	3,190	1,645	H2

Etis		Etis				
Budaya Etis	→	Kinerja Perusahaan	,055	,010	5,427	1,645

Sumber : Output AMOS, 2017

4.5.1 Uji Hipotesis I

Berdasarkan Tabel 9 diatas, dengan melihat variabel kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan menunjukkan bahwa nilai C.R. sebesar $1,834 \geq 1,645$ maka Hipotesis I diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Gambar 4. Hasil Sobel Tes (H2)

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0,314	Sobel test: 2.74758968	0.00628551	0.00600351
b 0,055	Aroian test: 2.71413003	0.006363	0.00664501
s _a 0,099	Goodman test: 2.78231811	0.00620705	0.00539721
s _b 0,010	Reset all	Calculate	

Alternatively, you can insert t_a and t_b into the cells below, where t_a and t_b are the t -test statistics for the difference between the a and b coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

Input:	Test statistic:	p-value:
t_a 3.190	Sobel test: 2.75009108	0.00595787
t_b 5.427	Aroian test: 2.7160358	0.00660688
	Goodman test: 2.78546036	0.00534518
	Reset all	Calculate

4.5.2 Uji Hipotesis II

Berdasarkan Tabel 9 diatas, dengan melihat variabel kepemimpinan etis terhadap budaya etis yang menunjukkan bahwa nilai

C.R. sebesar $3,190 \geq 1,645$ dan melihat variabel budaya etis terhadap kinerja perusahaan yang menunjukkan nilai C.R. sebesar $5,427 \geq 1,645$, maka Hipotesis II diterima, sehingga dapat disimpulkan kepemimpinan etis manajer berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui budaya etis.

Berdasarkan Gambar 4 diatas, hasil pengujian sobel test menunjukkan bahwa indirect effect ternyata signifikan. Hal tersebut dapat dilihat pada kolom p-value semua pengujian baik Sobel test (0.00), Aroian test (0.00) dan Goodman test (0.00) menunjukkan angka lebih kecil dari $\alpha = 5\%$. Sehingga variabel budaya etis merupakan memediasi pengaruh kepemimpinan etis manajer terhadap kinerja perusahaan.

Tabel 10. Estimasi Parameter Regression Weight (H3)

			PE KUAT			PE LEMAH		
			Estimate	S.E.	C.R.	Estimate	S.E.	C.R.
Kepemimpinan Etis	→	Kinerja Perusahaan	0,020	0,016	1,269	0,028	0,028	1,001
Kepemimpinan Etis	→	Budaya Etis	0,197	0,130	1,514	0,598	0,157	3,809
Budaya Etis	→	Kinerja Perusahaan	0,046	0,012	3,773	0,080	0,020	4,067

Sumber : Output AMOS, 2017

Gambar 5. Hasil Sobel Tes (H3 – PE Kuat)

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.197	Sobel test: 1.40926316	0.00643031	0.15875737
b	0.046	Aroian test: 1.36953709	0.00661683	0.17083145
s _a	0.130	Goodman test: 1.4526597	0.00623821	0.14631826
s _b	0.012	Reset all	Calculate	

Alternatively, you can insert t_a and t_b into the cells below, where t_a and t_b are the t -test statistics for the difference between the a and b coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

Input:		Test statistic:	p-value:
t_a	1.514	Sobel test: 1.40509647	0.15999259
t_b	3.773	Aroian test: 1.36442574	0.17243361
		Goodman test: 1.44963533	0.14716024
		Reset all	Calculate

Gambar 6. Hasil Sobel Tes (H3 – PE Lemah)

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.598	Sobel test: 2.75839032	0.01734345	0.00580868
b	0.080	Aroian test: 2.71426431	0.0176254	0.00664231
s _a	0.157	Goodman test: 2.80474084	0.01705683	0.00503571
s _b	0.020	Reset all	Calculate	

Alternatively, you can insert t_a and t_b into the cells below, where t_a and t_b are the t -test statistics for the difference between the a and b coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

Input:		Test statistic:	p-value:
t_a	3.809	Sobel test: 2.78010722	0.0054341
t_b	4.067	Aroian test: 2.73639071	0.00621172
		Goodman test: 2.82598824	0.0047135
		Reset all	Calculate

4.5.3 Uji Hipotesis III

Berdasarkan Tabel 10 diatas (pada saat program etika kuat), dengan melihat variabel kepemimpinan etis terhadap budaya etis yang

menunjukkan nilai C.R. $1,514 \leq 1,645$, variabel kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan yang menunjukkan nilai $1,269 \leq 1,645$, variabel budaya etis terhadap kinerja perusahaan yang menunjukkan nilai $3,773 \geq 1,645$.

Sedangkan pada saat program etika lemah, variabel kepemimpinan etis terhadap budaya etis yang menunjukkan nilai C.R. $3,809 \geq 1,645$, variabel kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan yang menunjukkan nilai $1,001 \leq 1,645$, variabel budaya etis terhadap kinerja perusahaan yang menunjukkan nilai $4,067 \geq 1,645$.

Dari Gambar 5 menunjukkan hasil Sobel Test pada saat program etika kuat, dimana hasil pengujian sobel test menunjukkan bahwa indirect effect ternyata tidak signifikan. Hal tersebut dapat dilihat pada kolom p-value semua pengujian baik Sobel test (0.158), Aroian test (0.170) dan Goodman test (0.146) menunjukkan angka lebih besar dari $\alpha = 5\%$.

Sedangkan pada Gambar 6 menunjukkan hasil Sobel Test pada saat program etika lemah, dimana hasil pengujian sobel test menunjukkan bahwa indirect effect ternyata signifikan. Hal tersebut dapat dilihat pada kolom p-value semua pengujian baik Sobel test (0.00), Aroian test (0.00) dan Goodman test (0.00) menunjukkan angka lebih kecil dari $\alpha = 5\%$.

Karena terdapat perbedaan hasil maka menunjukkan bahwa program etika memoderasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan melalui budaya etis sehingga Hipotesis III diterima.

4.6 Analisa dan Pembahasan

4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Etis Manajer Terhadap Kinerja

Perusahaan

Hasil pengujian hipotesis pertama pada penelitian ini diterima, hal tersebut berarti kepemimpinan etis manajer berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Penerimaan hipotesis ini berarti bahwa semakin baik kinerja perusahaan maka tercermin dari kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan terhadap karyawan dalam perusahaan tersebut yang meliputi atasan memberikan perhatian terhadap karyawannya, menghargai komitmennya, menepati kata – katanya, mempertimbangkan keputusannya, memberikan penghargaan, memiliki tanggungjawab terhadap masyarakat maupun lingkungan, dan mencerminkan pemimpin yang rendah hati.

Perusahaan yang memiliki kinerja baik dapat terlihat bagaimana pemimpin perusahaan tersebut. Tentunya seorang pemimpin harus memiliki integritas yang tinggi dan nilai moral yang baik dalam memimpin sebuah perusahaan. Sehingga diharapkan ketika seorang pimpinan berintegritas dan bermoral, maka seorang pimpinan dapat

mensinergikan perusahaannya untuk mencapai kinerja yang baik untuk keberlangsungan perusahaan tersebut di masa yang akan datang.

4.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Etis Manajer Terhadap Kinerja Perusahaan melalui Budaya Etis Organisasi

Hasil pengujian hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima, hal tersebut berarti kepemimpinan etis manajer berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui budaya etis organisasi. Penerimaan hipotesis ini berarti bahwa kinerja perusahaan yang baik tercermin dari bagaimana seorang pemimpin dalam perusahaan memimpin dengan sikap etis yang terlihat dari budaya organisasi yang diciptakan oleh pemimpin perusahaan tersebut.

Perusahaan manufaktur yang berada di Kota Semarang sudah menerapkan budaya organisasi yang etis. Hal ini terbukti dari hasil rata – rata jawaban responden untuk variabel budaya etis termasuk dalam kategori tinggi. Dengan kata lain, karyawan sudah dengan jelas menangkap informasi yang diberikan, tanggungjawab pekerjaan yang dibebankan, mengerti dengan tujuan perusahaan dan dengan disiplin melaksanakannya. Budaya organisasi inilah yang menjadi sarana bagi para manajer untuk dapat berkomunikasi menyampaikan nilai – nilai yang diterapkan organisasi seperti kejelasan informasi, kejelasan

tanggungjawab pekerjaan, kejelasan tujuan organisasi dan kedisiplinan kepada para karyawannya. Sehingga dengan berbekal seorang manajer yang berpengalaman serta memiliki etika baik dapat menciptakan sistem kontrol bagi perusahaan berupa budaya etis organisasi yang dapat mencegah karyawannya dari berperilaku tidak etis sekaligus mendorong karyawannya berperilaku etis sehingga akan tercipta kinerja perusahaan yang baik.

4.6.3 Pengaruh Kepemimpinan Etis Manajer melalui Budaya Etis Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan dengan adanya Program Etika Perusahaan

Hasil pengujian hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima, hal tersebut berarti kepemimpinan etis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui adanya mediasi budaya etis dan moderasi program etika. Penerimaan hipotesis ini kepemimpinan etis manajer berpengaruh positif kinerja perusahaan dengan adanya budaya organisasi yang diterapkan dalam perusahaan tersebut dan didukung dengan adanya program etika perusahaan.

Seorang pemimpin yang memimpin dengan etis dalam perusahaan tidak bisa langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Pemimpin perusahaan memerlukan sarana budaya etis sebagai sebuah kontrol dalam perusahaan untuk menciptakan nilai – nilai yang etis dalam perusahaan bagi karyawannya sehingga akan tercipta kinerja perusahaan yang baik. Selain adanya budaya etis yang perlu diterapkan,

juga diperlukan program etika yang perlu dimiliki oleh perusahaan. Program etika perusahaan dilihat dari dua sisi dimana saat program etika perusahaan kuat / telah dijalankan sepenuhnya oleh seluruh komponen perusahaan dan saat program etika perusahaan lemah / belum dijalankan sepenuhnya oleh seluruh komponen perusahaan.

Program etika perusahaan yang kuat dikatakan tidak dapat mempengaruhi kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan. Begitu pula kepemimpinan etis tidak mempengaruhi budaya etis. Namun saat program etika perusahaan kuat, budaya etis memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa walaupun program etika perusahaan sudah dijalankan sepenuhnya oleh seluruh komponen perusahaan dan budaya etis telah diterapkan dalam perusahaan, kepemimpinan etis tidak dapat menciptakan kinerja perusahaan dengan baik.

Program etika perusahaan yang lemah terbukti tidak mempengaruhi hubungan kepemimpinan etis terhadap kinerja perusahaan. Namun program etika yang lemah mempengaruhi hubungan kepemimpinan etis terhadap budaya etis dan budaya etis terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun perusahaan tersebut belum sepenuhnya menjalankan program etika, namun budaya yang diterapkan dalam perusahaan tersebut sudah etis maka dengan pimpinan yang etis akan menciptakan kinerja perusahaan yang baik.