

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Butik Bbebee Surabaya adalah perusahaan yang bergerak dibidang fashion, dimana dalam usaha ini menjual berbagai fashion untuk kalangan anak-anak, remaja dan dewasa. Butik ini memproduksi segala fashion dan mode dengan desain terbaru, jaminan kualitas barang yang baik sehingga menambah nilai pelanggan. Misi dari perusahaan adalah untuk menjadi landasan dalam menciptakan sebuah butik pakaian yang unik dan terupdate dengan selera masyarakat. Butik ini selalu merancang pakaian trendi terbaru, nyaman dipakai dan mencoba meningkatkan kualitas barang.

Usaha butik ini pada saat pandemi covid – 19 tahun 2020, banyak konveksi yang sedang mencari pekerjaan karena dampak tersebut. Butik ini mengusahakan memberikan pekerjaan produksi dengan menciptakan produk baru baju pesta yang bermerek “olabella”. Saat pandemi dengan inovasi dan ide kreatif menciptakan topi corona dengan ada faceshildnya yang berguna untuk menghindari virus covid saat berbicara dengan orang lain. Butik ini merintis usaha online shop dengan membuat produk pertama kali yaitu topi dewasa. Diluar dugaan, produk banyak orderan dan cepat habis yang sangat diminati oleh konsumen. Apalagi angka covid – 19 semakin meningkat dengan adanya isu anak kecil yang kena, akhirnya mencoba produk baru untuk anak-anak. Dengan seiringnya waktu dan berkat kegigihannya, usaha yang didirikan menjadi berkembang dan meningkat sampai sekarang. Tidak hanya itu, butik ini menciptakan brand merek sendiri seperti OUI, Olabela, dan Kana Kebaya. Untuk marketing perusahaan menggunakan sistem offline dan online melalui marketplace yang sedang marak digunakan. Perusahaan juga menggunakan media promosi endorse selebgram yang sekiranya cocok sebagai image branding produk. Dengan cara ini Butik Bbebee Surabaya akan lebih mudah dan cepat dikenal oleh masyarakat.

Untuk dapat mencapai fungsi serta tujuan dari Butik Bbebee Surabaya, maka disusunlah visi dan misi sebagai berikut :

a. Visi Butik Bbebee Surabaya

“Senantiasa Berinovasi Sesuai dengan Perkembangan Zaman dan Selalu Menciptakan Produk yang Mengedepankan Kualitas Serta Mempertahankan Harga yang Terjangkau”

b. Misi Butik Bbebee Surabaya

1. Berfokus menciptakan inovasi produk fashion berkualitas yang dibutuhkan dan bisa dipakai kapan saja dan dimana saja oleh konsumen.
2. Mendorong peningkatan kinerja karyawan.
3. Menawarkan produk fashion yang update.
4. Memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen.
5. Memacu kreativitas ide dan aktivitas dalam membuat produk, memproduksi dan penjualan.

4.2 Deskripsi Data Hasil Penelitian

4.2.1 Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Butik Bbebee Surabaya yang berjumlah 48 orang. Berikut ini adalah deskripsi mengenai identitas responden penelitian berdasarkan hasil pengolahan kuesioner yang terdiri dari jenis kelamin, usia, dan tingkat Pendidikan. Untuk memperjelas deskripsi responden yang dimaksud, maka akan disajikan tabel mengenai data responden seperti yang dijelaskan berikut ini :

a. Deskripsi Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang jenis kelamin responden yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

<i>Jenis Kelamin</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase (%)</i>
<i>Laki-laki</i>	20	41,7 %
<i>Perempuan</i>	28	58,3 %
<i>Jumlah</i>	48	100

Sumber : Data diolah, 2024

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui data tentang jenis kelamin responden penelitian. Responden penelitian terdiri dari laki-laki sebanyak 20 orang dengan persentase 41,7 % dan perempuan berjumlah 28 orang dengan persentase 58,3 %. Perbedaan jumlah antara responden laki-laki dengan responden perempuan tidak terlalu jauh yaitu hanya 8 orang. Berdasarkan data tabel di atas, mayoritas responden adalah perempuan dengan persentase 58,3%.

b. Deskripsi Usia Responden

Deskripsi responden berdasarkan usia disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2 Deskripsi Usia Responden

<i>Usia</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase (%)</i>
<i>≤ 25 tahun</i>	25	52,3 %
<i>26 – 30 tahun</i>	13	27,2 %
<i>31 – 35 tahun</i>	5	10,4 %
<i>36 – 40 tahun</i>	5	10,5 %
<i>Jumlah</i>	48	100

Sumber : Data diolah, 2024

Tabel di atas menunjukkan bahwa sampel responden penelitian yang berusia kurang dari atau sama dengan 25 tahun yakni 25 (52,3%), sampel responden penelitian yang berusia antara 26 sampai 30 tahun sebanyak 13 orang (27,2%), sampel responden penelitian yang berusia antara 31 sampai 35 tahun sebanyak 5 orang (10,4%), dan sampel responden penelitian yang berusia 36 sampai 40 tahun sebanyak 5 orang (10,5%).

c. Deskripsi Tingkat Pendidikan Responden

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang tingkat pendidikan responden yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.3 Deskripsi Tingkat Pendidikan Responden

<i>Tingkat Pendidikan</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase (%)</i>
<i>SMA/SMK SEDERAJAT</i>	40	83,3 %
<i>D3</i>	2	4,2 %
<i>S1</i>	6	12,5 %
<i>Jumlah</i>	48	100

Sumber : Data diolah, 2024

Berdasarkan data pada tabel di atas, menunjukkan bahwa dari 48 responden penelitian yang berpendidikan SMA/SMK SEDERAJAT sebanyak 40 orang (83,3%), responden yang berpendidikan D3 sebanyak 2 orang (4,2%), dan responden yang berpendidikan S1 sebanyak 6 orang (12,5%).

4.2.2 Distribusi Jawaban Responden

Setelah dilakukan pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner, tahap selanjutnya dilakukan tabulasi data secara detail untuk menjelaskan hasil jawaban yang telah diberikan oleh responden. Hasil jawaban responden akan dibandingkan tingkat mean atau rata-ratanya dibandingkan kategori jawaban responden pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.4 Tingkat Kategori Jawaban Responden

Nilai Mean	Kategori	
	Tingkatan	Kode
1,00 hingga 1,80	Sangat Tidak Setuju	STS
1,81 hingga 2,60	Tidak Setuju	TS
2,61 hingga 3,40	Cukup Setuju	CS
3,41 hingga 4,20	Setuju	S
4,21 hingga 5,00	Sangat Setuju	SS

Sumber : Data diolah, 2024

Distribusi jawaban responden dapat diketahui melalui *mean* dan *standard deviation* yang diperoleh. Apabila nilai *standard deviation* memiliki nilai yang paling kecil dari *mean*, maka nilai *mean* tersebut bisa dinyatakan baik, bersifat homogen, dan merepresentasikan keseluruhan data. Penjelasan distribusi jawaban responden atas setiap indikator variabel penelitian melalui nilai *mean* serta *standard deviation* disajikan diantaranya :

A. Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Gaya kepemimpinan (X1) adalah satu variabel bebas pada penelitian ini yang terdiri dari 11 pernyataan dengan hasil deskriptifnya sebagai berikut :

Tabel 4.5 Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Indikator	Pertanyaan/Pernyataan	Mean	Kategori
GP1	Pimpinan saya memberi kebebasan kepada karyawan dalam mengambil suatu keputusan	3.98	Setuju
GP2	Pimpinan saya memberi kebebasan kepada karyawan untuk mengerjakan tugas sesuai dengan keinginan karyawan	4.04	Setuju

GP3	Pimpinan saya menyerahkan seluruh tugas kepada karyawan tanpa adanya arahan	3.92	Setuju
GP4	Pimpinan saya memberikan keyakinan kepada saya bahwa tujuan perusahaan akan tercapai	4.44	Sangat Setuju
GP5	Pimpinan saya bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang saya alami	4.29	Sangat Setuju
GP6	Pimpinan saya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendiskusikan masalah yang terkait dengan pekerjaan	4.29	Sangat Setuju
GP7	Pimpinan saya selalu melibatkan karyawan dalam penetapan suatu tujuan	4.1	Setuju
GP8	Pimpinan saya selalu mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan	4.42	Sangat Setuju
GP9	Pimpinan saya mendorong karyawan untuk bekerja dengan semangat	4.44	Sangat Setuju
GP10	Pimpinan saya mendorong karyawan agar bekerja dengan maksimal	4.25	Sangat Setuju
GP11	Pimpinan saya sering menekankan pentingnya tugas dan meminta karyawan melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya	4.19	Setuju
Nilai tertinggi variabel Gaya Kepemimpinan		4.44	
Nilai terendah variabel Gaya Kepemimpinan		3.92	
Nilai Mean secara keseluruhan variabel Gaya Kepemimpinan		4.21	

Sumber : Data diolah, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.5 dapat diketahui dari masing-masing pernyataan Gaya Kepemimpinan menunjukkan bahwa keseluruhan responden menyatakan sangat setuju pada pernyataan “Pimpinan saya memberikan keyakinan kepada saya bahwa tujuan perusahaan akan tercapai” dan “Pimpinan saya mendorong karyawan untuk bekerja dengan semangat” yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,44. Sedangkan pada pernyataan “Pimpinan saya menyerahkan seluruh tugas kepada karyawan tanpa adanya arahan” yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu 3,92. Nilai keseluruhan Gaya kepemimpinan memiliki rata-rata 4,21. Hal ini menunjukkan bahwa responden menyatakan “Sangat Setuju” secara keseluruhan pada pernyataan Gaya Kepemimpinan yang termasuk pada interval 4,21 hingga 5,00.

B. Deskriptif Variabel Kompetensi (X2)

Kompetensi (X2) adalah satu variabel bebas pada penelitian ini yang terdiri dari 14 pernyataan dengan hasil deskriptifnya sebagai berikut :

Tabel 4.6 Jawaban Responden Variabel Kompetensi (X2)

Indikator	Pertanyaan/Pernyataan	Mean	Kategori
K1	Saya memiliki pengetahuan dalam mengerjakan suatu pekerjaan	4.08	Setuju
K2	Saya mengerjakan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan	4.08	Setuju
K3	Saya dapat mematuhi aturan-aturan yang ada di Instansi	4.27	Sangat Setuju
K4	Saya dapat mengelola tugas dengan baik	4.25	Sangat Setuju
K5	Saya mampu berpikir dengan baik dalam melaksanakan tugas	4.38	Sangat Setuju
K6	Saya memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dan berusaha untuk mengikuti perkembangan yang ada	4.13	Setuju
K7	Saya mampu memilih dan melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda.	3.85	Setuju
K8	Saya mampu memberikan masukan atau nasehat dengan baik	4.33	Sangat Setuju
K9	Saya memberikan rasa nyaman dengan sesama rekan kerja	4.25	Sangat Setuju
K10	Saya dapat mengembangkan keahlian yang dimiliki oleh rekan kerja	4.17	Setuju
K11	Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja	4.33	Sangat Setuju
K12	Saya dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja	4.10	Setuju
K13	Saya mudah bergaul dalam lingkungan kerja	4.00	Setuju
K14	Saya memiliki gagasan dari hasil pemikiran sendiri	4.33	Sangat Setuju
Nilai tertinggi variabel Kompetensi		4.38	
Nilai terendah variabel Kompetensi		3.85	
Nilai Mean secara keseluruhan variabel Kompetensi		4.18	

Sumber : Data diolah, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.6 dapat diketahui dari masing-masing pernyataan Kompetensi menunjukkan bahwa keseluruhan responden menyatakan sangat setuju pada pernyataan “Saya mampu berpikir dengan baik dalam melaksanakan tugas” yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,38. Sedangkan pada pernyataan “Saya mampu memilih dan melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda dengan orang lain” yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu 3,85. Nilai keseluruhan Kompetensi memiliki rata-rata 4,18. Hal ini menunjukkan bahwa responden menyatakan “Setuju” secara keseluruhan pada pernyataan Kompetensi yang termasuk pada interval 3,41 hingga 4,20.

C. Deskriptif Variabel Motivasi (Z)

Motivasi (Z) adalah satu variabel mediasi pada penelitian ini yang terdiri dari 7 pernyataan dengan hasil deskriptifnya sebagai berikut :

Tabel 4.7 Jawaban Responden Variabel Motivasi (Z)

Indikator	Pertanyaan/Pernyataan	Mean	Kategori
M1	Saya merasa terdorong oleh pencapaian pribadi dalam pekerjaan	4.04	Setuju
M2	Saya termotivasi dengan pemberian penghargaan atau pengakuan dari pimpinan	4.04	Setuju
M3	Saya merasa terdorong dalam mengembangkan karir diperusahaan	4.23	Sangat Setuju
M4	Saya terdorong mendapatkan dukungan kolaborasi dan tim di lingkungan kerja	4.19	Setuju
M5	Saya terdorong untuk menjadi partner yang baik bagi rekan kerja	4.10	Setuju
M6	Saya berusaha mempengaruhi rekan kerja dalam banyak hal agar tujuan saya tercapai	3.65	Setuju
M7	Saya memiliki keinginan untuk dapat bertanggungjawab terhadap orang lain	4.13	Setuju
Nilai tertinggi variabel Motivasi		4.23	
Nilai terendah variabel Motivasi		3.65	
Nilai Mean secara keseluruhan variabel Motivasi		4.05	

Sumber : Data diolah, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.7 dapat diketahui dari masing-masing pernyataan Motivasi menunjukkan bahwa keseluruhan responden menyatakan sangat setuju pada pernyataan “Saya merasa terdorong dalam mengembangkan karir diperusahaan” yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,23. Sedangkan pada pernyataan “Saya berusaha mempengaruhi rekan kerja dalam banyak hal agar tujuan saya tercapai” yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu 3,65. Nilai keseluruhan Motivasi memiliki rata-rata 4,05. Hal ini menunjukkan bahwa responden menyatakan “Setuju” secara keseluruhan pada pernyataan Motivasi yang termasuk pada interval 3,41 hingga 4,20.

D. Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja Karyawan (Y) adalah satu variabel terikat pada penelitian ini yang terdiri dari 8 pernyataan dengan hasil deskriptifnya sebagai berikut :

Tabel 4.8 Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Indikator	Pertanyaan/Pernyataan	Mean	Kategori
KK1	Saya dapat mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien	4.19	Setuju
KK2	Saya mampu dan memahami tugas-tugas rutin yang saya kerjakan setiap harinya di Instansi	4.19	Setuju
KK3	Kuantitas kerja saya selalu meningkat	4.33	Sangat Setuju
KK4	Saya menyelesaikan kualitas pekerjaan dengan baik sesuai perintah pimpinan	4.31	Sangat Setuju
KK5	Saya tidak pernah melakukan kesalahan saat mengerjakan tugas yang diberikan	4.27	Sangat Setuju
KK6	Saya berinisiatif mencari cara-cara terbaik untuk meningkatkan kualitas kerja	4.33	Sangat Setuju
KK7	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan dan tidak menunda-nunda	4.19	Setuju
KK8	Efisiensi waktu saya dalam menyelesaikan pekerjaan melebihi rata-rata karyawan lain	3.94	Setuju
Nilai tertinggi variabel Kinerja Karyawan		4.33	
Nilai terendah variabel Kinerja Karyawan		3.94	
Nilai Mean secara keseluruhan variabel Kinerja Karyawan		4.22	

Sumber : Data diolah, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.8 dapat diketahui dari masing-masing pernyataan Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa keseluruhan responden menyatakan sangat setuju pada pernyataan “Saya berinisiatif mencari cara-cara terbaik untuk meningkatkan kualitas kerja” yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,33. Sedangkan pada pernyataan “Efisiensi waktu saya dalam menyelesaikan pekerjaan melebihi rata-rata karyawan lain” yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu 3,94. Nilai keseluruhan Kinerja Karyawan memiliki rata-rata 4,22. Hal ini menunjukkan bahwa responden menyatakan “Sangat Setuju” secara keseluruhan pada pernyataan Kinerja Karyawan yang termasuk pada interval 4,21 hingga 5,00.

4.3 Hasil Penelitian (Perhitungan dan Pengolahan Data)

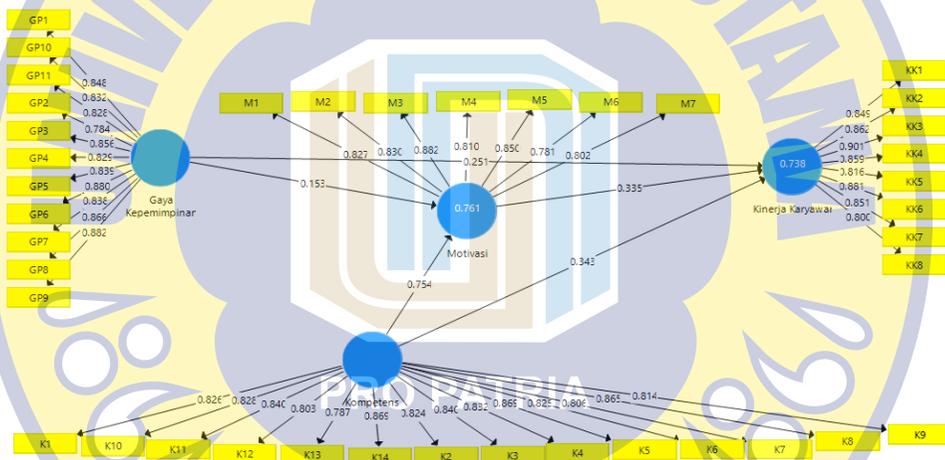
4.3.1 Analisis Model

Penelitian ini menggunakan model *Partial Least Squares* (PLS) dengan persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan dibantu perangkat lunak SmartPLS versi 3.2.9. Pemodelan persamaan structural yang sering disebut *Partial Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan Smart PLS Versi 3.2.9 digunakan untuk menganalisis data dan jalur pemodelan dengan variabel laten. Menurut (Ghozali I. dan Latan

H., 2020) analisis PLS-SEM biasanya terdiri dari dua sub bab model yaitu model pengukuran yang disebut *outer model* dan model structural atau biasa disebut *inner model*.

4.3.2 Outer Model (Model Pengukuran)

Analisis *outer model* menggambarkan bagaimana hubungan setiap blok indikator dengan variabel latennya. Outer model digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur konsisten alat ukur dalam mengukur konsep atau konsistensi responden dalam menjawab pertanyaan kuesioner atau instrument penelitian, (Ghozali I. dan Latan H., 2020). Model pengukuran atau *outer model* berikut ini didapat dengan menjalankan PLS Algorithm dalam SmartPLS versi 3.2.9. Adapun caranya adalah *Calculate* → *PLS Algorithm* ditunjukkan pada gambar 4.1.



Gambar 4.1 Hasil Uji Outer Model

Gambar di atas menunjukkan output analisis data yang dilakukan dengan aplikasi SmartPLS versi 3.2.9, dimana data yang di input kemudian dianalisis dengan algoritma perhitungan. Analisis *outer model* dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dapat dilihat dalam dua hal yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan, sedangkan uji reliabilitas dilihat melalui *composite reliability*. Berikut dibawah ini menjelaskan mengenai hasil *output* analisis *outer model* dengan menggunakan aplikasi SmartPLS versi 3.2.9

A. Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen bertujuan untuk menunjukkan validitas setiap hubungan antara indikator variabel laten harus menunjukkan korelasi yang tinggi. Uji validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* atau *loading factor* dan dapat juga dilakukan dengan melihat nilai *Average variance Extracted* (AVE)

a. Loading Factor atau Outer Loading

Indikator dinyatakan memenuhi kriteria valid jika nilai *loading factor* diatas 0,7. Namun dalam studi kenaikan skala, nilai *loading factor* 0,5-0,6 masih bias diterima (Ghozali I. dan Latan H., 2020). Berdasarkan hasil *output* analisis *outer loading* pada penelitian ini menggunakan aplikasi SmartPLS menjelaskan bahwa masing-masing indikator setiap variabel laten menghasilkan nilai *loading factor* > 0,7. Sehingga dapat disimpulkan semua indikator dari setiap variabel laten memenuhi kriteria uji validitas konvergen. Berikut nilai *loading factor* atau *outer loading* setiap indikator pada variabel laten ditunjukkan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Nilai Loading Factor

Variabel	Indikator	Loading Factor	Standart	Ket
Gaya Kepemimpinan (X1)	GP1	0.848	> 0,7	Valid
	GP10	0.832	> 0,7	Valid
	GP11	0.828	> 0,7	Valid
	GP2	0.784	> 0,7	Valid
	GP3	0.856	> 0,7	Valid
	GP4	0.829	> 0,7	Valid
	GP5	0.839	> 0,7	Valid
	GP6	0.880	> 0,7	Valid
	GP7	0.838	> 0,7	Valid
Kompetensi (X2)	GP8	0.866	> 0,7	Valid
	GP9	0.882	> 0,7	Valid
	K1	0.826	> 0,7	Valid
	K10	0.828	> 0,7	Valid
	K11	0.840	> 0,7	Valid
	K12	0.803	> 0,7	Valid
	K13	0.787	> 0,7	Valid
	K14	0.869	> 0,7	Valid
	K2	0.824	> 0,7	Valid

Motivasi (Z)	K3	0.840	> 0,7	Valid
	K4	0.832	> 0,7	Valid
	K5	0.869	> 0,7	Valid
	K6	0.825	> 0,7	Valid
	K7	0.806	> 0,7	Valid
	K8	0.865	> 0,7	Valid
	K9	0.814	> 0,7	Valid
	M1	0.827	> 0,7	Valid
	M2	0.830	> 0,7	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	M3	0.882	> 0,7	Valid
	M4	0.810	> 0,7	Valid
	M5	0.850	> 0,7	Valid
	M6	0.781	> 0,7	Valid
	M7	0.802	> 0,7	Valid
	KK1	0.849	> 0,7	Valid
	KK2	0.862	> 0,7	Valid
	KK3	0.901	> 0,7	Valid
	KK4	0.859	> 0,7	Valid
KK5	0.816	> 0,7	Valid	
KK6	0.881	> 0,7	Valid	
KK7	0.851	> 0,7	Valid	
KK8	0.800	> 0,7	Valid	

Sumber : Data diolah, 2024

b. Average variance extracted (AVE)

Uji Validitas konvergen menganalisis menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Variabel laten dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen jika nilai AVE masing-masing variabel laten ditunjukkan pada tabel 4.10.

Tabel 4.10 Nilai Ave Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Standart	Ket
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.713	> 0,5	Valid
Kompetensi (X2)	0.728	> 0,5	Valid
Motivasi (Z)	0.690	> 0,5	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0.683	> 0,5	Valid

Sumber : Data diolah, 2024

Data di atas menunjukkan hasil *output* analisis nilai AVE dengan menggunakan aplikasi SmartPLS nilai yang dihasilkan oleh semua variabel laten yaitu sebesar > 0,5. Sehingga dapat disimpulkan semua variabel laten pada penelitian dinyatakan valid dan memenuhi kriteria uji validitas konvergen.

B. Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan ini dapat dilihat melalui nilai *cross loading* hal ini digunakan untuk menguji validitas diskriminan pada tataran indikator, korelasi antar indikator dengan variabel lebih besar dibandingkan dengan variabel lainnya. Nilai *cross loading* dari masing-masing indikator variabel laten ditunjukkan pada tabel 4.11.

Tabel 4.11 Nilai Cross Loading

Indikator	Gaya Kepemimpinan (X1)	Kompetensi (X2)	Motivasi (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
GP1	0.848	0.625	0.561	0.611
GP10	0.832	0.664	0.654	0.631
GP11	0.828	0.500	0.443	0.563
GP2	0.784	0.459	0.454	0.520
GP3	0.856	0.567	0.564	0.551
GP4	0.829	0.785	0.745	0.762
GP5	0.839	0.619	0.571	0.653
GP6	0.880	0.608	0.626	0.690
GP7	0.838	0.593	0.614	0.593
GP8	0.866	0.651	0.629	0.655
GP9	0.882	0.663	0.608	0.574
K1	0.743	0.826	0.721	0.744
K10	0.587	0.828	0.715	0.684
K11	0.625	0.840	0.710	0.795
K12	0.500	0.803	0.669	0.662
K13	0.523	0.787	0.597	0.552
K14	0.645	0.869	0.818	0.672
K2	0.662	0.824	0.734	0.658
K3	0.706	0.840	0.682	0.677
K4	0.628	0.832	0.794	0.652
K5	0.641	0.869	0.752	0.752
K6	0.571	0.825	0.620	0.714
K7	0.608	0.806	0.663	0.582
K8	0.599	0.865	0.778	0.687
K9	0.494	0.814	0.784	0.650
KK1	0.577	0.712	0.771	0.849

KK2	0.620	0.706	0.705	0.862
KK3	0.642	0.716	0.681	0.901
KK4	0.745	0.732	0.727	0.859
KK5	0.617	0.701	0.708	0.816
KK6	0.625	0.654	0.642	0.881
KK7	0.644	0.785	0.733	0.851
KK8	0.564	0.539	0.520	0.800
M1	0.669	0.667	0.827	0.611
M2	0.611	0.690	0.830	0.719
M3	0.660	0.746	0.882	0.724
M4	0.695	0.715	0.810	0.756
M5	0.525	0.734	0.850	0.682
M6	0.434	0.687	0.781	0.589
M7	0.472	0.770	0.802	0.583

Sumber : Data diolah, 2024

Data di atas menghasilkan *output* analisis yang dilakukan dengan aplikasi SmartPLS menjelaskan bahwa nilai *cross loading* tiap indikator pada variabel Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, Motivasi dan Kinerja Karyawan lebih tinggi dari nilai *cross loading* dari masing-masing indikator variabel laten lainnya. Sehingga variabel laten pada penelitian ini dapat dinyatakan valid atau memenuhi kriteria uji validitas diskriminan.

C. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas diukur untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk dengan menggunakan nilai *composite reliability*. Oleh karena itu, harus diuji dengan uji reliabilitas menggunakan instrument penelitian yang dibuat dari kuesioner agar penelitian lebih berkualitas. Menurut (Ghozali I. dan Latan H., 2020) nilai *composite reliability* harus lebih $> 0,70$ untuk penelitian confirmatory dan nilai $0,60 - 0,70$ masih dapat diterima untuk penelitian exploratory. Berikut dibawah ini menunjukkan pada tabel 4.12 Nilai *Composite Reliability*.

Tabel 4.12 Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.965
Kompetensi (X2)	0.955
Motivasi (Z)	0.969
Kinerja Karyawan (Y)	0.938

Sumber : Data diolah, 2024

Dapat dilihat pada tabel tersebut bahwa menghasilkan analisis menggunakan aplikasi SmartPLS yang menjelaskan bahwa nilai *Composite Reliability* yang dihasilkan semua variabel sebesar $> 0,70$. Dapat disimpulkan bahwa semua indikator pada variabel laten reliabel dan telah memenuhi kriteria uji reliabilitas.

4.3.3 Inner Model

Analisis *inner model* merupakan model structural yang berfungsi untuk memprediksi hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Dalam penelitian ini *inner model* dianalisis dengan dua pengujian yaitu *R-square*, Uji Multikolinearitas, *Q-square* dan pengujian hipotesis yang didapatkan dari prosedur *bootstapping*.

A. Uji *R-square*

Uji *R-square* merupakan model yang menunjukkan seberapa besar memberikan pengaruh antar variabel dan model. Hasil *R-square* untuk variabel endogen sebesar 0,70 (kuat), 0,33 (moderat) dan 0,19 (lemah). Berikut hasil uji *R-square* yang diuji menggunakan aplikasi SmartPLS ditunjukkan pada tabel 4.13.

Tabel 4.13 Nilai Coefficient of Determination (R²)

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0.738	0.721
Motivasi (Z)	0.761	0.750

Sumber : Data diolah, 2024

Dapat dilihat pada tabel tersebut merupakan hasil *output* analisis menggunakan aplikasi SmartPLS yang menunjukkan nilai *R-square* variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,738 dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh variabel *Gaya Kepemimpinan* dan *Kompetensi* melalui Kinerja Karyawan sebesar 73,8% dan sisanya 26,2% dipengaruhi variabel lain diluar model penelitian ini. Sedangkan untuk nilai *R-square* pada variabel Motivasi sebesar 0,761 dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh variabel *Gaya Kepemimpinan* dan *Kompetensi* melalui Motivasi sebesar 76,1% dan sisanya 23,9% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini. Untuk nilai *R-square Adjusted* variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,721 dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh variabel *Gaya Kepemimpinan* dan *Kompetensi* melalui Kinerja Karyawan sebesar 72,1% dan sisanya 28,9% dipengaruhi variabel lain diluar model penelitian ini. Sedangkan untuk

nilai *R-square Adjusted* pada variabel Motivasi sebesar 0,750 dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh variabel *Gaya Kepemimpinan* dan *Kompetensi* melalui Motivasi sebesar 75% dan sisanya 25% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini. Dapat disimpulkan bahwa nilai *R-square* pada kedua variabel tersebut diatas 0,67 bisa diartikan model tersebut baik.

B. UJI Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan uji yang dilakukan dua atau lebih variabel bebas atau konstruk eksogen berkorelasi tinggi sehingga menyebabkan prediksi model yang baik. Aplikasi SmartPLS menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk mengevaluasi kolinearitas. Nilai VIF harus kurang dari 5 antar indikator maupun antar konstruk, karena bila lebih dari 5 mengindikasikan adanya kolinearitas antar konstruk. Berikut hasil uji multikolinearitas (VIF) yang diuji menggunakan aplikasi SmartPLS ditunjukkan pada tabel 4.14 dan 4.15

Tabel 4.14 Hasil Uji Outer VIF

<i>Variabel</i>	<i>Indikator</i>	<i>VIF</i>
<i>Gaya Kepemimpinan (X1)</i>	GP1	4.490
	GP10	3.515
	GP11	3.652
	GP2	3.851
	GP3	4.862
	GP4	3.682
	GP5	3.735
	GP6	4.474
	GP7	3.278
<i>Kompetensi (X2)</i>	GP8	4.032
	GP9	4.570
	K1	4.913
	K10	3.663
	K11	3.501
	K12	4.407
	K13	4.042
	K14	4.631
	K2	3.034
	K3	4.073
	K4	4.173
	K5	4.869
	K6	3.106
K7	3.702	
K8	3.213	
K9	3.485	

Motivasi (Z)	M1	2.666
	M2	2.695
	M3	4.225
	M4	3.245
	M5	3.124
	M6	2.749
	M7	3.160
Kinerja Karyawan (Y)	KK1	3.343
	KK2	3.507
	KK3	4.876
	KK4	3.315
	KK5	2.667
	KK6	4.054
	KK7	3.366
	KK8	2.345

Sumber : Data diolah, 2024

Tabel 4.15 Hasil Uji Inner VIF

Variabel	Gaya Kepemimpinan (X1)	Kompetensi (X2)	Motivasi (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
Gaya Kepemimpinan (X1)			2.176	2.274
Kompetensi (X2)			2.176	4.552
Motivasi (Z)				4.182
Kinerja Karyawan (Y)				

Sumber : Data diolah, 2024

Data di atas menghasilkan *output* analisis yang dilakukan dengan aplikasi SmartPLS menjelaskan bahwa nilai *Outer* dan *Inner* VIF tiap indikator pada variabel Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, Motivasi dan Kinerja Karyawan kurang dari 5, sehingga pada penelitian ini dapat dinyatakan valid atau memenuhi kriteria uji multikolinieritas

C. Uji Q-square

Uji *Q-square* merupakan suatu uji yang dilakukan dalam menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dengan menggunakan blindfolding. Jika nilai *Q-square* > 0 maka dapat dikatakan memiliki nilai observasi yang baik, sedangkan jika nilai *Q-square* < 0 maka dapat dinyatakan nilai observasi tidak baik. *Q-square* predictive relevance untuk model structural, mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan

juga estimasi parameternya. Berikut hasil uji *Q-square* yang diuji menggunakan SmartPLS pada tabel 4.16.

Tabel 4.16 Nilai *Q-square*

Variabel	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Gaya Kepemimpinan (X1)	
Kompetensi (X2)	
Motivasi (Z)	0.501
Kinerja Karyawan (Y)	0.478

Sumber : Data diolah, 2024

Dapat dilihat pada tabel tersebut merupakan hasil *output* analisis menggunakan aplikasi SmartPLS yang menunjukkan nilai *Q-square* variabel Motivasi sebesar 0,501 Sedangkan untuk nilai *Q-square* pada variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,478 dapat disimpulkan bahwa nilai *Q-square* pada kedua variabel tersebut > 0 bisa diartikan model tersebut baik.

4.3.4 Analisis Jalur

A. *Bootstrapping*

Dapat dilihat dengan membandingkan besarnya nilai *t-statistic* dan nilai *t-tabel*. Jika nilai *t-statistic* yang dihasilkan lebih besar dari nilai *t-tabel* maka anatr variabel memiliki pengaruh yang signifikan. Selain dilihat dari nilai *t-statistic* dan nilai *t-tabel* metode *bootstrapping* juga dapat dianalisis dari nilai *p-value*. Jika *p-value* lebih kecil dari 0,05 maka antar variabel memiliki pengaruh yang signifikan. Pada penelitian ini menggunakan siginifikansi 5% dengan nilai *t-statistic* harus lebih besar dari 1,96 dan *p-value* kurang dari 0,05. Sebagai dasar yang digunakan dalam uji hipotesis penelitian ini baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung yaitu bisa dilihat dari *Path Coefisient* untuk evaluasi variabel yang berpengaruh secara langsung dan *Specific Indirect Effects* untuk evaluasi variabel berpengaruh secara tidak langsung. Berikut hasil *Path Coefisient* yang ditunjukkan pada tabel 4.17 diuji menggunakan aplikasi SmartPLS.

Tabel 4.17 Nilai Path Coefisient

Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket
Gy Kpm -> Mot	0.153	1.194	0.117	Ditolak
Komp -> Mot	0.754	5.537	0.000	Diterima
Gy Kpm -> Knj Kry	0.251	1.838	0.033	Diterima
Komp -> Knj Kry	0.343	1.987	0.024	Diterima
Mot -> Knj Kry	0.335	1.845	0.033	Diterima

Sumber : Data diolah, 2024

Dapat dilihat pada tabel di atas merupakan hasil *output* analisis menggunakan aplikasi SmartPLS menunjukkan bahwa lima hipotesis yang diajukan oleh peneliti untuk pengaruh secara langsung antara variabel bebas (*Gaya Kepemimpinan (X1)*, dan *Kompetensi (X2)*) melalui variabel intervening (*Motivasi (Z)*) terhadap *Kinerja Karyawan (Y)* satu diantaranya ditolak dan empat hipotesis diterima. Berikut penjelasan data Tabel 4.12 :

1. Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi

Pengaruh antara variabel *Gaya Kepemimpinan (X1)* dengan variabel *Motivasi (Z)* menghasilkan nilai *t-statistic* sebesar 1,194 yang artinya lebih kecil dari *t-tabel* sebesar 1,96. Sedangkan dilihat dari nilai *p-value* sebesar 0,117 > 0,05. Kemudian, untuk nilai original sample sebesar 0,153. Disini dapat kita simpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan tidak mempengaruhi Motivasi secara signifikan. Sehingga hipotesis pertama yaitu “Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi pada Butik Bbebee Surabaya” ditolak.

2. Pengaruh antara Kompetensi terhadap Motivasi

Pengaruh antara variabel *Kompetensi (X2)* dengan variabel *Motivasi (Z)* menghasilkan nilai *t-statistic* sebesar 5,537 yang artinya lebih besar dari *t-tabel* sebesar 1,96. Sedangkan dilihat dari nilai *p-value* sebesar 0,000 < 0,05. Kemudian, untuk nilai original sample sebesar 0,754. Disini dapat kita simpulkan bahwa variabel Kompetensi mempengaruhi Motivasi secara signifikan. Sehingga hipotesis kedua yaitu “Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi pada Butik Bbebee Surabaya” diterima. Karena motivasi harus diiringi dengan kompetensi yang sesuai di dalam diri karyawan agar kinerja yang diharapkan akan terpenuhi.

3. Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh antara variabel *Gaya Kepemimpinan (X1)* dengan variabel *Kinerja Karyawan (Y)* menghasilkan nilai *t-statistic* sebesar 1,838 yang lebih kecil dari *t-tabel* sebesar 1,96. Sedangkan dilihat dari nilai *p-value* sebesar $0,033 < 0,05$. Kemudian, untuk nilai original sample sebesar 0,251. Disini dapat kita simpulkan bahwa variabel Gaya kepemimpinan mempengaruhi Kinerja Karyawan secara signifikan. Sehingga hipotesis ketiga yaitu “Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Butik Bbebee Surabaya” diterima. Karena gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan baik dan benar oleh perusahaan, hal tersebut akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

4. Pengaruh antara Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh antara variabel *Kompetensi (X2)* dengan variabel *Kinerja Karyawan (Y)* menghasilkan nilai *t-statistic* sebesar 1,987 lebih besar dari *t-tabel* sebesar 1,96. Sedangkan dilihat dari nilai *p-value* sebesar $0,024 < 0,05$. Kemudian, untuk nilai original sample sebesar 0,343. Disini dapat kita simpulkan bahwa variabel Kompetensi mempengaruhi Kinerja Karyawan secara signifikan. Sehingga hipotesis keempat yaitu “Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Butik Bbebee Surabaya” diterima. Karena dalam meningkatkan kompetensi para karyawan diberikan kesempatan mengembangkan diri yang mencakup bidang kemahiran sesuai dengan keahliannya sehingga kompetensi yang ada mampu memenuhi tuntutan dalam dunia bekerja yang dapat menciptakan peningkatan kinerja.

5. Pengaruh antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh antara variabel *Motivasi (Z)* dengan variabel *Kinerja Karyawan (Y)* menghasilkan nilai *t-statistic* sebesar 1,845 lebih kecil dari *t-tabel* sebesar 1,96. Sedangkan dilihat dari nilai *p-value* sebesar $0,033 < 0,05$. Kemudian, untuk nilai original sample sebesar 0,340. Disini dapat kita simpulkan bahwa variabel Motivasi mempengaruhi Kinerja Karyawan secara signifikan. Sehingga hipotesis kelima yaitu “Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Butik Bbebee Surabaya” diterima. Karena motivasi adalah hal yang berperan penting menyebabkan, mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal.

Tabel 4. 18 Nilai Path Specific Indirect Effects

Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket
Gy Kpm -> Mot -> Knj Kry	0.051	0.886	0.188	Ditolak
Komp -> Mot -> Knj Kry	0.253	1.872	0.031	Diterima

Sumber : Data diolah, 2024

Dapat dilihat pada Tabel 4.18 merupakan hasil *output* analisis menggunakan aplikasi SmartPLS menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan oleh peneliti untuk pangaruh secara tidak langsung antara variabel bebas (*Gaya Kepemimpinan (X1)*, dan *Kompetensi (X2)*) melalui variabel intervening (*Motivasi (Z)*) terhadap *Kinerja Karyawan (Y)* satu diantaranya ditolak dan satu hipotesis diterima. Berikut penjelasan data Tabel 4.13:

6. Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening

Pengaruh antara variabel *Gaya Kepemimpinan (X1)* yang dimediasi oleh *Motivasi (Z)* terhadap *Kinerja Karyawan (Y)* menghasilkan nilai *t-statistic* sebesar 0,886 lebih kecil dari *t-tabel* sebesar 1,96. Sedangkan dilihat dari nilai *p-value* sebesar 0,188 > 0,05. Kemudian, untuk nilai original sample sebesar 0,051. Disini dapat kita simpulkan bahwa variabel *Gaya Kepemimpinan* yang di mediasi oleh *Motivasi* tidak mempengaruhi *Kinerja Karyawan* secara signifikan. Sehingga hipotesis keenam yaitu “*Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Butik Bbebee Surabaya*” ditolak.

7. Pengaruh antara Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening

Pengaruh antara variabel *Kompetensi (X2)* yang dimediasi oleh *Motivasi (Z)* terhadap *Kinerja Karyawan (Y)* menghasilkan nilai *t-statistic* sebesar 1,872 lebih kecil dari *t-tabel* sebesar 1,96. Sedangkan dilihat dari nilai *p-value* sebesar 0,031 < 0,05. Kemudian, untuk nilai original sample sebesar 0,253. Disini dapat kita simpulkan bahwa variabel *Kompetensi* yang di mediasi oleh *Motivasi* mempengaruhi *Kinerja Karyawan* secara signifikan. Sehingga hipotesis ketujuh yaitu “*Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Butik Bbebee Surabaya*” diterima. Karena kompetensi merupakan suatu kemampuan yang

dapat mengembangkan potensi karyawan sebagai dorongan kerja untuk meninbulkan semangat yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

B. Variance Accounted For (VAF)

Pengujian mediasi menunjukkan hubungan variabel mediasi antara variabel bebas dan variabel terikat yang biasa dihitung dengan menggunakan kalkulasi *Variance Accounted For* (VAF). Dapat diartikan bahwa pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat melalui pengaruh tidak langsung sehingga disebut variabel mediasi. Kriteria penelitian pengujian efek mediasi yang berdasarkan hasil kalkulasi nilai VAF. Perhitungan VAF dengan hasil lebih 80% dapat dikatakan variabel memiliki sifat memediasi secara penuh, apabila perhitungan VAF dengan hasil diantara lebih dari 20% hingga kurang dari 80% dapat dikatakan variabel memiliki sifat memediasi secara parsial dan perhitungan VAF dengan hasil kurang dari 20% dapat dikatakan variabel bukan bersifat memediasi (Ghozali I. dan Latan H., 2020). Berikut merupakan perhitungan VAF, sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{VAF} &= \frac{\text{Pengaruh tidak langsung}}{\text{Pengaruh langsung} + \text{Pengaruh tidak langsung}} \\ \text{VAF} &= \frac{(\text{Komp} \rightarrow \text{Mot}) \times (\text{Mot} \rightarrow \text{Knj Kry})}{(\text{Komp} \rightarrow \text{Mot}) \times (\text{Mot} \rightarrow \text{Knj Kry}) + (\text{Komp} \rightarrow \text{Knj Kry})} \\ \text{VAF} &= \frac{0,754 \times 0,335}{0,754 \times 0,335 + 0,343} \\ \text{VAF} &= \frac{0,257}{0,595} \\ \text{VAF} &= \mathbf{0,42 \text{ (Parsial)}} \end{aligned}$$

Data diatas merupakan perhitungan *Variance Accounted For* (VAF) menunjukkan hasil variabel Kompetensi yang di mediasi oleh Motivasi mempengaruhi Kinerja Karyawan secara signifikan sebesar 0,42. Dapat disimpulkan bahwa variabel memiliki sifat memediasi secara parsial (*partial mediation*).

4.4 Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Butik Bbebee Surabaya. Maka dalam penelitian ini hasil diperoleh dengan menyebarkan angket (kuesioner)

kepada responden dan mengumpulkan kembali. Peneliti melakukan pengujian analisis data dengan menggunakan aplikasi SmartPLS versi 3.2.9 dari dua variabel bebas (gaya kepemimpinan dan kompetensi) yang dimasukkan kedalam pengujian statistik. Berikut ini pembahasan sebagai berikut :

1. Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap motivasi. Pengujian hipotesis pertama menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 1,194 yang artinya lebih kecil dari *t-tabel* sebesar 1,96. Sedangkan dilihat dari nilai *p-value* sebesar $0,117 > 0,05$. Kemudian, untuk nilai original sample sebesar 0,153. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi motivasi secara signifikan, sehingga H_1 ditolak. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan tidak berdampak nyata terhadap motivasi.

Pemimpin delegatif yang baik dan efektif akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman bagi karyawan. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi akan mampu memberikan pengaruh yang positif terhadap tingkat motivasi karyawan. Gaya kepemimpinan delegatif yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi pada bawahannya. Kinerja karyawan akan baik apabila pimpinan dapat memberikan motivasi yang tepat dan pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh seluruh karyawan dan mendukung terciptanya suasana yang baik. Gaya kepemimpinan yang efektif akan memberikan pengarahan yang baik pada bawahannya terhadap usaha-usaha semua pekerjaan dalam mencapai tujuan kerja, dimana peningkatan motivasi dari karyawan akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

2. Pengaruh antara Kompetensi terhadap Motivasi

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kompetensi terhadap motivasi. Pengujian hipotesis kedua menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 5,537 yang artinya lebih besar dari *t-tabel* sebesar 1,96. Sedangkan dilihat dari nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Kemudian, untuk nilai original sample sebesar 0,754. Dapat disimpulkan bahwa kompetensi mempengaruhi motivasi secara signifikan, sehingga H_2 dapat diterima. Hal ini bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan maka akan diikuti dengan meningkatnya motivasi karyawan,

sebaliknya apabila kompetensi yang dimiliki karyawan rendah maka motivasi karyawan akan turun atau tidak sesuai dengan harapan.

Kompetensi keterampilan dan pengetahuan cenderung lebih nyata berada di permukaan sebagai karakteristik yang dimiliki oleh manusia. Oleh karena itu dengan kompetensi individu yang baik maka diharapkan motivasi seseorang dapat meningkat lebih baik lagi dalam melaksanakan pekerjaannya. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Tati Herlina et al, 2022) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Penempatan Karyawan Terhadap Motivasi Kerja”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

3. Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis ketiga menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 1,838 yang lebih kecil dari *t-tabel* sebesar 1,96. Sedangkan dilihat dari nilai *p-value* sebesar $0,033 < 0,05$. Kemudian, untuk nilai original sample sebesar 0,251. Dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, sehingga H_3 dapat diterima. Hal ini bahwa gaya kepemimpinan sangat berkaitan dengan keberhasilan kinerja dalam suatu perusahaan.

Gaya kepemimpinan merupakan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan. Kepemimpinan merupakan salah satu variabel yang sangat penting dan berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Artinya bila gaya kepemimpinan sudah berjalan dengan baik dan pimpinan mampu memposisikan dirinya sebagai pemimpin maka kinerja karyawan akan meningkat. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Siti Nur Aisah, 2020) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tenggara” Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh antara Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis keempat

menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 1,987 lebih besar dari *t-tabel* sebesar 1,96. Sedangkan dilihat dari nilai *p-value* sebesar $0,024 < 0,05$. Kemudian, untuk nilai original sample sebesar 0,343. Dapat disimpulkan bahwa kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, sehingga H_4 dapat diterima.

Kompetensi merupakan hal yang penting guna mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi akan mampu menentukan kualitas kinerja yang dimiliki sehingga dapat meningkatkan kinerja yang tinggi dan dapat bersaing dengan karyawan lainnya. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan (Rofi'atun Nashiroh & Amsar Amsar, 2022) yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis kelima menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 1,845 lebih kecil dari *t-tabel* sebesar 1,96. Sedangkan dilihat dari nilai *p-value* sebesar $0,033 < 0,05$. Kemudian, untuk nilai original sample sebesar 0,340. Disini dapat kita simpulkan bahwa variabel motivasi mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, sehingga H_5 dapat diterima. Dalam hal ini semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan maka semakin meningkat pula kinerja karyawan Butik Bbebee Surabaya.

Motivasi merupakan suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan (Rofi'atun Nashiroh & Amsar Amsar, 2022) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening. Pengujian hipotesis keenam menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 0,886 lebih kecil dari *t-tabel* sebesar 1,96. Sedangkan dilihat dari nilai *p-value* sebesar $0,188 > 0,05$. Kemudian, untuk nilai original sample sebesar 0,051. Disini dapat kita

simpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan yang di mediasi oleh motivasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, sehingga H_6 ditolak. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan tidak berdampak nyata terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

Pengaruh negatif menunjukkan perusahaan belum mampu memenuhi gaya kepemimpinan delegatif yang terbaik. Akan tetapi, para pemimpin perlu menyusun rencana untuk mencapai tujuan dan menentukan gaya atau cara yang tepat untuk menghadapi berbagai situasi pada perusahaannya. Karyawan yang termotivasi pada akhirnya menghasilkan kinerja organisasi. Keberhasilan pencapaian kinerja karyawan yang tinggi dapat diukur dengan pencapaian misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan kegiatan operasionalnya dilaksanakan secara efektif dan efisien. Bagi seorang karyawan gaya kepemimpinan seorang atasan adalah faktor yang dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja karyawan. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan (Firmansya et al., 2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening.

7. Pengaruh antara Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening. Pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 1,872 lebih kecil dari *t-tabel* sebesar 1,96. Sedangkan dilihat dari nilai *p-value* sebesar 0,031 < 0,05. Kemudian, untuk nilai original sample sebesar 0,253. Disini dapat kita simpulkan bahwa variabel Kompetensi yang di mediasi oleh motivasi mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, sehingga H_7 dapat diterima.

Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang dapat mengembangkan potensi karyawan sebagai dorongan kerja untuk menimbulkan semangat yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan (Firmansya et al., 2022) yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening.