

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini peneliti menyebarkan sejumlah 196 kuesioner pada responden di perusahaan manufaktur di Semarang. Dari sejumlah kuesioner yang disebar, kuesioner kembali dan dapat diolah sejumlah 111 kuesioner. Dengan rincian sebagai berikut

Tabel 4.1

Tabel distribusi kuesioner

NO.	NAMA PERUSAHAAN	KUESIONER DISEBAR	KUESIONER KEMBALI	DAPAT DIGUNAKAN
1	PT. JAVA TOHOKU INDUSTRIES	12	8	7
2	PT. HOLI KARYA SAKTI	21	20	20
3	PT. INDO MULTI PLASINDO	11	5	5
4	CV. INDO JATI UTAMA	5	5	4
5	PT. RODEO	4	4	4
6	PT. BATAM TEXTILE INDUSTRY	5	3	3
7	PT. GLOBAL WIJAYA TIMBER	8	3	3
8	CV. PLASTIK MAJU	5	5	5
9	PT. RAJA BESI	10	5	5
10	PT. EFFHAR COY LTD.	10	7	7
11	PT. SUSAN PHOTO ALBUM	15	6	6
12	VIRGIN CAKE & BAKERY	14	6	6
13	PT. CASSANATAMA NATURINDO	3	2	2
14	PT. JAMU JAGO	5	4	3
15	PT. DYRIANA	7	6	6
16	PT. JAMU BOROBUDUR	8	4	4
17	PT. FUMIRA	7	4	4
18	PT. MAJU JAYA SARANA GRAFIKA	4	3	3
19	PT. SARANA KARTIKA DINAMIKA	7	3	3
20	PT. BELGINDO RAYA	6	6	5
21	CV. LARIS JAYA	8	6	6
	JUMLAH	175	115	111

Sumber: Data Primer yang diolah

4.1.1 Deskriptive Responden

Tabel 4.2 Deskriptive Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Keterangan	Jumlah (orang)	%
	Jenis Kelamin:		
a.	Pria	72	64,86%
b.	Wanita	39	35,14%
	JUMLAH	111	100%

Sumber: Lampiran D

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa ternyata sebagian besar responden pada penelitian ini memiliki jenis kelamin pria yaitu 72 orang atau 64,86% dan sisanya wanita ada 39 orang atau 35,14%. Hal ini sesuai dengan jabatan mereka pada manajer perusahaan manufaktur.

Tabel 4.3 Deskriptive Responden Berdasarkan Pendidikan

No.	Keterangan	Jumlah (orang)	%
	Pendidikan:		
a.	SMA	43	38,73%
b.	S1	58	52,25%
c.	S2	10	9,02%
	JUMLAH:	111	100%

Sumber: Lampiran D

Berdasarkan pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa ternyata sebagian besar responden pada penelitian ini berpendidikan S1 yaitu ada 58 orang (52,25%) dan kemudian yang berpendidikan SMA ada 43 orang (38,73%) sedangkan sisanya yang berpendidikan S2 ada 10 orang (9,02%).

4.2 Uji Kualitas Data

4.2.1 Uji Validitas

Santoso (2004) dalam Murniati (2013) mengungkapkan uji validitas dimaksudkan untuk mengukur apakah pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas dilakukan dengan membandingkan nilai *cronbach alpha* dengan hitung dengan *cronbach alpha if item deleted*.

4.2.1.1 Uji Validitas Imbalan Finansial 1

Tabel 4.4. Hasil Pengujian Validitas Reward Finansial 1

Pernyataan	<i>Cronbach's alpha if item deleted</i>	<i>Cronbach alpha</i>	Keterangan
FG1	,890	,899	valid
FG2	,886	,899	valid
FG3	,896	,899	valid
FB1	,889	,899	valid
FB2	,888	,899	valid
FB3	,888	,899	valid
FP1	,903	,899	Tidak valid
FP2	,885	,899	valid
FP3	,883	,899	valid
FP4	,883	,899	valid
FP5	,909	,899	Tidak valid
FP6	,890	,899	valid

Sumber: Lampiran C

Dari tabel hasil pengujian validitas imbalan finansial diatas ditemukan bahwa ada dua (2) pernyataan yang tidak valid, yakni pernyataan FP1, FP5, dikarenakan nilai *cronbach's alpha if item deleted* pernyataan ini lebih besar daripada nilai *cronbach alpha instrument*. Sehingga pernyataan-

pernyataan tersebut dibuang dari pengujian dan melakukan uji validitas tanpa menggunakan instrument yang tidak valid.

4.2.1.2 Uji Validitas Imbalan Finansial 2

Tabel 4.5. Hasil Pengujian Validitas Reward Finansial 2

Pernyataan	Cronbach's Alpha if Item Deleted	<i>Cronbach alpha</i>	Keterangan
FG1	,910	0,917	valid
FG2	,906	0,917	valid
FG3	,921	0,917	Tidak valid
FB1	,909	0,917	valid
FB2	,907	0,917	valid
FB3	,907	0,917	valid
FP2	,905	0,917	valid
FP3	,905	0,917	valid
FP4	,905	0,917	valid
FP6	,911	0,917	valid

Sumber: Lampiran C

Dari tabel hasil uji validitas imbalan finansial diatas ditunjukkan bahwa terdapat satu (1) instrument yang tidak valid yaitu FG, maka akan dilakukan pengujian validitas kembali tanpa menggunakan instrument FG3.

4.2.1.3 Uji Validitas Imbalan Finansial 3

Tabel 4.6. Hasil Pengujian Validitas Reward Finansial 3

Pernyataan	Cronbach's Alpha if Item Deleted	<i>Cronbach alpha</i>	Keterangan
FG1	,916	0,921	valid
FG2	,911	0,921	valid
FB1	,914	0,921	valid
FB2	,911	0,921	valid
FB3	,913	0,921	valid
FP2	,909	0,921	valid
FP3	,911	0,921	valid
FP4	,910	0,921	valid
FP6	,917	0,921	valid

Sumber: Lampiran C

Tabel hasil pengujian validitas imbalan finansial diatas menunjukkan bahwa seluruh instrument telah valid dan siap digunakan dalam pengujian.

4.2.1.4 Uji Validitas Imbalan Non Finansial 1

Tabel 4.7 Hasil Pengujian Validitas Non Finansial Reward 1

Pernyataan	Cronbach's Alpha if Item Deleted	<i>Cronbach alpha</i>	Keterangan
NF1	,909	0,917	valid
NF2	,935	0,917	Tidak valid
NF3	,915	0,917	valid
NF4	,905	0,917	valid
NF5	,905	0,917	valid
NF6	,904	0,917	valid
NF7	,902	0,917	valid
NF8	,906	0,917	valid
NF9	,906	0,917	valid
NF10	,906	0,917	valid
NF11	,905	0,917	valid

Sumber: Lampiran C

Dari hasil uji validitas variable imbalan non finansial ini ditemukan bahwa pernyataan NF2 tidak valid.

4.2.1.5 Uji Validitas Imbalan Non Finansial 2

Tabel 4.8 Hasil Pengujian Validitas Non Finansial Reward 2

Pernyataan	Cronbach's Alpha if Item Deleted	<i>Cronbach alpha</i>	Keterangan
NF1	,931	0,935	valid
NF3	,937	0,935	Tidak valid
NF4	,927	0,935	valid
NF5	,927	0,935	valid
NF6	,925	0,935	valid
NF7	,923	0,935	valid
NF8	,928	0,935	valid
NF9	,927	0,935	valid
NF10	,927	0,935	valid
NF11	,926	0,935	valid

Sumber: Lampiran C

Hasil pengujian validitas imbalan non finansial kedua menunjukkan bahwa masih ada instrumen yang tidak valid yaitu NF4.

4.2.1.6 Uji Validitas Imbalan Non Finansial 3

Tabel 4.9 Hasil Pengujian Validitas Non Finansial Reward 3

Pernyataan	Cronbach's Alpha if Item Deleted	<i>Cronbach alpha</i>	Keterangan
NF1	,935	0,937	valid
NF4	,930	0,937	valid
NF5	,930	0,937	valid
NF6	,928	0,937	valid
NF7	,925	0,937	valid
NF8	,932	0,937	valid
NF9	,931	0,937	valid
NF10	,930	0,937	valid
NF11	,928	0,937	valid

Sumber: Lampiran C

Hasil uji validitas imbalan non finansial ketiga menunjukkan seluruh instrumen sudah valid.

4.2.1.7 Uji Validitas Kinerja Manajerial 1

Tabel 4.10 Hasil Pengujian Validitas Kinerja Manajerial 1

Pernyataan	Cronbach's Alpha if Item Deleted	<i>Cronbach alpha</i>	Keterangan
K1	,848	0,845	Tidak valid
K2	,809	0,845	valid
K3	,820	0,845	valid
K4	,855	0,845	Tidak valid
K5	,809	0,845	valid
K6	,813	0,845	valid
K7	,830	0,845	valid
K8	,828	0,845	valid

Sumber: Lampiran C

Tabel hasil uji validitas variable kinerja manajerial menunjukkan bahwa instrumen K1 dan K4 tidak valid, maka harus dikeluarkan dan dilakukan uji validitas kembali.

4.2.1.8 Uji Validitas Kinerja Manajerial 2

Tabel 4.11 Hasil Pengujian Validitas Kinerja Manajerial 2

Pernyataan	Cronbach's Alpha if Item Deleted	<i>Cronbach alpha</i>	Keterangan
K2	,836	0,868	valid
K3	,840	0,868	valid
K5	,833	0,868	valid
K6	,842	0,868	valid
K7	,858	0,868	valid
K8	,862	0,868	valid

Sumber: Lampiran C

Tabel diatas merupakan hasil uji validitas variabel kinerja manajerial yang menunjukkan seluruh pernyataan sudah valid dan siap di gunakan dalam pengujian.

4.2.2 Uji Reliabilitas

Tabel 4.12 Hasil Pengujian Reliabilitas

Pernyataan	Alpha Cronbach	Keterangan
Reward finansial	0,921	Reliabel
Reward non finansial	0,937	Reliabel
Kinerja manajer	0,868	Reliabel

Sumber: Lampiran C

Dilihat dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa untuk masing-masing variabel pada penelitian ini memiliki nilai yang lebih besar daripada 0,6 sehingga dikatakan reliabel.

4.3. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui nilai-nilai jawaban responden terhadap indikator-indikator dalam variabel penelitian. Untuk mengetahui statistik deskriptif pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13 Statistik Deskriptif Penelitian

Keterangan	Kisaran teoritis	Kisaran aktual	Mean	Rentang skala			Keterangan
				Rendah	Sedang	Tinggi	
Imbalan Finansial	1-5	1,33-4,89	3,733	1-2,33	2,34-3,66	3,67-5,00	Tinggi
Imbalan Non Finansial	1-5	1,44-5,00	3,863	1-2,33	2,34-3,66	3,67-5,00	Tinggi
Kinerja Manajerial	1-5	1,17-5,00	3,706	1-2,33	2,34-3,66	3,67-5,00	Tinggi

Sumber: Lampiran D

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa rata-rata skor variabel imbalan finansial adalah 3,733 dengan skor terendah adalah 1,33 dan tertinggi adalah

4,89. Rata-rata untuk imbalan non finansial adalah 3,863 dengan skor terendah 1,44 dan tertinggi 5,00. Rata-rata skor variabel kinerja manajerial adalah 3,706 dengan skor terendah adalah 1,17 dan tertinggi 5,00.

Tabel 4.14 Statistik Deskriptif Imbalan Finansial

Pernyataan	Minimum	Maximum	Mean
FG1	1,00	5,00	3,6216
FG2	1,00	5,00	3,7928
FB1	1,00	5,00	3,7658
FB2	1,00	5,00	3,7027
FB3	1,00	5,00	3,6306
FP2	1,00	5,00	3,7387
FP3	1,00	5,00	3,6847
FP4	1,00	5,00	3,8288
FP6	1,00	5,00	3,8288

Sumber: Lampiran D

Tabel diatas menunjukkan persebaran skor jawaban responden untuk variabel imbalan finansial. Skor rata-rata terendah variabel imbalan finansial terdapat pada pernyataan FG1 sebesar 3,6216, sedangkan skor rata-rata tertinggi adalah pernyataan FP4 dan FP6 masing-masing sebesar 3,8288.

Tabel 4.15 Statistik Deskriptif Imbalan non Finansial

Pernyataan	Minimum	Maximum	Mean
NF1	1,00	5,00	3,9009
NF4	1,00	5,00	3,7928
NF5	1,00	5,00	3,8378
NF6	1,00	5,00	3,9009
NF7	1,00	5,00	3,8559
NF8	1,00	5,00	3,7838
NF9	1,00	5,00	3,9550
NF10	1,00	5,00	3,8559
NF11	1,00	5,00	3,8829

Sumber: Lampiran D

Tabel diatas menunjukkan persebaran skor variabel imbalan non finansial. Rata-rata skor terendah variabel ini adalah sebesar 3,7838 terdapat pada pernyataan NF8. Sedangkan skor rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan NF9 dengan skor 3,9550.

Tabel 4.16 Statistik Deskriptif Kinerja Manajerial

Pernyataan	Minimum	Maximum	Mean
KM2	1,00	5,00	3,6486
KM3	1,00	5,00	3,7477
KM5	1,00	5,00	3,8829
KM6	1,00	5,00	3,7387
KM7	1,00	5,00	3,5495
KM8	1,00	5,00	3,6667

Sumber: Lampiran D

Tabel diatas menunjukkan persebaran rata-rata skor kinerja manajerial. Rata-rata skor terendah terdapat pada pernyataan KM7 dengan skor sebesar 3,5495. Sedangkan skor rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan KM5 dengan skor 3,8829.

Tabel 4.17 CrossTab Pendidikan

Pendidikan		IF	INF	KM
SMA	Mean	3,6589	3,7881	3,6744
	N	43	43	43
S1	Mean	3,6954	3,8506	3,7011
	N	58	58	58
S2	Mean	4,2667	4,2556	3,8667
	N	10	10	10
Total	Mean	3,7327	3,8629	3,7057
	N	111	111	111

Sumber: Lampiran D

Tabel diatas menunjukkan sebaran rata-rata jawaban responden terhadap variabel-variabel dalam penelitian berdasarkan tingkat pendidikan.

Berdasarkan data dapat diketahui bahwa responden yang menjawab setiap variabel dengan rata-rata tertinggi adalah responden dengan pendidikan S2. Sedangkan rata-rata terendah untuk imbalan finansial adalah responden dengan tingkat pendidikan S1, untuk imbalan non finansial dan kinerja manajerial adalah responden dengan tingkat pendidikan SMA.

Tabel 4.18 CrossTab Gender

Gender		IF	INF	KM
LAKI-LAKI	Mean	3,7330	3,8534	3,6944
	N	72	72	72
PEREMPUAN	Mean	3,7322	3,8803	3,7265
	N	39	39	39
Total	Mean	3,7327	3,8629	3,7057
	N	111	111	111

Sumber: Lampiran D

Dari tabel diatas dapat kita liat bahwa rata-rata tertinggi imbalan finansial dimiliki oleh responden berjenis kelamin laki-laki, sedangkan kinerja manajerial yang paling baik dimiliki oleh responden yang berjenis kelamin perempuan yang memiliki rata-rata imbalan non finansial tertinggi juga.

4.4. Hasil Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Multikolinearitas

Tabel 4.19 Hasil Uji Multikolinearitas 1
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,522	,207		2,522	,013		
IF	,382	,107	,386	3,554	,001	,239	4,185
INF	,455	,104	,476	4,388	,000	,239	4,185
2 (Constant)	-1,093	,511		-2,140	,035		
IF	,983	,203	,993	4,841	,000	,061	16,442
INF	,967	,179	1,012	5,400	,000	,073	13,714
INTERAKSI	-,173	,051	-1,120	-3,429	,001	,024	41,641

a. Dependent Variable: KM

Sumber: Lampiran E

Berdasarkan pada tabel tersebut diketahui bahwa nilai tidak memenuhi syarat Tolerance $> 0,1$ dan VIF < 10 yang artinya data tidak terbebas dari multikolinearitas, maka dilakukan pengobatan dengan cara *mean centering*.

Tabel 4.20 Hasil Uji Multikolinearitas 2
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,090	,043		2,097	,038		
MC_IF	,415	,094	,417	4,425	,000	,302	3,308
MC_INF	,425	,087	,463	4,910	,000	,302	3,308
2 (Constant)	,109	,043		2,519	,013		
MC_IF	,541	,112	,543	4,825	,000	,206	4,844
MC_INF	,535	,102	,582	5,259	,000	,213	4,684
MC_INTERAKSI	-,040	,020	-,256	-1,986	,050	,158	6,340

a. Dependent Variable: MC_KM

Sumber: Lampiran E

Tabel diatas merupakan hasil uji multikolinearitas setelah dilakukan pengobatan dengan *mean centering*. Hasil menunjukkan bahwa data sudah bebas dari multikolinearitas karena nilai Tolerance $> 0,1$ dan VIF < 10 .

4.4.2 Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan dengan melihat pada nilai Kolmogorof-Smirnov. Berikut ini adalah hasilnya:

Tabel 4.21 Hasil Pengujian Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Standardized Residual
N		111
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,98626937
Most Extreme Differences	Absolute	,058
	Positive	,052
	Negative	-,058
Kolmogorov-Smirnov Z		,615
Asymp. Sig. (2-tailed)		,844

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Lampiran E

Dilihat dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa nilai Asymp. Sig. untuk unstandardized residual pada penelitian ini adalah lebih besar daripada 0,05 sehingga dapat dikatakan data pada penelitian ini normal.

4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Sedangkan untuk hasil pengujian heteroskedastisitas juga dilakukan untuk model regresi pada penelitian ini dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.22 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model		Coefficients ^a			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized		
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	,189	,026		7,192	,000
	MC_IF	,015	,068	,047	,223	,824
	MC_INF	,008	,062	,027	,133	,895
	MC_INTERAKSI	,006	,012	,123	,515	,607

a. Dependent Variable: ABS_RES

Sumber: Lampiran E

Dilihat dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai signifikansi untuk masing-masing variabel independen $> 0,05$ sehingga dapat dikatakan bahwa data pada penelitian ini telah bebas dari heteroskedastisitas.

4.5 Hasil Pengujian Hipotesis

Untuk melakukan pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan pengujian regresi berganda sebagai berikut.

Tabel 4.23 Model summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,843 ^a	,710	,705	,30116
2	,849 ^b	,720	,713	,29713

a. Predictors: (Constant), MC_INF, MC_IF

b. Predictors: (Constant), MC_INF, MC_IF, MC_INTERAKSI

Sumber: Lampiran E

Tabel 4.24 Hasil Pengujian Analisis Regresi MRA Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,090	,043		2,097	,038
MC_IF	,415	,094	,417	4,425	,000
MC_INF	,425	,087	,463	4,910	,000
2 (Constant)	,109	,043		2,519	,013
MC_IF	,541	,112	,543	4,825	,000
MC_INF	,535	,102	,582	5,259	,000
MC_INTERAKSI	-,040	,020	-,256	-1,986	,050

a. Dependent Variable: MC_KM

Sumber: Lampiran E

Berdasarkan tabel diatas diketahui terdapat kenaikan R2 dari model satu ke model dua, yakni dari 0,710 ke 0,720. Dan Variabel interaksi memiliki $\alpha < 5\%$ dengan $\beta -0,040$ yang artinya hipotesis ditolak.

4.6 Pembahasan

Berdasarkan pada hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa hipotesis pada penelitian ini ditolak. Hasil penelitian menunjukkan interaksi antara imbalan finansial dan imbalan non finansial berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja manajerial namun berarah. Hal ini artinya, ketika kebutuhan atas imbalan finansial manajer sudah terpenuhi, kinerja manajer akan menjadi buruk dalam kondisi imbalan non finansial manajer terpenuhi. Penolakan ini disebabkan oleh proporsi responden manajer yang sebagian besar adalah laki-laki, memiliki kinerja yang lebih rendah dibandingkan manajer yang berjenis kelamin perempuan walaupun kebutuhan finansial dan non finansial sama-sama terpenuhi. Apabila dilihat lebih detail, rata-rata interaksi antar indikator dari imbalan finansial dan imbalan non

finansial memiliki dampak positif walaupun tidak signifikan, namun interaksi yang memiliki dampak menurunkan kinerja manajerial adalah interaksi antara gaji dan tantangan dimana hasil dari interaksi memiliki nilai yang signifikan dan berarah negatif. Hasil penelitian ini mendukung apa yang disebut dengan *arousal theory*. Teori ini mengungkapkan bahwa untuk mencapai kinerja yang maksimal, dibutuhkan tingkat stimulus (*arousal*) yang optimal. Namun jika terjadi *over and under arousal*, maka yang akan terjadi adalah menurunnya tingkat kinerja karena stimulus berlebih akan menimbulkan kegelisahan, gangguan emosional bagi seseorang. Artinya, pemberian imbalan yang terlalu tinggi akan membuat kinerja para manager tidak meningkat, namun kearah sebaliknya.

Dari penelitian ini dapat diketahui manajer-manajer perusahaan manufaktur di Semarang sudah merasakan manfaat imbalan finansial, terutama dalam hal asuransi dan pesangon, manajer merasakan bahwa manfaat asuransi yang diberikan dapat menjamin kesejahteraan keluarganya, dan manajer juga merasa perusahaan sudah memenuhi kewajibannya memberikan pesangon bagi karyawan yang meninggal.

Selain imbalan finansial yang mampu dipenuhi perusahaan, manager juga merasa imbalan non finansial memberi pengaruh bagi mereka. Manager merasa tertantang oleh tugas-tugas yang diberikan perusahaan sehingga manager terdorong untuk memberikan yang terbaik dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Manager perusahaan manufaktur di Semarang memiliki kinerja yang baik, terutama dalam melakukan pengawasan. Manager merasa mampu membimbing, mengarahkan, mengarahkan, memimpin serta menjelaskan peraturan kerja kepada bawahannya.

