

## BAB IV

### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini menggunakan responden yang bekerja di hotel yang ada di wilayah Semarang. Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah middle manager yaitu: manajer dan asisten manajer, serta first line manager yaitu: supervise atau penyelia. Penelitian ini mengirimkan kuesioner kepada hotel untuk diisi oleh responden, untuk mengetahui jumlah responden di setiap hotel yang dapat diolah dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah:

**Tabel 4.1 Jumlah Responden**

No	Hotel	Dikirim	Kembali	Dapat Diolah
1	Hotel Santika Semarang	6	6	6
2	Hotel Radja Semarang	6	6	6
3	Hotel Grasia Semarang	6	6	6
4	Hotel @HOM Semarang	9	9	9
5	Hotel Kesambi Hijau Semarang	5	5	5
6	Hotel NEO Candi Semarang	8	8	8
7	Hotel Allstay Semarang	6	6	6
8	Hotel HaZotel Sharia Semarang	6	6	6
9	Hotel Serrata Semarang	8	8	8
10	Hotel The Backpacker	1	1	1
11	Hotel Elizabeth Semarang	8	8	8
12	Hotel Grand Edge Semarang	8	8	8
13	Hotel Siliwangi Semarang	5	5	5
14	Hotel Citradream Semarang	7	7	7
15	Hotel Blambangan	5	5	5
16	Hotel Ibis Semarang	9	9	9
17	Hotel Pesona Semarang	9	0	0
18	Hotel Quest Semarang	9	0	0
19	Hotel Hello Semarang	4	0	0
	Total	125	103	103

Sumber: Lampiran 1.A

## 4.2. Uji Validitas

Pada penelitian ini uji validitas dilakukan dengan uji CFA atau tes konstruk dalam rangka mengetahui apakah indikator layak atau tidak untuk digunakan dengan menggunakan analisis software Partial Least Square (PLS). Hasil dari uji validitas konvergen dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.2 Outer Loading Awal**

	UNK	UK	MI	ME	KIN
UNK1	0.793				
UNK2	0.806				
UNK3	<b>0.522</b>				
UNK4	0.836				
UNK5	0.773				
UK1		0.727			
UK2		0.776			
UK3		0.736			
UK4		0.820			
MI1			0.810		
MI2			0.852		
MI3			0.804		
ME1				0.850	
ME2				0.899	
KIN1					0.850
KIN2					0.798
KIN3					0.787
KIN4					0.837
KIN5					<b>0.581</b>
KIN6					<b>0.602</b>
KIN7					0.772
KIN8					0.849
KIN9					<b>0.588</b>

Sumber: Lampiran 3.A

Dilihat dari Tabel 4.2 diketahui bahwa ada beberapa indikator yang tidak valid, maka dilakukan pengujian ulang dengan menghilangkan variabel yang tidak valid dan hasilnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Outer Loading Akhir**

	<b>UNK</b>	<b>UK</b>	<b>MI</b>	<b>ME</b>	<b>KIN</b>
<b>UNK1</b>	0.804				
<b>UNK2</b>	0.816				
<b>UNK4</b>	0.845				
<b>UNK5</b>	0.798				
<b>UK1</b>		0.727			
<b>UK2</b>		0.776			
<b>UK3</b>		0.737			
<b>UK4</b>		0.820			
<b>MI1</b>			0.810		
<b>MI2</b>			0.853		
<b>MI3</b>			0.804		
<b>ME1</b>				0.845	
<b>ME2</b>				0.903	
<b>KIN1</b>					0.869
<b>KIN2</b>					0.829
<b>KIN3</b>					0.793
<b>KIN4</b>					0.835
<b>KIN7</b>					0.779
<b>KIN8</b>					0.837

Sumber: Lampiran 3.A

**Tabel 4.4 AVE & Commuality**

	<b>Average Variance</b>	<b>Commuality</b>
Kinerja	0.679	0.679
Motivasi Ekstrinsik	0.765	0.765
Motivasi Intrinsik	0.676	0.676
Ukuran Keuangan	0.586	0.586
Ukuran Non Keuangan	0.665	0.665

Sumber: Lampiran 3.B

Dilihat pada tabel 4.3, *loading faktor* setiap indikator dari konstruk UNK, UK, MI, ME dan KIN memiliki nilai lebih dari 0.7. Kemudian, dilihat dari ukuran untuk AVE dan Communalilty memiliki nilai > 0.5. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.4, dimana setiap konstruk diatas memiliki nilai AVE dan Communalilty lebih dari 0.5. Maka dapat disimpulkan bahwa validitas konvergen sudah terpenuhi.

Berdasarkan validitas konvergen, tidak ditemukan permasalahan maka langkah selanjutnya dilakukan pengujian validitas diskriminan dengan melihat nilai akar Average Variance Extracted (AVE) dan nilai Cross loading. Nilai konstruk akar AVE dibandingkan dengan nilai AVE korelasi antar konstruk dan nilai loading dari masing-masing indikator terhadap konstruk dibandingkan dengan cross loading nya, jika nilai konstruk akar AVE lebih besar dari nilai AVE dan nilai loading dari masing-masing indikator terhadap konstruk nya lebih besar dari pada nilai *cross loading* nya, maka validitas diskriminan terpenuhi. Berikut adalah tabel koefisien validitas diskriminan akar AVE:

**Tabel 4.5 Nilai  $\sqrt{AVE}$**

	<b>KIN</b>	<b>ME</b>	<b>MI</b>	<b>UK</b>	<b>UNK</b>
<b>KIN</b>	<b>0.824</b>				
<b>ME</b>	0.752	<b>0.875</b>			
<b>MI</b>	0.588	0.790	<b>0.822</b>		
<b>UK</b>	0.718	0.778	0.776	<b>0.766</b>	
<b>UNK</b>	0.673	0.772	0.613	0.726	<b>0.816</b>

Sumber: Lampiran 3.D

Dari tabel 4.5 dapat dilihat bahwa nilai konstruk akar Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari nilai AVE masing-masing konstruk. Hal ini

menunjukkan dengan metode melihat akar AVE validitas diskriminan dapat disimpulkan terpenuhi.

**Tabel 4.6 Nilai Cross Loading**

	<b>KIN</b>	<b>ME</b>	<b>MI</b>	<b>UK</b>	<b>UNK</b>
<b>KIN1</b>	<b>0.869</b>	0.671	0.534	0.690	0.624
<b>KIN2</b>	<b>0.829</b>	0.645	0.499	0.639	0.597
<b>KIN3</b>	<b>0.793</b>	0.669	0.491	0.563	0.580
<b>KIN4</b>	<b>0.835</b>	0.539	0.429	0.554	0.532
<b>KIN7</b>	<b>0.779</b>	0.598	0.506	0.568	0.496
<b>KIN8</b>	<b>0.837</b>	0.571	0.432	0.515	0.479
<b>ME1</b>	0.560	<b>0.845</b>	0.695	0.616	0.582
<b>ME2</b>	0.740	<b>0.903</b>	0.692	0.735	0.676
<b>MI1</b>	0.378	0.572	<b>0.810</b>	0.613	0.414
<b>MI2</b>	0.560	0.670	<b>0.853</b>	0.663	0.501
<b>MI3</b>	0.551	0.695	<b>0.804</b>	0.636	0.582
<b>UK1</b>	0.572	0.553	0.422	<b>0.727</b>	0.525
<b>UK2</b>	0.513	0.545	0.590	<b>0.776</b>	0.522
<b>UK3</b>	0.536	0.531	0.429	<b>0.737</b>	0.577
<b>UK4</b>	0.585	0.711	0.825	<b>0.820</b>	0.601
<b>UNK1</b>	0.641	0.529	0.446	0.640	<b>0.804</b>
<b>UNK2</b>	0.641	0.594	0.533	0.624	<b>0.816</b>
<b>UNK4</b>	0.513	0.633	0.520	0.576	<b>0.845</b>
<b>UNK5</b>	0.412	0.594	0.494	0.536	<b>0.798</b>

Sumber: Lampiran 3.E

Dari tabel 4.6 dapat dilihat bahwa nilai loading dari masing-masing indikator terhadap konstruksya lebih besar dari pada nilai *cross loading* nya. Maka dengan metode melihat nilai *cross loading* dapat disimpulkan validitas diskriminan terpenuhi.

#### 4.3. Uji Reliabilitas

Pada penelitian ini, uji reliabilitas menggunakan uji *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0.6 dan *Composite*

*reliabilty* > 0.7 maka dikategorikan bahwa konstruk dalam penelitian itu reliabel.

Berikut adalah hasil uji reliabilitas:

**Tabel 4.7 Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kinerja	0.905	0.927
Motivasi Intrinsik	0.761	0.862
Motivasi Ekstrinsik	0.696	0.867
Ukuran Keuangan	0.769	0.850
Ukuran Non Keuangan	0.832	0.888

Sumber: Lampiran 3.C

Dilihat dari Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* pada setiap konstruk > 0.6. Sedangkan, nilai *composite reliability* pada setiap konstruk memiliki nilai > 0.7. Maka dapat disimpulkan reliabilitas terpenuhi dikarenakan telah memenuhi kriteria yang sudah ditentukan.

#### 4.4. Statistik Deskriptif

Berikut ini adalah tabel statistik deskriptif dari variabel pada penelitian ini.

**Tabel 4.8 Statistik Deskriptif**

Keterangan	Kisaran teoritis	Kisaran aktual	Mean	Rentang skala			Keterangan
				Rendah	Sedang	Tinggi	
Non Keuangan	1-5	1,80-5,00	4.269	1-2,33	2,34-3,66	3,67-5	Tinggi
Keuangan	1-5	2,00-5,00	4.133	1-2,33	2,34-3,66	3,67-5	Tinggi
Motivasi Intrinsik	1-5	1,33-5,00	4,062	1-2,33	2,34-3,66	3,67-5	Tinggi
Motivasi Ekstrinsik	1-5	1,00-5,00	4,151	1-2,33	2,34-3,66	3,67-5	Tinggi
Kinerja Manajerial	1-5	1,89-5,00	4.113	1-2,33	2,34-3,66	3,67-5	Tinggi

Sumber: Lampiran 2.A

Dilihat dari Tabel 4.8 diketahui bahwa nilai mean untuk variabel non keuangan adalah sebesar 4,161 termasuk dalam kategori tinggi. Artinya persepsi responden terhadap seberapa penting ukuran non keuangan dalam evaluasi kinerja sudah baik. Nilai mean untuk variabel ukuran keuangan adalah sebesar 4,134 termasuk dalam kategori tinggi. Artinya persepsi responden terhadap seberapa penting ukuran keuangan dalam evaluasi kinerja sudah baik. Nilai mean untuk variabel motivasi intrinsik adalah sebesar 4,062 termasuk dalam kategori tinggi. Artinya persepsi responden tentang seberapa tinggi dorongan dari dalam dirinya untuk partisipasi dalam penetapan target sudah baik.

Dilihat dari Tabel 4.8 nilai mean untuk variabel Motivasi ekstrinsik adalah sebesar 4,151 termasuk dalam kategori tinggi. Artinya persepsi responden tentang seberapa tinggi dorongan dari luar dirinya untuk partisipasi dalam penetapan target sudah baik. Nilai mean untuk variabel kinerja manajer adalah sebesar 4,083 termasuk dalam kategori tinggi. Artinya persepsi responden tentang seberapa baik kemampuan responden untuk melakukan perencanaan/*planning*, koordinasi, evaluasi, investigasi, supervisi, staf, negosiasi, mewakili dan kinerja secara keseluruhan sudah baik.

#### **4.5. Compare Mean**

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah *middle manager* yaitu: manajer dan asisten manajer serta *first line manager* yaitu: supervisi/penyelia. Untuk mengetahui gambaran umum responden pada penelitian

ini dapat dilihat pada tabel compare mean yang menggambarkan perbandingan tentang jenis kelamin, pendidikan, jabatan, usia dan masa jabatan responden yang dikaitkan dengan variabel pada penelitian ini yaitu variabel non keuangan, keuangan, motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan kinerja manajerial:

**Tabel 4.9**  
**Compare Means dan Uji Beda Variabel dengan Jenis Kelamin**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Non Keuangan</b>	<b>Keuangan</b>	<b>Motivasi intrinsik</b>	<b>Motivasi Ekstrinsik</b>	<b>Kinerja Manajerial</b>
<b>Jenis Kelamin:</b>						
<b>Laki-laki</b>	56	4,3214	4,1161	4,0834	4,0982	4,1159
<b>Perempuan</b>	47	4,2074	4,1543	4,0353	4,2128	4,1096
<b>Sig.</b>		0,318	0,733	0,723	0,377	0,952

Sumber: Lampiran 2.B

Dilihat dari tabel 4.9 dapat diketahui nilai rata-rata compare means dan nilai signifikansi dari responden berdasarkan jenis kelamin. Responden laki-laki memiliki persepsi lebih tinggi terhadap ukuran non keuangan (UNK), motivasi intrinsik (MI). Hal ini menunjukkan bahwa responden laki-laki lebih setuju mengenai ukuran non keuangan dalam evaluasi kinerja penting, motivasi intrinsik untuk partisipasi dalam penetapan target tinggi dibandingkan responden perempuan. Sedangkan responden perempuan memiliki persepsi lebih tinggi terhadap ukuran keuangan (UK) dan motivasi intrinsik (ME) dan kinerja manajerial (KIN). hal ini menunjukkan bahwa reponden perempuan lebih setuju mengenai ukuran keuangan dalam evaluasi kinerja penting, motivasi ekstrinsik untuk



partisipasi dalam penetapan target tinggi dan kinerja manajerial baik dibandingkan dengan responden laki-laki.

**Tabel 4.10**

**Compare Means dan Uji Beda Variabel dengan Pendidikan**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Non Keuangan</b>	<b>Keuangan</b>	<b>Motivasi intrinsik</b>	<b>Motivasi Ekstrinsik</b>	<b>Kinerja Manajerial</b>
<b>Pendidikan:</b>						
<b>SMK</b>	47	4,1809	4,0106	3,9500	3,9574	4,0174
<b>Diploma</b>	19	4,4079	4,3947	4,4568	4,4737	4,2363
<b>S1</b>	34	4,2941	4,1324	3,9509	4,2059	4,1371
<b>S2</b>	3	4,5000	4,4167	4,5567	4,5000	4,5567
<b>Sig.</b>		0,433	0,066	0,015	0,017	0,180

Sumber: Lampiran 2.C

Dilihat dari tabel 4.10 dapat diketahui nilai rata-rata compare means dan nilai signifikansi dari responden berdasarkan pendidikan. Responden dengan pendidikan Diploma memiliki persepsi lebih tinggi terhadap ukuran non keuangan (UNK). Hal ini menunjukkan bahwa responden dengan pendidikan Diploma lebih setuju mengenai ukuran non keuangan dalam evaluasi penting dibandingkan dengan responden dengan pendidikan SMK, S1 dan S2. Sedangkan responden dengan pendidikan S2 memiliki persepsi lebih tinggi terhadap ukuran keuangan (UK), motivasi intrinsik (MI), motivasi ekstrinsik (ME) dan kinerja manajerial (KIN). Hal ini menunjukkan bahwa responden dengan pendidikan S2 lebih setuju mengenai ukuran keuangan dalam evaluasi kinerja penting, motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik untuk partisipasi dalam penetapan target tinggi dan kinerja manajerial baik dibandingkan dengan responden dengan pendidikan SMK, Diploma

dan S1. Jika dilihat dari nilai signifikansinya, variable ukuran keuangan (0.066), motivasi intrinsik (0.015) dan motivasi ekstrinsik (0.017) memiliki nilai <0.10 yang berarti terdapat persepsi yang berbeda antara responden dengan pendidikan SMK, Diploma, S1 dan S2.

**Tabel 4.11**  
**Compare Means dan Uji Beda Variabel dengan Jabatan**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Non Keuangan</b>	<b>Keuangan</b>	<b>Motivasi intrinsik</b>	<b>Motivasi Ekstrinsik</b>	<b>Kinerja Manajerial</b>
<b>Jabatan:</b>						
<b>Asisten Manajer</b>	33	4,0682	3,9015	3,8088	3,8182	3,9242
<b>Manajer</b>	33	4,3636	4,2424	4,3530	4,3485	4,2573
<b>Penyelia</b>	37	4,3649	4,2432	4,0268	4,2703	4,1527
<b>Sig.</b>		0,049	0,015	0,004	0,001	0,028

Sumber: Lampiran 2.D

Dilihat dari tabel 4.11 dapat diketahui nilai rata-rata compare means dan nilai signifikansi dari responden berdasarkan jabatan. Responden dengan jabatan sebagai penyelia memiliki persepsi lebih tinggi terhadap ukuran non keuangan (UNK) dan ukuran keuangan (UK). Hal ini menunjukkan bahwa responden dengan jabatan sebagai penyelia lebih setuju mengenai ukuran non keuangan dan ukuran keuangan dalam evaluasi kinerja penting dibandingkan dengan responden dengan jabatan sebagai asisten manajer dan manajer. Sedangkan responden dengan jabatan sebagai manajer memiliki persepsi lebih tinggi terhadap motivasi intrinsik (MI), motivasi ekstrinsik (ME) dan kinerja manajerial (KIN). Hal ini menunjukkan bahwa responden dengan jabatan sebagai manajer lebih setuju mengenai motivasi

intrinsik dan motivasi ekstrinsik untuk partisipasi dalam penetapan target tinggi serta kinerja manajerial baik. Jika dilihat dari nilai signifikansinya, variable ukuran non keuangan (0.059), ukuran keuangan (0.015), motivasi intrinsik (0.04), motivasi ekstrinsik (0.01) dan kinerja manajerial (0.069) memiliki nilai  $<0.10$  yang berarti terdapat persepsi yang berbeda antara responden dengan jabatan sebagai asisten manajer, manajer dan penyelia.

**Tabel 4.12**  
**Compare Means dan Uji Beda Variabel dengan Usia**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Non Keuangan</b>	<b>Keuangan</b>	<b>Motivasi intrinsik</b>	<b>Motivasi Ekstrinsik</b>	<b>Kinerja Manajerial</b>
<b>Usia:</b>						
<b>21-30 tahun</b>	44	4,0682	3,9886	3,8255	3,9773	3,9577
<b>31-40 tahun</b>	34	4,4044	4,1838	4,2450	4,3235	4,2056
<b>41-50 tahun</b>	21	4,4881	4,3690	4,3181	4,3095	4,3019
<b>&gt;50 tahun</b>	4	4,1875	4,0625	3,7500	3,7500	4,0425
<b>Sig.</b>		0,013	0,071	0,007	0,039	0,048

Sumber: Lampiran 2.E

Dilihat dari tabel 4.12 dapat diketahui nilai rata-rata compare means dan nilai signifikansi dari responden berdasarkan usia. Responden dengan usia 41-50 tahun memiliki persepsi lebih terhadap ukuran non keuangan (UNK), ukuran keuangan (UK), motivasi intrinsik (MI) dan kinerja manajerial (KIN). Hal ini menunjukkan bahwa responden dengan usia 41-50 tahun lebih setuju mengenai ukuran non keuangan dan keuangan dalam evaluasi kinerja penting, motivasi intrinsik untuk partisipasi dalam penetapan target tinggi dan kinerja manajerial baik dibandingkan dengan responden dengan usia 21-30 tahun, usia 31-40 tahun dan

usia > 50 tahun. Sedangkan responden dengan usia 31-40 tahun memiliki persepsi lebih terhadap motivasi ekstrinsik (ME). Hal ini menunjukkan bahwa responden dengan usia 31-40 tahun lebih setuju mengenai motivasi ekstrinsik untuk partisipasi dalam penentuan target tinggi dibandingkan dengan responden dengan usia 21-30 tahun, usia 41-50 tahun dan usia > 50. Jika dilihat dari nilai signifikansinya, variable ukuran non keuangan (0.048), ukuran keuangan (0.071), motivasi intrinsik (0.007), motivasi ekstrinsik (0.039) dan kinerja manajerial (0.076) memiliki nilai < 0.10 yang berarti terdapat perbedaan persepsi antara responden dengan usia 21-30 tahun, usia 31-40 tahun, usia 41-50 tahun dan usia > 50 tahun.

**Tabel 4.13**  
**Compare Means dan Uji Beda Variabel dengan Masa Jabatan**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Non Keuangan</b>	<b>Keuangan</b>	<b>Motivasi intrinsik</b>	<b>Motivasi Ekstrinsik</b>	<b>Kinerja Manajerial</b>
<b>Masa Jabatan:</b>						
<b>&lt;1 tahun</b>	18	4.3611	4.1111	4.2961	4.3056	4.3150
<b>1-5 tahun</b>	67	4.2164	4.1045	4.0097	4.0896	4.0318
<b>6-10 tahun</b>	10	4.4250	4.3000	4.1680	4.3000	4.2000
<b>&gt;10 tahun</b>	8	4.3125	4.2188	3.8338	4.1250	4.2300
<b>Sig.</b>		0,619	0,742	0,303	0,550	0,171

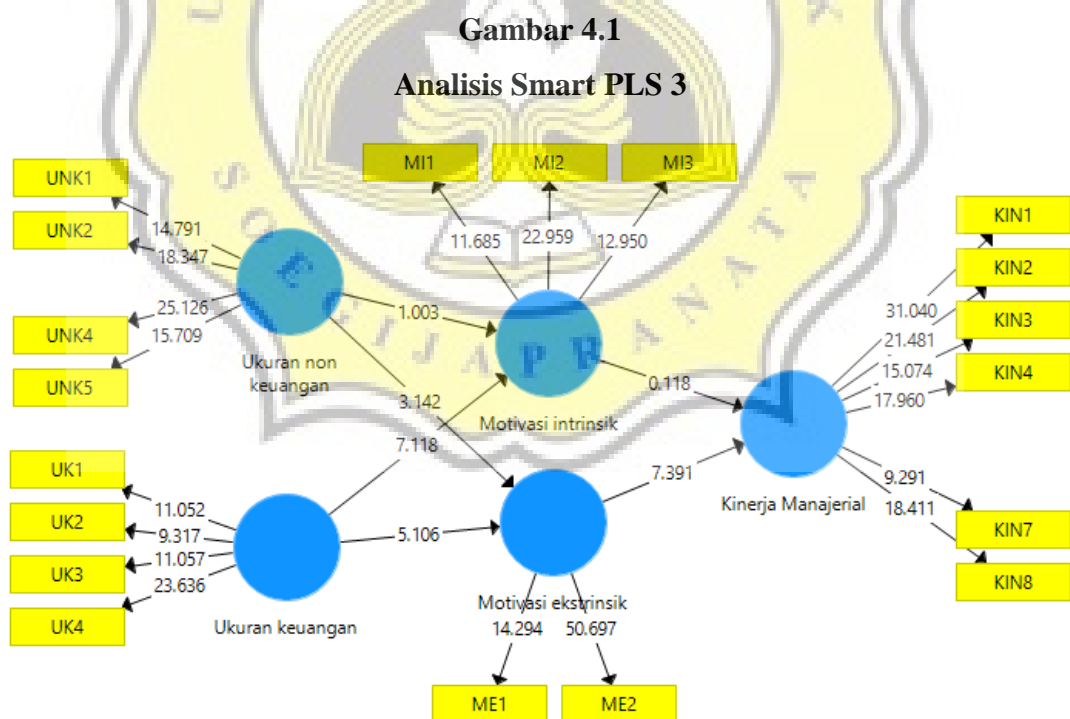
Sumber: Lampiran 2.F

Dilihat dari tabel 4.13 dapat diketahui nilai rata-rata compare means dan nilai signifikansi dari responden berdasarkan masa jabatan. Responden yang menjabat 6-10 tahun memiliki persepsi lebih terhadap ukuran non keuangan (UNK) dan ukuran keuangan (UK). Hal ini menunjukkan bahwa responden yang menjabat 6-10 tahun lebih setuju mengenai ukuran non keuangan dan ukuran keuangan

dalam evaluasi kinerja penting dibandingkan dengan responden yang menjabat <1 tahun, 1-5 tahun dan >10 tahun. Sedangkan responden yang menjabat <1 tahun memiliki persepsi lebih terhadap motivasi intrinsik (MI), motivasi ekstrinsik (ME) dan kinerja manajerial (KIN). Hal ini menunjukkan bahwa responden yang menjabat <1 tahun lebih setuju mengenai motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik untuk partisipasi dalam penetapan target tinggi serta kinerja manajerial baik dibandingkan responden yang menjabat 1-5 tahun, 6-10 tahun dan >10 tahun.

#### 4.6. Uji Inner Model

Hasil pengolahan data untuk analisis PLS dapat terlihat seperti pada Gambar 4.1:



Sumber: Lampiran 3.F

#### 4.7. Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis penelitian menggunakan analisis SEM PLS dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.14 Path Coefficient**

	<b>Original Sample</b>	<b>Sample Mean</b>	<b>Standard Deviation</b>	<b>T Statistic</b>	<b>P Value</b>
Motivasi Intrinsik → Kinerja	-0.016	-0.037	0.142	<b>0.119</b>	<b>0.453</b>
Motivasi Ekstrinsik → Kinerja	0.765	0.790	0.106	7.225	0.000
Ukuran Keuangan → Motivasi Intrinsik	0.695	0.718	0.104	6.684	0.000
Ukuran Keuangan → Motivasi Entrinsik	0.476	0.495	0.106	4.482	0.000
Ukuran Non Keuangan → Motivasi Intrinsik	0.105	0.088	0.107	<b>1.061</b>	<b>0.145</b>
Ukuran Non Keuangan → Motivasi Entrinsik	0.392	0.383	0.101	3.864	0.000

Sumber: Lampiran 3.G

#### 4.8. Pembahasan Uji Hipotesis

##### 4.8.1. Uji Hipotesis 1

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa nilai t statistik untuk pengaruh antara variabel UNK terhadap MI  $1.061 < 1.66$  (t tabel) dengan nilai P (Probability) sebesar  $0.145 > 0.10$ . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 penelitian ini ditolak, artinya ukuran non keuangan dalam evaluasi kinerja tidak berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik untuk partisipasi dalam penetapan target.

**Tabel 4.15**  
**Correlations UNK dengan MI Berdasarkan Masa Jabatan**

		Non Keuangan	Motivasi intrinsik
Masa Jabatan >10 Tahun	Pearson Correlation	.015	-.422
	Sig. (1-tailed)	.486	.149
	N	8	8
Masa Jabatan 6-10	Pearson Correlation	.213	-.566*
	Sig. (1-tailed)	.278	.044
	N	10	10
Masa Jabatan 1-5 Tahun	Pearson Correlation	<b>.278*</b>	<b>.241*</b>
	Sig. (1-tailed)	<b>.011</b>	<b>.025</b>
	N	67	67
Masa Jabatan <1 Tahun	Pearson Correlation	.029	-.165
	Sig. (1-tailed)	.455	.256
	N	18	18

Sumber: Lampiran 2.H

Dari tabel korelasi diatas hanya responden dengan masa jabatan 1-5 tahun yang menunjukkan nilai signifikansi  $< 0.10$  yang berarti terdapat korelasi antara ukuran non keuangan dengan motivasi intrinsik. Hal ini dapat disebabkan responden dengan masa jabatan 1-5 tahun dalam tahapan menyesuaikan terhadap lingkungan yang ada dalam departmentnya. Mereka untuk partisipasi dalam penetapan target lebih terdorong untuk memiliki prestasi, memiliki kepuasan pribadi yang besar dan dapat memiliki serta meningkatkan identifikasi dengan organisasi di departmentnya. Berbeda dengan responden dengan masa jabatan  $< 1$  tahun yang masih dalam masa pelatihan bahkan juga responden dengan masa jabatan 6-10 tahun dan  $> 10$  tahun, mereka terdorong untuk diakui oleh atasan

dengan peningkatan gaji, pemberian bonus atas target yang sudah tercapai dan promosi jabatan. Maka dapat dikatakan hipotesis 1 ditolak yang disebabkan hanya responden dengan masa jabatan 1-5 tahun yang memiliki korelasi antara ukuran non keuangan dengan motivasi intrinsik dibandingkan responden dengan masa jabatan lainnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Hosain (2015) yang menyatakan bahwa ukuran non keuangan dalam evaluasi kinerja tidak berpengaruh terhadap motivasi intrinsik untuk berpartisipasi dalam penetapan target. Hal ini disebabkan karena penerapan ukuran non keuangan pada manajer pada level lebih tinggi maupun rendah tidak berpengaruh terhadap motivasi intrinsik untuk berpartisipasi dalam penetapan target. Semuanya tergantung pada sifat karakteristik dari responden itu sendiri.

#### **4.8.2. Uji Hipotesis 2**

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa nilai t statistik untuk pengaruh antara variabel UK terhadap MI  $3.864 > 1.66$  (t tabel) dengan nilai P (*Probability*) sebesar  $0.000 < 0.10$ . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 penelitian ini dapat diterima, artinya ukuran keuangan dalam evaluasi kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik untuk partisipasi dalam penetapan target. Hal ini menunjukkan bahwa ukuran keuangan dalam evaluasi kinerja memotivasi responden secara intrinsik untuk partisipasi dalam penetapan target. Responden menganggap penting tentang penerapan ukuran keuangan dalam



departementnya berdampak baik pada kinerja dan mendorong secara intrinsik untuk partisipasi dalam penetapan target. Kemampuan dalam hal mengelola anggaran untuk memenuhinya, menghindarinya dari varians yang terkadang muncul, memenuhi maupun menganggarkan biaya atau penjualan, dan mengurangi biaya yang dianggarkan serta pertumbuhan biaya yang dianggarkan sangat penting. Tujuan yang spesifik yang ditetapkan perusahaan dengan ukuran keuangan yang sudah diberikan dapat membuat responden tertantang untuk memberikan peningkatan kinerja dan pada gilirannya dapat memberikan kepada karyawan rasa berprestasi dan komitmen terhadap perusahaan. Tanggung jawab kerja dan umpan balik pekerjaan membuat responden terdorong untuk melakukan kinerja yang lebih baik.

Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Lau & Roopnarain (2014) yang menyatakan bahwa ukuran keuangan dalam evaluasi kinerja berhubungan positif dengan motivasi intrinsik untuk berpartisipasi dalam penetapan target. Motivasi intrinsik karyawan untuk partisipasi dalam penetapan target dapat dipengaruhi secara signifikan ketika organisasi mengandalkan ukuran kinerja yang dapat diidentifikasi sebagai kriteria untuk mengevaluasi kinerja karyawan mereka. Karyawan dapat termotivasi untuk berpartisipasi secara intrinsik secara signifikan jika evaluasi kinerja mereka didasarkan pada beberapa kriteria kinerja tertentu, terlepas dari apakah ukuran kinerja itu ukuran keuangan atau non keuangan. Ketergantungan pada ukuran kinerja yang ditentukan, terlepas dari apakah itu

keuangan atau non keuangan, sebagai kriteria untuk evaluasi kinerja, mungkin secara intrinsik lebih menarik bagi karyawan daripada ketika ukuran kinerja tidak ditentukan.

### **4.8.3. Uji Hipotesis 3**

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa nilai t statistik untuk pengaruh antara variabel UNK terhadap ME  $6.684 > 1.66$  (t tabel) dengan nilai P (*Probability*) sebesar  $0.000 < 0.10$ . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 penelitian ini dapat diterima, artinya ukuran non keuangan dalam evaluasi kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi ekstrinsik untuk partisipasi dalam penetapan target. Hal ini menunjukkan bahwa responden menganggap ukuran non keuangan dapat digunakan dalam evaluasi kinerja dan ada motivasi ekstrinsik yang tinggi yang dikendalikan oleh responden. Responden juga menganggap penting implementasi dari tingkat kepuasan karyawan yang ada, jumlah karyawan yang dilatih, tingkat turnover, jumlah inovasi dan adopsi teknologi baru di departemennya. Dengan adanya ukuran non keuangan dalam evaluasi kinerja membuat tujuan yang telah ditetapkan menjadi semakin baik dan pada gilirannya mendorong ada sebuah pengakuan perusahaan terhadap responden.

Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Lau dan Roopnarain (2014) yang menyatakan bahwa Ukuran non keuangan untuk evaluasi kinerja secara signifikan terkait dengan motivasi ekstrinsik untuk berpartisipasi dalam penetapan target. Dengan motivasi ekstrinsik yang terkendali untuk berpartisipasi,

tampaknya bentuk motivasi ini hanya ada ketika ukuran non keuangan digunakan. Karena motivasi ekstrinsik yang terkendali untuk berpartisipasi dimulai secara eksternal dan tidak otonom, ia harus melayani tujuan orang lain dan bukan karyawan.

#### **4.8.4. Uji Hipotesis 4**

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa nilai t statistik untuk pengaruh antara variabel UK terhadap ME  $4.482 > 1.66$  (t tabel) dengan nilai P (*Probability*) sebesar  $0.000 < 0.10$ . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 penelitian ini dapat diterima, artinya ukuran keuangan dalam evaluasi kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi ekstrinsik untuk partisipasi dalam penetapan target. Hal ini menunjukkan bahwa responden menganggap penerapan ukuran keuangan di departemen sudah baik dan membuat dorongan secara ekstrinsik untuk partisipasi dalam penetapan target semakin tinggi. Kemampuan dalam hal mengelola anggaran untuk memenuhinya, menghindarinya dari varians yang terkadang muncul, memenuhi maupun menganggarkan biaya atau penjualan, dan mengurangi biaya yang dianggarkan serta pertumbuhan biaya yang dianggarkan sangat penting. Tujuan yang spesifik yang ditetapkan perusahaan dengan ukuran keuangan yang sudah diberikan dapat membuat responden tertantang untuk memberikan peningkatan kinerja dan pada gilirannya dapat memberikan kepada karyawan pengakuan dari perusahaan. Tanggung jawab kerja dan umpan balik pekerjaan membuat responden terdorong untuk melakukan kinerja yang lebih baik.

Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Lau & Roopnarain (2014) yang menyatakan bahwa ukuran keuangan untuk evaluasi kinerja secara signifikan terkait dengan motivasi ekstrinsik untuk berpartisipasi dalam penetapan target. Karena manajemen puncak mungkin tidak terbiasa dengan ukuran non keuangan, asimetri informasi mungkin tinggi. Memaksa karyawan untuk berpartisipasi dalam penetapan target dapat berfungsi sebagai sarana yang efektif dimana manajemen puncak dapat mengurangi asimetri informasi yang terkait dengan ukuran non keuangan. Akhirnya, karena motivasi ekstrinsik yang dipaksa untuk berpartisipasi diprakarsai oleh manajemen puncak untuk kepentingan organisasi, partisipasi karyawan cenderung jauh lebih terkait dengan pekerjaan, sifatnya kognitif, dan dianggap jauh lebih serius daripada bentuk partisipasi lainnya

#### **4.8.5. Uji Hipotesis 5**

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa nilai t statistik untuk pengaruh antara variabel MI terhadap KIN  $0.119 < 1.66$  (t tabel) dengan nilai P (Probability) sebesar  $0.453 > 0.10$ . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 5 penelitian ini ditolak, artinya motivasi intrinsik untuk partisipasi dalam penetapan target tidak berpengaruh positif terhadap kinerja.

**Tabel 4.16**  
**Korelasi MI dengan KM Berdasarkan Masa Jabatan**

		Motivasi intrinsik	Kinerja manajerial
Masa Jabatan >10 Tahun	Pearson Correlation	-.422	-.053
	Sig. (1-tailed)	.149	.451
	N	8	8
Masa Jabatan 6-10	Pearson Correlation	-.566*	-.197
	Sig. (1-tailed)	.044	.293
	N	10	10
Masa Jabatan 1-5 Tahun	Pearson Correlation	<b>.241*</b>	<b>.252*</b>
	Sig. (1-tailed)	<b>.025</b>	<b>.020</b>
	N	67	67
Masa Jabatan <1 Tahun	Pearson Correlation	-.165	.075
	Sig. (1-tailed)	.256	.384
	N	18	18

Sumber: Lampiran 2.H

Dari tabel korelasi diatas hanya responden dengan masa jabatan 1-5 tahun yang menunjukkan nilai signifikansi < 0.10 yang berarti terdapat korelasi antara ukuran non keuangan dengan motivasi intrinsik. Hal ini dapat disebabkan responden dengan masa jabatan 1-5 tahun dalam tahapan menyesuaikan terhadap lingkungan yang ada dalam departmentnya. Mereka melakukan kinerja manajerial

terbaik karena mereka membutuhkan waktu untuk memahami dan menyesuaikan diri dengan pekerjaannya. Hal ini dapat dipengaruhi oleh motivasi mereka untuk memiliki prestasi, memiliki kepuasan pribadi yang besar dan dapat memiliki serta meningkatkan identifikasi dengan organisasi di departmentnya.

Berbeda dengan responden dengan masa jabatan 1 tahun yang masih dalam masa pelatihan dan belum mempunyai kemampuan yang baik dalam menangani departmentnya. Bahkan untuk responden dengan masa jabatan 6-10 tahun dan > 10 tahun, mereka tidak berusaha melakukan kinerja manajerial terbaik yang bisa mereka berikan. Hal ini dapat disebabkan karena mereka sudah terbiasa dengan pekerjaan yang ada sehingga tidak memerlukan usaha terbaik untuk pekerjaannya. Maka dapat dikatakan hipotesis 5 ditolak yang disebabkan hanya responden dengan masa jabatan 1-5 tahun yang memiliki korelasi antara motivasi intrinsik dengan kinerja manajerial dibandingkan responden dengan masa jabatan lainnya.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Mensah & Tawiah (2016) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik untuk partisipasi dalam penetapan target tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini disebabkan karena kinerja lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti motivasi ekstrinsik dan lingkungan sekitar pekerjaan.

#### **4.8.6. Uji Hipotesis 6**

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa nilai t statistik untuk pengaruh antara variabel ME terhadap KIN  $7.225 > 1.66$  (t tabel) dengan nilai P (*Probability*)

sebesar  $0.000 < 0.10$ . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 6 penelitian ini dapat diterima, artinya motivasi ekstrinsik untuk partisipasi dalam penetapan target berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa responden menganggap motivasi ekstrinsik untuk partisipasi dalam penetapan target sudah membuat kinerja departemennya dan perusahaan menjadi lebih baik. Penetapan target dianggap responden sebagai sebuah sarana yang berguna untuk informasi baik untuk departemen tempat respon memimpin maupun perusahaan tempat responden dipimpin.

Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Lau dan Roopnarain (2014) yang menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik terkontrol untuk partisipasi dalam penetapan target secara positif terkait dengan kinerja.

