

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 GAMBARAN UMUM RESPONDEN

Sebelum melakukan pembahasan mengenai hasil penelitian, peneliti akan membahas mengenai gambaran umum responden terlebih dahulu yang menjadi sampel pada penelitian ini:

TABEL 3
Persebaran Kuesioner

No.	Nama Perusahaan	Jumlah Disebar	Jumlah Kembali	Jumlah Diolah
1	PT Industri Jamu Cap Jago	8	8	8
2	Virgin Cake & Bakery	7	7	7
3	PT Bhumi Pandanaran Sejahtera	8	8	8
4	PT Bandeng Juwana	5	5	5
5	PT Marimas Putera Kencana	7	7	7
6	CV Anita Album	5	0	0
7	PT Jamu Indonesia Simona	5	0	0
8	Jessy Cakes	5	0	0
9	CV Sendang Agung	5	0	0
10	CV Eterna	5	0	0
11	PT Susan Photo Album	5	0	0
12	Plastik Rejo Mulyo	5	0	0
13	PT Danwood Nusantara	5	0	0
14	Percetakan Sasa	5	0	0
	Jumlah	80	35	35

Sumber : Lampiran 11 Data Primer yang diolah, 2019

TABEL 4
Gambaran Umum Responden

Keterangan	Jumlah	Prosentase	SR	KO	KM
Jenis Kelamin					
- Laki-laki	16 orang	46%	4,20	3,97	3,71
- Perempuan	19 orang	54%	3,98	4,02	3,76
Usia					
- ≤ 25 tahun	tidak ada	0%	0	0	0
- 26-35 tahun	8 orang	23%	4,20	4,01	3,92
- 36-45 tahun	20 orang	57%	3,94	3,92	3,67
- ≥ 46 tahun	7 orang	20%	4,37	4,22	3,71
Pendidikan					
- SMA	9 orang	26%	4,11	4,01	3,74
- Diploma	1 orang	3%	3,00	3,89	3,00
- S1	23 orang	66%	4,06	3,99	3,77
- Lainnya (S2)	2 orang	5%	4,70	4,06	3,75
Lama Bekerja					
- ≤ 1 tahun	3 orang	9%	4,45	4,08	3,66
- 2-5 tahun	5 orang	14%	3,97	4,00	3,81
- 6-10 tahun	8 orang	23%	4,03	3,78	3,65
- ≥ 10 tahun	19 orang	54%	4,06	4,05	3,76
Jumlah	35 orang	100%			

Sumber : Lampiran 3 Uji Compare Means yang diolah

Berdasarkan pada tabel tersebut diketahui bahwa sebagian besar responden pada penelitian ini berjenis kelamin perempuan yaitu 19 orang (54%) dan berusia antara 36-45 tahun sebanyak 20 orang (57%), dengan pendidikan S1 sebanyak 23 orang (66%) dan lama bekerja ≥ 10 tahun sebanyak 19 orang (54%).

Dilihat dari nilai *compare means* (rata-rata) jenis kelamin diketahui bahwa untuk keterlibatan laki-laki lebih tinggi daripada perempuan yaitu 4,20 dengan rata-rata usia ≥ 46 tahun sebesar 4,37 dan rata-rata pendidikan lainnya (S2) adalah 4,70 serta rata-rata lama bekerja ≤ 1 tahun yaitu 4,45 dalam menerima reward yang diberikan.

Sedangkan yang berkomitmen dalam organisasi (perusahaan) rata-rata berjenis kelamin perempuan daripada laki-laki adalah 4,02 dengan rata-rata usia \geq 46 tahun yaitu 4,22 dan rata-rata berpendidikan lainnya (S2) sebesar 4,06 serta rata-rata lama bekerja \leq 1 tahun adalah 4,08.

Untuk variabel kinerja manajerial (KM), rata-rata berjenis kelamin perempuan mempunyai kinerja lebih tinggi daripada laki-laki yaitu 3,76 dengan rata-rata usia 26-35 tahun adalah 3,92 dan rata-rata pendidikan S1 sebesar 3,77 serta rata-rata lama bekerja 2-5 tahun yaitu 3,81.

4.2 HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Uji validitas untuk mengukur apakah pertanyaan pada kuesioner yang digunakan mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Santoso, 2004 : 270 dalam Yanny, 2014). Pengujian validitas dilakukan dengan membandingkan nilai antara r hitung dengan r tabel. Pengujian yang akan dilakukan pertama kali adalah uji validitas untuk variable SR (Sistem Reward) sebagai berikut:

TABEL 5

Hasil Uji Validitas Sistem Reward

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
SR1	0,643	0,334	Valid
SR2	0,663	0,334	Valid
SR3	0,824	0,334	Valid
SR4	0,813	0,334	Valid
SR5	0,698	0,334	Valid

Sumber : Lampiran 4 Uji Validitas

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai r hitung $>$ r tabel sehingga semua item pertanyaan untuk variabel SR (Sistem Reward) ini dapat dikatakan valid. Pengujian kedua yang dilakukan kemudian adalah uji validitas untuk semua pertanyaan variabel KO (Komitmen Organisasi) sebagai berikut :

TABEL 6
Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
KO1	0,462	0,334	Valid
KO2	0,634	0,334	Valid
KO3	0,369	0,334	Valid
KO4	0,327	0,334	Valid
KO5	0,599	0,334	Valid
KO6	0,670	0,334	Valid
KO7	0,613	0,334	Valid
KO8	0,530	0,334	Valid
KO9	0,586	0,334	Valid

Sumber : Lampiran 4 Uji Validitas

Dilihat dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai r hitung $>$ r tabel sehingga semua item pertanyaan untuk variabel KO (Komitmen Organisasi) adalah valid. Pengujian berikutnya adalah validitas pada variabel KM (Kinerja Manajerial) sebagai berikut:

TABEL 7
Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial

Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
KM1	0,666	0,334	Valid
KM2	0,689	0,334	Valid
KM3	0,838	0,334	Valid
KM4	0,435	0,334	Valid
KM5	0,734	0,334	Valid
KM6	0,540	0,334	Valid
KM7	0,712	0,334	Valid
KM8	0,748	0,334	Valid

Sumber : Lampiran 4 Uji Validitas

Dilihat dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai r hitung $>$ r tabel sehingga semua item pertanyaan untuk variabel KM (Kinerja Manajerial) adalah valid.

Reliabilitas menunjukkan akurasi dan ketepatan dari pengukurnya. Suatu pengukur dikatakan reliabel (dapat diandalkan) jika dapat dipercaya. Supaya dapat dipercaya, maka hasil dari pengukuran harus akurat dan konsisten. Dikatakan konsisten jika beberapa pengukuran terhadap subjek yang sama diperoleh hasil yang tidak berbeda. Berikut ini adalah hasilnya:

TABEL 8
Hasil Uji Reliabilitas Penelitian

Pertanyaan	Alpha Cronbach	Keterangan
SR	0,776	Reliabel
KO	0,661	Reliabel
KM	0,829	Reliabel

Sumber : Lampiran 5 Uji Reliabilitas

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

4.3 STATISTIK DESKRIPTIF

Statistik deskriptif pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui nilai-nilai jawaban responden terhadap indikator-indikator dalam variabel penelitian (Nani, 2011 dalam Yanny, 2014).

4.3.1 Sistem Reward

TABEL 9

Statistik Deskriptif Sistem Reward

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Empiris	Rata-rata Empiris	Rentang Skala			Keterangan
				Rendah	Sedang	Tinggi	
SR1	1-5	3-5	4,23	1-1,67	1,68-3,35	3,36-5	Tinggi
SR2	1-5	3-5	4,11	1-1,67	1,68-3,35	3,36-5	Tinggi
SR3	1-5	3-5	4,09	1-1,67	1,68-3,35	3,36-5	Tinggi
SR4	1-5	3-5	4,00	1-1,67	1,68-3,35	3,36-5	Tinggi
SR5	1-5	3-5	4,00	1-1,67	1,68-3,35	3,36-5	Tinggi
Rata-rata total			4,09				Tinggi

Sumber : Lampiran 2 Jawaban Kuesioner

Skor rata-rata jawaban responden untuk variabel SR (Sistem Reward) adalah 4,09 dan hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel ini dalam kategori tinggi. Artinya persepsi responden mengenai *reward* (penghargaan) yang diterima manajer dari perusahaan selama ini sudah sesuai harapan.

4.3.2 Komitmen Organisasi

TABEL 10

Statistik Deskriptif Komitmen Organisasi

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Empiris	Rata-rata Empiris	Rentang Skala			Keterangan
				Rendah	Sedang	Tinggi	
KO1	1-5	3-5	4,17	1-1,67	1,68-3,35	3,36-5	Tinggi
KO2	1-5	3-5	4,17	1-1,67	1,68-3,35	3,36-5	Tinggi
KO3	1-5	2-5	3,86	1-1,67	1,68-3,35	3,36-5	Tinggi
KO4	1-5	3-5	3,82	1-1,67	1,68-3,35	3,36-5	Tinggi
KO5	1-5	3-5	4,00	1-1,67	1,68-3,35	3,36-5	Tinggi
KO6	1-5	3-5	3,89	1-1,67	1,68-3,35	3,36-5	Tinggi
KO7	1-5	3-5	3,86	1-1,67	1,68-3,35	3,36-5	Tinggi
KO8	1-5	2-5	3,80	1-1,67	1,68-3,35	3,36-5	Tinggi
KO9	1-5	3-5	3,94	1-1,67	1,68-3,35	3,36-5	Tinggi
Rata-rata total			3,95				Tinggi

Sumber : Lampiran 2 Jawaban Kuesioner

Skor rata-rata jawaban responden variabel KO (Komitmen Organisasi) sebesar 3,95 dan hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel ini dalam kategori tinggi. Artinya persepsi responden mengenai komitmen organisasi selama ini sudah berhasil meningkatkan tujuan organisasi yaitu lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi.

4.3.3 Kinerja Manajerial

TABEL 11
Statistik Deskriptif Kinerja Manajerial

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Empiris	Rata-rata Empiris	Rentang Skala			Keterangan
				Rendah	Sedang	Tinggi	
KM1	1-5	3-5	3,69	1-1,67	1,68-3,35	3,36-5	Tinggi
KM2	1-5	3-5	3,77	1-1,67	1,68-3,35	3,36-5	Tinggi
KM3	1-5	2-5	3,74	1-1,67	1,68-3,35	3,36-5	Tinggi
KM4	1-5	3-5	3,66	1-1,67	1,68-3,35	3,36-5	Tinggi
KM5	1-5	3-5	3,91	1-1,67	1,68-3,35	3,36-5	Tinggi
KM6	1-5	3-5	3,71	1-1,67	1,68-3,35	3,36-5	Tinggi
KM7	1-5	3-5	3,74	1-1,67	1,68-3,35	3,36-5	Tinggi
KM8	1-5	1-5	3,66	1-1,67	1,68-3,35	3,36-5	Tinggi
Rata-rata total			3,74				Tinggi

Sumber : Lampiran 2 Jawaban Kuesioner

Variabel KM (Kinerja Manajer) dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3,74 dan hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel ini dalam kategori tinggi. Artinya persepsi responden tentang kinerja manajerial selama ini telah sesuai dalam menentukan kebijakan pelaksanaan yang telah ditetapkan perusahaan.

4.4 HASIL PENGUJIAN ASUMSI KLASIK

4.4.1 Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan dengan melihat pada nilai Kolmogorov-Smirnov. Berikut ini adalah tabel hasil pengujiannya:

TABEL 12

Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		35
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.08999539
Most Extreme Differences	Absolute	.195
	Positive	.119
	Negative	-.195
Kolmogorov-Smirnov Z		.195
Asymp. Sig. (2-tailed)		.065 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Lampiran 7 Uji Normalitas

Dari tabel diatas terlihat bahwa nilai *Asymp. Sig.* untuk *unstandardized residual* pada penelitian ini adalah $0,065 > 0,05$ sehingga dapat dikatakan bahwa data pada penelitian ini normal.

4.4.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk melihat apakah terdapat hubungan linier antar variabel independen (multikolinieritas). Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan hasil pengujian multikolinieritas pada penelitian:

TABEL 13**Hasil Uji Multikolinearitas****Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	18.826	7.868		2.393	.023		
SR	.547	.292	.363	1.871	.027	.721	1.386
KO	.389	.254	.220	1.356	.019	.721	1.386

a. Dependent Variable: KM

Sumber : Lampiran 8 Uji Multikolinearitas

Berdasarkan data pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai *Tolerance* variabel SR (Sistem Reward) dan KO (Komitmen Organisasi) adalah 0,721 di atas 0,1 dan nilai VIF sebesar 1,386 di bawah 10 sehingga dengan demikian dapat dikatakan tidak terjadi multikolinearitas pada variabel.

4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk hasil pengujian heteroskedastisitas juga dilakukan untuk model regresi pada penelitian ini dengan hasil sebagai berikut:

TABEL 14**Hasil Uji Heteroskedastisitas****Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.043	4.053		.504	.618
SR	-.030	.151	-.041	-.198	.844
KO	.033	.131	.052	.249	.805

a. Dependent Variable: ABS.RES

Sumber : Lampiran 9 Uji Heteroskedastisitas

Dilihat dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi untuk masing-masing variabel independen lebih besar daripada 0,05 yang artinya data pada penelitian ini bebas dari heteroskedastisitas.

4.5 HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan menggunakan analisis regresi yang dibantu dengan program SPSS. Berikut ini adalah hasil pengujiannya:

TABEL 15**Analisis Regresi Berganda (SR dan KO terhadap KM)****Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	18.826	7.868		2.393	.023
SR	.547	.292	.363	1.871	.027
KO	.389	.254	.220	1.356	.019

a. Dependent Variable: KM

Sumber : Lampiran 10 Uji Regresi Berganda SR dan KO terhadap KM

Dari hasil pengujian diatas, peneliti dapat menjawab rumusan masalah pertama yaitu apakah sistem *reward* (SR) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dapat dilihat dari nilai signifikansi pengujian (t-sig.) sebesar 0,027 yang nilainya $< 0,05$ dan nilai β_1 sebesar +0,547 artinya sistem *reward* (SR) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Maka dalam dinyatakan bahwa **hipotesis pertama pada penelitian ini diterima.**

Untuk menjawab rumusan masalah kedua yaitu apakah komitmen organisasi (KO) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dapat dilakukan dengan melihat nilai signifikansi pengujian (t-sig.) sebesar 0,019 yang nilainya $< 0,05$ dan β_2 sebesar +0,389 artinya komitmen organisasi (KO) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Maka dalam dinyatakan bahwa **hipotesis kedua pada penelitian ini diterima.**

4.6 PEMBAHASAN

Secara umum, kinerja merupakan kemampuan seorang manajer dalam melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan perusahaan, sehingga seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Namun, dalam penelitian ini telah diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *reward* (penghargaan) yang diberikan dari perusahaan, maka kinerja manajer semakin tinggi pula. Artinya, apabila seorang manajer yang menerima *reward* sesuai harapan memiliki kinerja yang lebih baik. Sehingga dapat memotivasi para manajer supaya lebih giat lagi dalam keterlibatan menentukan tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian sistem reward di atas, maka sesuai dengan adanya teori harapan (*Expectancy Theory Of Motivation*) yang dikemukakan oleh Victor Vroom (1964 dalam Putra, 2017) lebih menekankan pada faktor hasil (*outcomes*), ketimbang kebutuhan (*needs*), sehingga dapat memotivasi seseorang untuk bekerja sungguh-sungguh tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan tersebut.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Sianipar (2013) menyatakan sistem *reward* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Sistem *reward* merupakan faktor dalam meningkatkan kinerja manajerial, karena dengan adanya *reward* yang tinggi meliputi upah dan gaji, insentif, tunjangan, fasilitas dan sebagainya yang dapat mengubah semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi (perusahaan).

Selain itu, hasil penelitian Arsista (2016) menjelaskan bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di Rumah Sakit Umum Daerah Sukoharjo. Adanya sistem penghargaan merupakan faktor dalam meningkatkan kinerja manajerial. Karena dengan sistem penghargaan yang tinggi yang meliputi upah dan gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas, maka manajer akan mendapatkan timbal balik yang sesuai.

Keterlibatan manajer dalam suatu organisasi (perusahaan) tertentu untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi tempat bekerja dapat diketahui dengan adanya komitmen dalam organisasi tersebut. Hal tersebut dibuktikan dengan penelitian ini yang hasilnya menunjukkan semakin tinggi

komitmen seseorang dalam perusahaan, maka kinerjanya semakin tinggi pula. Artinya apabila seorang manajer yang memiliki komitmen tinggi memiliki kinerja yang lebih baik dalam menentukan tujuan perusahaan.

Penelitian ini didukung oleh penelitian Mursyid (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Komitmen dalam berorganisasi berpengaruh terhadap kinerja yang disebabkan karena tingginya komitmen manajer pada perusahaan terhadap organisasi tempat bekerja.

Selain itu, hasil penelitian Randall (1990 dalam Wulandari, 2011) menyatakan bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik.

