

## BAB IV

### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum dari Koresponden

Tahap awal, akan diberikan gambaran umum dari responden yang menjawab kuesioner. Berikut gambaran umum dari responden sebagai sampel dari penelitian ini :

**Tabel 2. Persebaran Kuesioner**

No	Nama Perusahaan	Jumlah Diterima	Jumlah Diolah
1.	SRI BOGA FLOUR MILL, PT	1	1
2.	VIRGIN CAKE & BAKERY	1	1
3.	INDONESIA STEEL TUBE WORKS LTD, PT	1	1
4.	MULIA OFFSET PACKINDO, PT	1	1
5.	SEMARANG MAKMUR, PT	0	0
6.	INDONESIA NANYA INDAH PLASTIK CORP, PT	1	1
7.	MARIMAS PUTERA KENCANA, PT	1	1
8.	ANUGERAH CIPTA KREASI, CV	0	0
9.	PHARMACEUTICAL PROCESSING INDUSTRIES PERSERO TBK, PT	1	1
10.	GOLDEN PRIMA SENTOSA	0	0
11.	HAVINDO PAKAN OPTIMA, PT	1	1
12.	ALU TAMA, PT	1	1
13.	ALAM CITRA LESTARI, PT	0	0
14.	MEUBEL JATI , PT	0	0
15.	ZENITH PHARMACEUTICALS, PT	1	1
16.	MAMA GREEN PACIFIC, PT	1	1
17.	ANEKA GAS INDUSTRI CAB. SEMARANG, PT	1	1
18.	SAMPHARINDO, PT	0	0
19.	AST INDONESIA, PT	1	1
20.	SCANCOM INDONESIA, PT	1	1

21.	PROPERTY, CV	1	1
22.	RICHTEX GARMINDO, PT	1	1
23.	JAVA AGRITECH, PT	1	1
24.	AMAN INDAH MAKMUR, PT	1	1
25.	ERLIMPEX, PT	1	1
26.	FUMIRA, PT	1	1
27.	CATUR BAKTI MANDIRI	1	1
28.	TRIANGLE MOTORINDO, PT	1	1
29.	DADI MAJU, CV	2	2
30.	LIGAJAYA MATRASINDO, PT	8	8
31.	INTI CAKRAWALA CITRA, PT (CABANG SEMARANG)	2	2
32.	Kerta Gaya Pusaka, PT [Semarang Branch]	1	1
33.	KARTIKA TOUR & TRAVEL	1	1
34.	PT Abdiluhur Jayantara Teknindo	0	0
35.	CV Duta Karya Baru	0	0
36.	CV Marcela Sprei Bedcover	1	1
37.	PT MUNCUL MEKAR	3	3
38.	PT SIDOMUNCUL CABANG SEMARANG	2	2
39.	PT Karisma Aksara Mediatama	1	1
40.	PT Ritra Cargo	1	1
41.	Patent Tour and Travel	1	1
42.	CV KARYA ABADI	2	2
43.	PT Central Valasindo Prima	1	1
44.	PT Cahaya Agung Cemerlang	2	2
45.	Vinon Cake	2	2
46.	CV Primero Indo Sarana	0	0
47.	PT Mulia Form Grafindo	1	1
	Jumlah	53	53

Sumber : Lampiran XV Data Primer yang diolah, 2021

#### 4.2 Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas

Pertama menguji pernyataan-pernyataan yang diberikan pada responden telah memiliki potensi menyampaikan yang akan diuji oleh kuesioner yaitu uji validitas.

Adanya perbandingan antara r tabel dibanding r hitung variabel terkait bersangkutan. Uji validitas menggunakan korelasi *pearson* untuk setiap pernyataan, R tabel dengan  $\alpha$  atau tingkat signifikansi 0,05 serta  $df = n$  sebesar 53 responden - 2 = 51 didapatkan r tabel 0,2706. Uji validitas pada variabel R :

**Tabel 3. Hasil Uji Validitas Reward**

Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
R1	0,766	0,2706	Valid
R2	0,799	0,2706	Valid
R3	0,774	0,2706	Valid
R4	0,713	0,2706	Valid
R5	0,857	0,2706	Valid
R6	0,798	0,2706	Valid
R7	0,684	0,2706	Valid
R8	0,364	0,2706	Valid

Sumber : Lampiran III Uji Validitas

Dari tabel terdapat r hitung yaitu hubungan antara skor item dengan total item dalam menguji validitas. Dalam mengetahui validitas masing-masing pernyataan, maka r hitung dibandingkan dengan r tabel. Sehingga ditarik kesimpulan r hitung > r tabel sehingga pernyataan dalam variabel R (*Reward*) telah valid. Artinya pernyataan dalam variabel *reward* sejumlah 8 pernyataan, masing-masing berpotensi menyampaikan yang akan diukur oleh kuesioner. Karena masing-masing pernyataan menunjukkan r hitung lebih tinggi dari 0,2706 yang merupakan r tabel. Kemudian akan melakukan pengujian pada variabel kedua yaitu KO :

**Tabel 4. Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi**

Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
KO1	0,576	0,2706	Valid
KO2	0,651	0,2706	Valid
KO3	0,608	0,2706	Valid
KO4	0,854	0,2706	Valid
KO5	0,787	0,2706	Valid
KO6	0,729	0,2706	Valid

KO7	0,766	0,2706	Valid
KO8	0,692	0,2706	Valid
KO9	0,775	0,2706	Valid

Sumber : Lampiran III Uji Validitas

Kesimpulan yang didapat bahwa r tabel lebih kecil dibandingkan r hitung maka pernyataan-pernyataan KO (Komitmen Organisasi) telah valid. Maka 9 pernyataan komitmen organisasi telah mampu menerangkan suatu hal yang akan diuji kuesioner. Kemudian akan melakukan uji pada variabel terakhir yaitu KM :

**Tabel 5. Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial**

Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
KM1	0,841	0,2706	Valid
KM2	0,882	0,2706	Valid
KM3	0,829	0,2706	Valid
KM4	0,809	0,2706	Valid
KM5	0,896	0,2706	Valid
KM6	0,736	0,2706	Valid
KM7	0,751	0,2706	Valid
KM8	0,854	0,2706	Valid

Sumber : Lampiran III Uji Validitas

Kesimpulan yang diambil r hitung melebihi r tabel sehingga dalam variabel KM (Kinerja Manajerial) telah valid. Maka 8 pernyataan kinerja manajerial mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur untuk kuesioner yang disebar pada 53 responden yang bersangkutan.

Selanjutnya akan melakukan pengujian reabilitas yang memperlihatkan akurasi dan ketepatan pengukuran. Pengujian dengan *Alpha Cronbach*. Reliabel artinya dapat diandalkan, maka pengukuran agar dapat dipercaya harus reliabel yang artinya akurat serta konsisten (Maria, 2019d). Maka hasilnya yaitu :

**Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas**

Pernyataan	Alpha Cronbach	Keterangan
R	0,873	Reliabel

KO	0,879	Reliabel
KM	0,928	Reliabel

Sumber : Lampiran IV Uji Reliabilitas

Dari data diatas dapat diketahui bahwa *Alpha Cronbach* 3 variabel dalam penelitian > 0,6 dengan perincian *reward* 0,873, variabel komitmen organisasi 0,879, dan variabel kinerja manajerial 0,928 yang dapat diartikan bahwa reliabel. Hal ini menunjukkan masing-masing pernyataan mampu memperoleh data konsisten karena jika beberapa pengukuran pada responden yang sama akan memperoleh hasil yang sama.

Selanjutnya pengujian *compare means*. Data dibawah menunjukkan data diri responden terhadap masing-masing variabel.

**Tabel 7. Gambaran Umum Responden**

Keterangan	Jumlah	%	R	Sig.	KO	Sig.	KM	Sig.
Jenis Kelamin :				0,799		0,894		0,422
Laki-laki	27	51%	30,74		36,74		31,22	
Perempuan	26	49%	31,12		36,92		32,38	
Usia :				0,864		0,165		0,203
≤ 25 tahun	7	13%	30,57		38,43		32,29	
26-35 tahun	16	30%	30,13		34,56		29,63	
36-45 tahun	17	32%	31,18		37,47		33,47	
≥ 46 tahun	13	25%	31,77		37,92		32,00	
Pendidikan :				0,022		0,022		0,042
SMA	11	21%	34,36		37,73		32,82	
Diploma	6	11%	33,50		41,00		36,17	
S1	33	62%	29,30		35,42		30,39	
S2	3	6%	31,00		40,67		34,67	
Lama Bekerja :				0,653		0,247		0,864
≤ 1 tahun	4	8%	28,75		39,50		31,25	
2-5 tahun	17	32%	30,71		35,41		32,35	
≥ 6 tahun	32	60%	31,31		37,25		31,56	
Jumlah	53	100%						

	orang							
--	-------	--	--	--	--	--	--	--

Sumber : Lampiran V Uji Compare Means yang diolah

Dari hasil disimpulkan bahwa responden mengisi kuesioner paling sering muncul laki-laki 27 orang dengan presentase 51% yang berusia diantara 36-45 dengan jumlah 17 orang, kemudian pendidikan paling banyak S1 yaitu 33 orang dengan 62% dan paling banyak bekerja  $\geq 6$  tahun yaitu 32 orang dengan 60%.

Setelah dilakukan uji *compare means*, didapatkan data bahwa *reward* yang diterima perempuan lebih banyak ketimbang laki-laki sebesar 31,12 dengan usia  $\geq 46$  tahun dan pendidikan rata-rata SMA dengan 34,36 dan telah bekerja selama  $\geq 6$  tahun. Tingkat sig untuk jenis kelamin  $0,799 > 0,05$  artinya tidak ada perbedaan signifikan antara *reward* yang diperoleh kepada laki-laki dan perempuan. Berdasarkan usia, sig didapatkan 0,864 artinya dalam menerima *reward* tidak ada perbedaan yang signifikan untuk usia  $\leq 25$  tahun, 26-35, 36-45, dan  $\geq 46$  tahun. Selanjutnya berdasarkan pendidikan didapatkan tingkat sig  $0,002 < 0,05$  artinya terdapat perbedaan signifikan dimana *reward* lebih banyak diberikan pada yang berpendidikan SMA. Yang terakhir berdasarkan lama bekerja didapatkan  $0,653 > 0,05$  artinya tidak ditemukan perbedaan yang signifikan ketika menerima *reward* baik bekerja selama  $\leq 1$  tahun, 2-5 tahun, dan  $\geq 6$  tahun.

Kemudian untuk variabel kedua yaitu komitmen organisasi terdapat bahwa perempuan terlibat lebih tinggi sebesar 36,92 dengan usia kurang dari sama dengan 25 tahun dan rata-rata Diploma yang  $\leq 1$  tahun artinya perempuan dengan kriteria tersebut lebih mementingkan kepentingan perusahaan dibandingkan kepentingan pribadi. Berdasarkan tingkat sig, didapatkan angka sebesar  $0,894 > 0,05$  artinya baik manajer dengan jenis kelamin laki-laki ataupun perempuan tidak dapat perbedaan signifikan pada komitmennya pada organisasi. Selanjutnya berdasar usia terdapat sig  $0,165 > 0,05$  artinya tidak ditemukan perbedaan yang signifikan untuk masing-masing kategori usia. Berdasarkan pendidikan tingkat sig  $0,022 < 0,05$  artinya ada beda yang signifikan. Manajer dengan pendidikan diploma didapatkan memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi. Yang terakhir lama bekerja didapatkan  $0,247 > 0,05$  artinya tidak memiliki perbedaan yang signifikan untuk manajer bekerja  $\leq 1$  tahun, 2-5 tahun, dan  $\geq 6$  tahun dalam komitmennya terhadap organisasi.

Variabel terakhir yaitu Kinerja Manajerial dengan perempuan lebih tinggi 32,38 dan rata-rata usia 36-45 tahun dengan rata-rata pendidikan Diploma dan bekerja 2-5 tahun. Hal ini menandakan bahwa perempuan dengan kriteria tersebut memiliki kinerja yang optimal. Selanjutnya dapat dilihat dari tingkat signifikansi. Berdasarkan jenis kelamin tingkat sig  $0,422 > 0,05$  disimpulkan tidak ditemukan ada beda signifikan antara jenis kelamin laki-laki dan perempuan dalam kinerjanya. Kemudian berdasarkan usia terdapat sig  $0,203 > 0,05$ , maka kinerja para manajer tidak memiliki perbedaan yang signifikan untuk masing-masing kategori usia. Tingkat pendidikan  $0,042 < 0,05$  disimpulkan adanya perbedaan yang signifikan dalam kinerja. Dari penelitian didapatkan manajer dengan pendidikan diploma memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan SMA, S1, dan S2. Yang terakhir dalam kategori lama bekerja tingkat sig didapatkan  $0,864 > 0,05$  artinya dari penelitian ini perbedaan lamanya bekerja pada manajer tidak berpengaruh signifikan dalam kinerjanya.

#### 4.3 Hasil Uji Statistik Deskriptif

Metode mengumpulkan serta menyajikan data untuk memberi informasi yang berguna. Data meliputi *min*, *max*, *mean* dan *standart deviation* berdasarkan masing-masing variabel.

**Tabel 8 Hasil Uji Statistik Deskriptif**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Reward	53	15	40	30,92	5,280
Komitmen Organisasi	53	25	45	36,83	4,914
Kinerja Manajerial	53	14	40	31,79	5,209
Valid N (listwise)	53				

Sumber : Lampiran VI Uji Statistik Deskriptif

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa *mean* dalam setiap variabel sudah mendekati nilai *max*. Artinya penelitian ini sudah baik karena tidak terdapat data yang ekstrim. Standar deviasi dari variabel lebih rendah dari *mean* artinya data memiliki sifat homogen. Rata-rata dalam masing-masing variabel memiliki tingkat penyimpangan rendah.

Dari variabel *reward* nilai mean mendekati nilai maksimum. Artinya *reward* yang diberikan perusahaan kepada manajer telah memberikan motivasi dan kepuasan dari manajer. Maka persepsi dari responden telah terdapat kesesuaian antara *reward* yang berupa upah, bonus, dan lain-lain yang diterima oleh manajer dengan standar dan prestasi yang mampu memotivasi dan meningkatkan kepuasan manajer.

Dalam variabel KO(Komitmen Organisasi) nilai mean sebesar 36,83 mendekati maksimum sebesar 45. Maka persepsi dari responden telah memiliki komitmen tinggi pada perusahaan artinya responden lebih mendahulukan organisasi daripada kepentingan pribadi karena adanya rasa peduli, bangga, dan merasa menjadi bagian dalam organisasi.

Variabel KM(Kinerja Manajerial) mean mendekati nilai maksimum. Maka persepsi dari responden menunjukkan kinerja manajerial selama ini sudah berada diatas rata-rata. Adanya persepsi dari responden dalam menentukan kebijakan yang terkait kinerja telah sesuai dengan yang ditetapkan oleh perusahaan. Artinya menurut manajer kinerja yang selama ini dilakukan telah berada di atas rata-rata, maka manajer mampu menentukan kebijakan sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan dan mampu mencapai tujuan perusahaan.

#### 4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik

##### 4.4.1 Uji Normalitas

Dalam uji normalitas digunakan Kolmogorov-smirnov didapatkan hasil :

**Tabel 9. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		53
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0,000000
	Std. Deviation	3,87551848
Most Extreme Differences	Absolute	0,108
	Positive	0,103
	Negative	-0,108
Test Statistic		0,108
Asymp. Sig. (2-tailed)		,183 <sup>c</sup>



- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber : Lampiran VII Uji Normalitas

Dari tabel diatas nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* dalam *unstandardized residual* 0,183. Data riset dikategorikan normal ketika nilai *Asymp. Sig.(2 tailed)*>0,05. Dapat ditarik kesimpulan 0,183>0,05 artinya data penelitian normal. Maka variabel bebas dan terikat telah terdistribusi normal, jika normal menunjukkan model regresi yang digunakan telah sesuai.

#### 4.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji dengan melihat adakah keterikatan linier antar variabel independennya. Dalam mendeteksi multikolinearitas dilihat dengan nilai tolerance dan VIF. Bebas multikolinearitas ketika  $VIF < 10$  serta nilai tolerance > 0,1. Hasil yang didapatkan berupa:

**Tabel 10. Hasil Uji Multikolinearitas**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Reward	0,547	1,829
	Komitmen_Organisasi	0,547	1,829

Sumber : Lampiran VIII Uji Multikolinearitas

Dari data diatas muncul variabel R dan KO dimana nilai  $VIF < 10$  dengan nilai yang didapatkan 1,829. Tolerance > 0,1 dengan nilai yang didapatkan 0,547. Maka ditarik kesimpulan bahwa penelitian tidak terdapat gejala multikolinearitas. Sehingga model regresi telah layak digunakan mengukur kinerja manajerial.

#### 4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini agar mengetahui model regresi adanya perbedaan variance dari residual 1 ke pengamatan yang lainnya, hasilnya yaitu :

**Tabel 11. Hasil Uji Heterokedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std.	Beta		

		Error			
1	(Constant)	7,739	2,933	2,638	0,011
	Reward	-0,175	0,098	-0,322	0,082
	Komitmen_Organisasi	0,007	0,106	0,012	0,949

a. Dependent Variable: ABRESID

Sumber : Lampiran IX Uji Heterokedastisitas

Dari data diatas dapat dilihat terdapat 2 variabel dengan masing-masing sig *reward* dan komitmen organisasi yaitu 0,082 dan 0,949. Artinya nilai sig > 0,05. Kesimpulannya tidak ditemukan gejala heteroskedastisitas. Model regresi layak digunakan yaitu tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

#### 4.5 Hasil uji hipotesis

Uji hipotesis dengan analisis regresi linear berganda. Analisis regresi linear berganda berguna dalam memperkirakan variabel terikat berdasar 2 atau lebih variabel bebas. Dengan uji ini mengetahui pengaruh variabel bebas berupa *reward* serta komitmen organisasi pada variabel terikat berupa kinerja manajerial. Dengan hasil berupa :

**Tabel 12. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,596	4,187		1,575	0,122
	Reward	0,382	0,140	0,388	2,724	0,009
	Komitmen_Organisasi	0,363	0,151	0,342	2,406	0,020

Sumber : Lampiran X Uji Regresi Berganda R dan KO Terhadap KM

Dari data diatas, didapatkan hasil dari t hitung. Untuk penerimaan hipotesis perlu dibandingkan t tabel dan t hitung. T tabel diperoleh dari rumus  $df = n - k - 1$ . N sejumlah 53 koresponden, k yaitu jumlah variabel bebas yaitu 2 reward dan komitmen organisasi. Maka didapatkan  $df = 53 - 2 - 1 = 50$ . T tabel sebesar 2,00856.

Dari rumusan masalah yang pertama yaitu apakah *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dapat dijawab dengan uji *one tail* yaitu membandingkan t hitung dengan t tabel. T hitung *reward* didapatkan 2,724 > t tabel 2,00856 artinya *reward* terdapat pengaruh positif pada kinerja manajerial. Maka dapat disimpulkan hipotesis pertama diterima.

Selanjutnya rumusan masalah yang kedua yaitu apakah komitmen organisasi terdapat pengaruh positif pada kinerja manajerial dapat dijawab dengan uji *one tail* yaitu membandingkan t hitung dan t tabel. T hitung komitmen organisasi didapatkan  $2,406 > t \text{ tabel } 2,00856$  artinya komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Maka dapat disimpulkan hipotesis kedua diterima.

Kinerja dapat melihat dan mengukur kemampuan manajer untuk mencapai target perusahaan, sehingga manajer diharapkan mampu memberikan kinerja manajerial yang baik. Dalam penelitian ini hasil yang diperoleh memperlihatkan semakin terdapat kesesuaian antara *reward* yang berupa upah, bonus, dan lain-lain yang diterima oleh manajer dengan standar dan prestasi yang mampu memotivasi dan meningkatkan kepuasan manajer, maka semakin manajer mampu menetapkan kebijakan sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan.

Hal ini mendukung Teori Dua Faktor (*Two Factors Theory*) yang mengatakan motivasi seseorang akan muncul saat tindakan dari manajer tidak berpusat hanya pada ekstrinsik namun juga intrinsik berupa prestasi, pengembangan diri, dan tanggung jawab yang dapat menimbulkan kepuasan. Maka *reward* sebagai faktor intrinsik dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan dari manajer untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik.

Hasil yang didapatkan dari penelitian mendukung penelitian Tan Maria, 2019 bahwa variabel independen berupa *reward* dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap variabel dependen yaitu kinerja manajerial. Dengan diberikan *reward* akan membentuk motivasi yang kuat dalam diri manajer untuk menghasilkan kinerja yang baik. *Reward* sebagai motivator bagi manajer untuk mencapai tujuan perusahaan.

Selanjutnya, Penelitian Rahayu, 2020 menjelaskan *reward* berpengaruh positif kepada kinerja manajerial pada perusahaan konstruksi di Pekanbaru. Semakin besar *reward* yang diterima manajer maka semakin meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini akan memiliki dampak positif pada kinerja manajerial.

Peranan yang penting dalam diri seseorang yang dapat membangun kerjasama, meningkatkan semangat kerja dan loyalitas perusahaan merupakan komitmen organisasi. Hasil penelitian didapatkan bahwa semakin tinggi komitmen seorang

manajer, maka meningkatkan kinerja manajer. Artinya semakin manajer mendahulukan organisasi daripada kepentingan pribadi karena adanya rasa peduli, bangga, dan merasa menjadi bagian dalam organisasi, maka semakin manajer mampu menetapkan kebijakan sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan.

Penelitian ini didukung oleh Herda Nengsy dan Aldi Yanto, 2019 yang dilakukan pada Rumah Sakit Umum Daerah di Kabupaten Indragili bahwa ketika komitmen organisasi yang dimiliki manajer tinggi maka meningkatkan kinerja manajerial.

Selanjutnya, riset Susanti 2017 dalam (Nengsy & Yanto, 2019) diketahui bahwa komitmen organisasi berpengaruh pada kinerja manajerial. Artinya manajer mempunyai sikap untuk menjadi bagian organisasi dan adanya kemauan untuk menggapai target perusahaan.

