

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek/Subyek Penelitian

Pada bab ini diuraikan pembahasan mengenai analisis data yang berkaitan dengan hasil penelitian. Penelitian ini menggunakan sumber data primer melalui survei kuesioner yang diserahkan secara langsung kepada responden. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan media kuesioner atau angket yang disebar kepada manajer pada setiap unit Lembaga Keuangan Mikro (LKM) di Kabupaten Jepara. Proses pengumpulan data dimulai sejak bulan Oktober hingga awal bulan November dengan cara mendatangi responden secara langsung untuk mengisi kuesioner dengan cara meninggalkan kuesioner tersebut untuk waktu yang telah ditentukan.

Objek dalam penelitian ini adalah Lembaga Keuangan Mikro (LKM) pada Kabupaten Jepara, subjek dalam penelitian ini adalah manajer atau kepala pada Lembaga Keuangan Mikro (LKM) yang telah bekerja minimal 3 tahun di Kabupaten Jepara, Jawa Tengah. Berdasarkan hasil survei yang telah dilakukan bulan Oktober sampai dengan November tahun 2017, peneliti berhasil menyebarkan 130 kuesioner. Dari hasil penerimaan kuesioner tersebut dapat dilakukan analisis data sehingga diperoleh hasil beserta presentase pada tabel :

TABEL 4.1.
Karakteristik Responden Berdasarkan Pengisian Kuesioner

No.	Dasar Klasifikasi	Jumlah	Keterangan
1.	Jumlah kuesioner yang tersebar	130	100%
2.	Kuesioner yang tidak kembali	14	10,77%
3.	Kuesioner yang tidak dapat diolah	5	3,85%
4.	Jumlah kuesioner yang dapat diolah	111	85,38%

Sumber: data primer yang diolah, 2017

1. Analisis Karakteristik Responden

Pada bagian ini memaparkan data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif ini menggambarkan keadaan responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian. Karakteristik responden yang diamati dalam penelitian ini meliputi: jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. Berikut merupakan hasil distribusi frekuensi setiap karakteristik responden.

a. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

TABEL 4.2.
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentasee
1.	Laki-Laki	87	78,38%
2.	Perempuan	24	21,62%
	Total	111	100%

Sumber: data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 4.2. diatas diketahui bahwa responden yang banyak berpartisipasi dalam pengisian kuesioner berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 24 responden atau 21,62%. Sedangkan responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 87 dengan presentase 78,38%.

b. Responden Berdasarkan Usia

TABEL 4.3.
Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia (tahun)	Jumlah	Presentasee
1.	< 18 Tahun	0	0 %
2.	18 – 25 Tahun	3	2,7 %
3.	25 – 32 Tahun	18	16,22 %
4.	32 – 39 Tahun	46	41,44 %
5.	> 40 Tahun	44	39,64 %
	Total	111	100%

Sumber: data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan usia responden seperti yang disajikan pada Tabel 4.3. di atas, dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak mengisi kuesioner adalah responden yang berusia 32-39 tahun, yaitu ada sebanyak 46 responden atau 41,44%, kemudian responden yang berusia > 40 tahun ada sebanyak 44 responden atau sebanyak 39,64% dari total responden. Selanjutnya responden berusia 25-32 tahun sebanyak 18 responden. Sementara responden yang berusia 18-25 tahun dan < 18 tahun ada sebanyak 3 dan 0 responden atau 2,7% dan 0%.

c. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

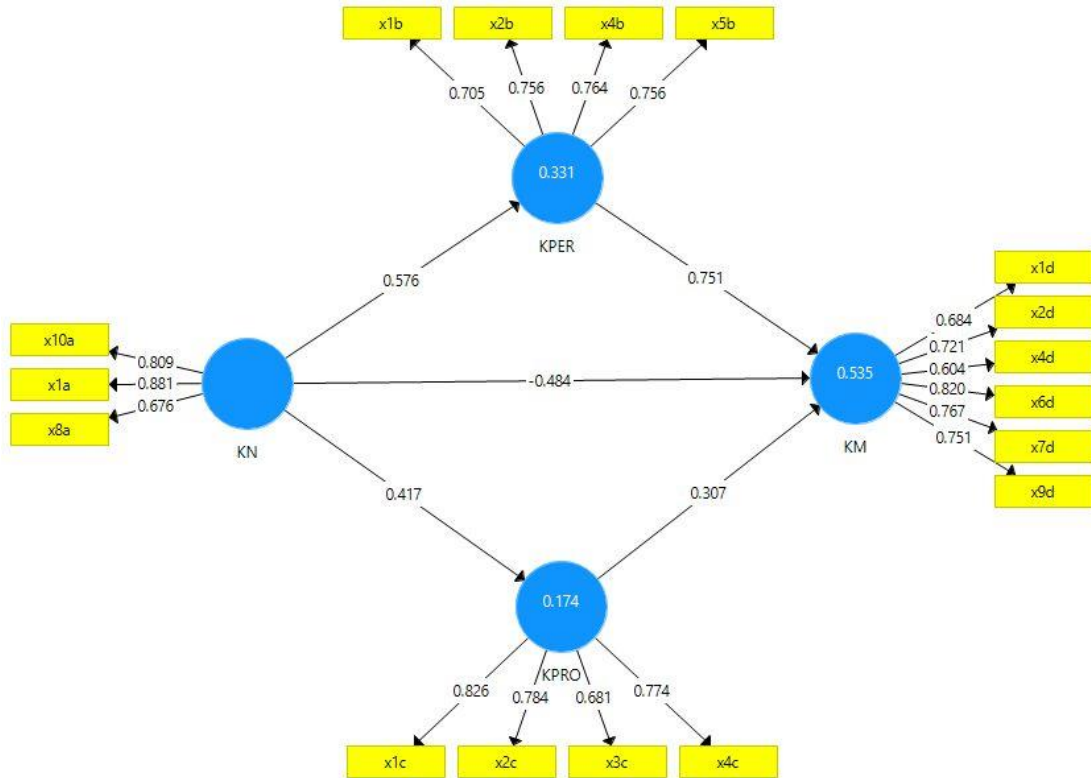
TABEL 4.4.
Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Presentase
1.	SMA	19	17,12%
2.	D3	22	19,82%
3.	S1	68	61,26%
4.	S2	2	1,8%
	Total	111	100%

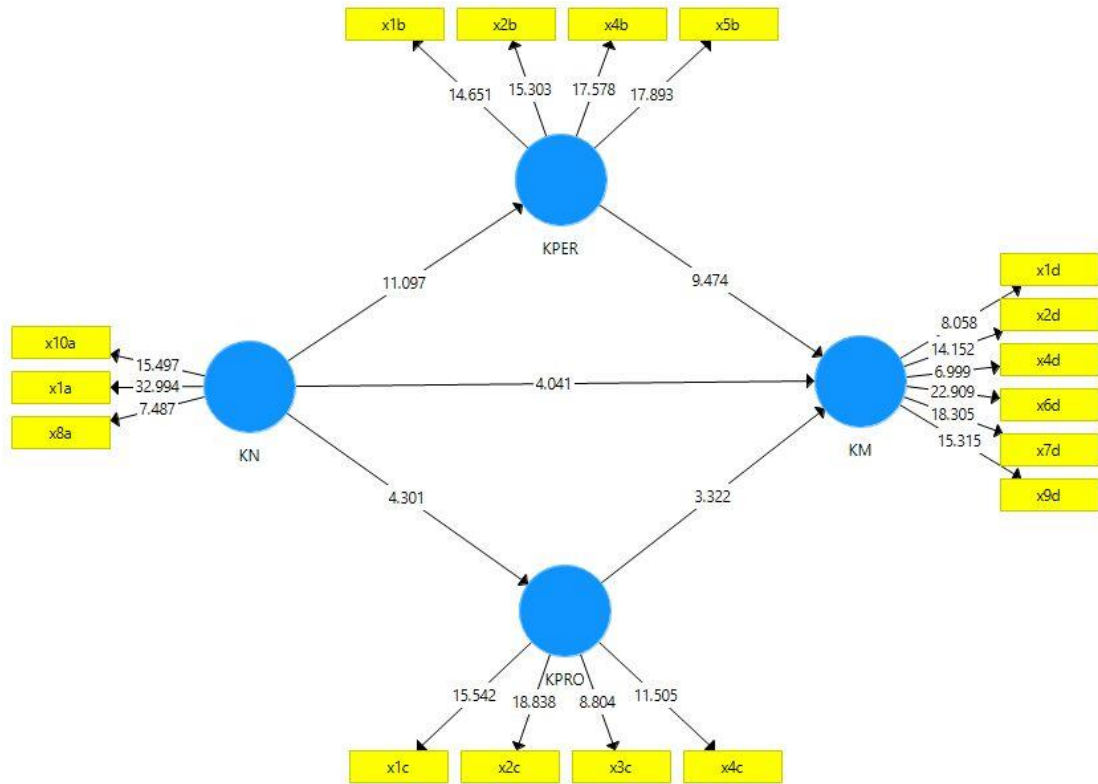
Sumber: data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan pendidikan terakhir seperti disajikan pada Tabel 4.4. menjelaskan bahwa responden yang paling banyak berpartisipasi dalam mengisi kuesioner adalah responden yang berjenjang pendidikan S1 yaitu berjumlah 68 responden atau 61,26%. Selanjutnya diikuti dengan responden yang berjenjang pendidikan D3 sejumlah 22 orang atau 19,82%. Kemudian urutan ketiga adalah responden yang berjenjang SMA yaitu sebanyak 19 atau 17,12%. Sedangkan, responden yang berpartisipasi paling sedikit adalah yang berjenjang pendidikan S2 yaitu berjumlah 2 responden atau 1,8%.

Gambar 4.1
Outer Model (Step PLS Algorithm)



Gambar 4.2
Inner Model (Uji Hipotesis Bootstrapping)



B. Uji Kualitas Instrumen dan Data

1) Statistik Deskriptif

TABEL 4.5.
Hasil Uji Statistik Deskriptif

Variabel	N	Kisaran Teoritis			Kisaran Aktual			
		Min	Max	Mean	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Total KN	111	3	21	12	12	20	16.28	1.754
Total KPER	111	4	28	16	17	27	21.00	1.888
Total KPRO	111	4	28	16	11	25	19.31	2.327
Total KM	111	6	42	24	17	37	30.45	3.362

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan suatu kumpulan data yang dilihat berdasarkan nilai rata-rata, standar deviasi, data maksimum dan minimum. Analisis deskriptif dapat dilihat pada tabel 4.5.

Kisaran teoritis merupakan perkiraan nilai kisaran minimum dan maksimum total skor jawaban dari setiap variabel. Nilai kisaran minimum diperoleh dengan cara mengalikan total pertanyaan dengan nilai jawaban terendah. Nilai kisaran maksimum diperoleh dengan cara mengalikan total pertanyaan dengan nilai jawaban tertinggi. Kisaran empiris merupakan nilai maksimum dan minimum dari total skor jawaban aktual yang diperoleh setelah dilakukan analisis statistik deskriptif.

Tabel 4.5. merupakan hasil uji statistik deskriptif yang menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki jumlah sampel sebanyak 120 sampel. Adapun hasil statistik deskriptif sebagai berikut:

- a. Variabel Kinerja Non-finansial (KN) memiliki mean pada kisaran aktual lebih tinggi daripada mean pada kisaran teoritis ($16,28 > 12$). Hal ini

mengindikasikan bahwa rata-rata responden yang diteliti memiliki tingkat kinerja non finansial yang tinggi. Selain itu variabel ini memiliki standar deviasi sebesar 1.754 sedangkan nilai minimumnya sebesar 12 dan nilai maksimum sebesar 20.

- b. Variabel Kejelasan Peran (KPER) memiliki mean pada kisaran aktual lebih tinggi daripada mean pada kisaran teoritis ($21,00 > 16$). Hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata responden yang diteliti memiliki tingkat kejelasan peran yang tinggi. Selain itu variabel ini memiliki standar deviasi sebesar 1.888 sedangkan nilai minimumnya sebesar 17 dan nilai maksimum sebesar 27.
- c. Variabel Keadilan Prosedural (KPRO) memiliki mean pada kisaran aktual lebih tinggi daripada mean pada kisaran teoritis ($19,31 > 16$). Hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata responden yang diteliti memiliki tingkat keadilan prosedural yang tinggi. Selain itu variabel ini memiliki standar deviasi sebesar 2.327 sedangkan nilai minimumnya sebesar 11 dan nilai maksimum sebesar 25.
- d. Variabel Kinerja Manajerial (KM) memiliki mean pada kisaran aktual lebih tinggi daripada mean pada kisaran teoritis ($30,45 > 24$). Hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata responden yang diteliti memiliki tingkat keadilan prosedural yang tinggi. Selain itu variabel ini memiliki standar deviasi sebesar 3.362 sedangkan nilai minimumnya sebesar 17 dan nilai maksimum sebesar 37.

2) Uji Validitas

a) Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

TABEL 4.6.
Hasil Uji Validitas Konvergen
(*Outer Loading*)

Variabel	KM	KN	KPER	KPRO	Keterangan
Kinerja Manajarial 1	0.684				Valid
Kinerja Manajarial 2	0.721				Valid
Kinerja Manajarial 4	0.604				Valid
Kinerja Manajarial 6	0.820				Valid
Kinerja Manajarial 7	0.767				Valid
Kinerja Manajarial 9	0.751				Valid
Kinerja Non Finansial 1		0.881			Valid
Kinerja Non Finansial 8		0.676			Valid
Kinerja Non Finansial 10		0.809			Valid
Kejelasan Peran 1			0.705		Valid
Kejelasan Peran 2			0.756		Valid
Kejelasan Peran 4			0.764		Valid
Kejelasan Peran 5			0.756		Valid
Keadilan Prosedural 1				0.826	Valid
Keadilan Prosedural 2				0.784	Valid
Keadilan Prosedural 3				0.681	Valid
Keadilan Prosedural 4				0.774	Valid

Berdasarkan tabel diatas tampak bahwa keseluruhan nilai loading factor dapat dikatakan telah valid karena nilai loading factor tersebut telah diatas 0,5, yang artinya validitas konstruk telah terpenuhi. Hal ini

memperjelas bahwa pernyataan pada instrumen kuesioner telah mampu dan akurat dalam mengukur variabel-variabel penelitian.

b) Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan salah satunya dilihat dengan membandingkan nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model.

TABEL 4.7.
Hasil Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)
AVE (*Average Variance Extracted*)

Variabel	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
KM	0.529
KN	0.629
KPER	0.556
KPRO	0.590

Model pengukuran dengan AVE merupakan model yang membandingkan akar dari AVE dengan korelasi antar konstruk. Jika nilai akar AVE > 0,50, maka artinya *discriminant validity* tercapai. Berdasarkan tabel diatas. KM (0,529), KN (0,629), KPER (0,556), dan KPRO (0,590) > 0,50 sehingga dapat dikatakan bahwa model pengukuran tersebut telah valid secara *discriminant validity*.

3) Uji Reliabilitas

Reliabilitas komposit adalah untuk menentukan apakah konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi atau tidak. Nilai reliabilitas komposit diatas 0,7 maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut telah reliable

TABEL 4.8.
Hasil Uji Reliabilitas Komposit

Variabel	Reliabilitas Komposit
KM	0.870
KN	0.834
KPER	0.833
KPRO	0.851

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk KM (0,870), KN (0,834), KPER (0,833), dan KPRO (0,851) lebih besar dari 0,7 maka reliabilitas komposit telah terpenuhi, yang artinya tidak ada masalah reliabilitas/undimensionalitas pada model, sehingga dengan kata lain konstruk telah reliabel.

TABEL 4.9.
Hasil Uji Reliabilitas Komposit
(Cronbach's Alpha)

Variabel	Cronbach's Alpha
KM	0.821
KN	0.702
KPER	0.734
KPRO	0.770

Pada tabel 4.8 diatas tampak bahwa konstruk KM (0,821), KN (0,702), KPER (0,734), dan KPRO (0,770) lebih besar dari 0,6 maka Cronbachs Alpha telah terpenuhi. Nilai Cronbachs Alpha yang valid akan memperkuat dan mendukung nilai reliabilitas komposit yang berarti bahwa tidak terdapat masalah reliabilitas/undimensionalitas pada model. sehingga dengan kata lain konstruk telah reliabel.

a) Evaluasi model struktural (*inner model*)

TABEL 4.10.
Hasil Uji Inner Model
(Adjusted R Square)

Variabel		Adjusted R Square
KM		0.522
KPER		0.325
KPRO		0.166

Hasil Adjusted R square sebesar 0.522 yang berarti 52,2 persen faktor yang berpengaruh terhadap KM dapat dijelaskan oleh model, sebesar 0,325 yang berarti 32,5 persen berpengaruh terhadap KPRO dapat dijelaskan oleh model, sebesar 0,166 yang berarti 16,6 persen dan dapat dijelaskan oleh model.

C. Hasil Penelitian (Uji Hipotesis)

TABEL 4.11.
Hasil Uji Hipotesis
(Path Coefficients)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P Values
KN -> KM	-0.484	-0.495	0.120	4.020	0.000
KN -> KPER	0.576	0.583	0.058	9.961	0.000
KN -> KPRO	0.417	0.435	0.093	4.464	0.000
KPER -> KM	0.751	0.760	0.081	9.291	0.000
KPRO -> KM	0.307	0.310	0.095	3.247	0.001

Gambar 4.3.
Sobel Test

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.417	Sobel test: 2.62165207	0.04883142	0.00875047
b	0.307	Aroian test: 2.57976754	0.04962424	0.00988668
s _a	0.093	Goodman test: 2.66564525	0.04802552	0.00768407
s _b	0.095	<input type="button" value="Reset all"/>	<input type="button" value="Calculate"/>	

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.576	Sobel test: 6.77715711	0.06382853	0
b	0.751	Aroian test: 6.75887385	0.06400119	0
s _a	0.058	Goodman test: 6.79558955	0.0636554	0
s _b	0.081	<input type="button" value="Reset all"/>	<input type="button" value="Calculate"/>	

D. Pembahasan (Interpretasi)

1. Pembahasan Hipotesis 1 (H₁)

Berdasarkan pengujian yang dilakukan menunjukkan nilai t-statistik untuk hipotesis 1 adalah sebesar $4,464 > 1,96$ dan nilai original sample positif signifikan 0,417. Hal ini menunjukkan bahwa variabel pengukuran kinerja non finansial berpengaruh positif terhadap keadilan prosedural, yang artinya meningkatnya kinerja non finansial akan mempengaruhi keadilan prosedural sehingga dapat dikatakan bahwa **hipotesis 1 (H₁) diterima.**

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Lau dan Solihin (2005) menemukan bukti bahwa terdapat hubungan antara pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan dengan keadilan dalam evaluasi kinerja. Basri (2013) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja BSC berhubungan positif dengan keadilan prosedural. Ketika penggunaan sistem pengukuran kinerja semakin tinggi digunakan oleh organisasi, maka para manajer akan merasa diperlakukan secara adil.

Oleh karena itu, tingkat keadilan prosedural yang dirasakan oleh para manajer akan meningkat.

2. Pembahasan Hipotesis 2 (H₂)

Berdasarkan pengujian yang dilakukan menunjukkan nilai t-statistik untuk hipotesis 2 adalah sebesar $9.961 > 1,96$ dan nilai original sample positif signifikan $0,576$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel pengukuran kinerja non finansial berpengaruh positif terhadap kejelasan peran, yang artinya meningkatnya kinerja non finansial akan mempengaruhi kejelasan peran sehingga dapat dikatakan bahwa **hipotesis 2 (H₂) diterima.**

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Lau (2015) bahwa pengukuran kinerja non finansial berpengaruh positif terhadap kejelasan peran. Pengukuran kinerja non finansial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kejelasan peran. Hal ini dikarenakan oleh beberapa alasan. Pertama, tugas manajer tingkat unit bisnis sebagian besar adalah non-finansial. Kedua, pengukuran kinerja non finansial dapat lebih mewakili dan menggambarkan tindakan manajer. Oleh karena itu, pengukuran kinerja berbasis non finansial akan lebih mudah dipahami oleh para manajer. Akibatnya, hal tersebut dapat meningkatkan kejelasan peran dari manajer.

3. Pembahasan Hipotesis 3 (H_3)

Berdasarkan pengujian yang dilakukan menunjukkan nilai t-statistik untuk hipotesis 3 adalah sebesar $4.020 > 1,96$ dan nilai original sample negatif signifikan $-0,484$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel pengukuran kinerja non finansial tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, yang artinya meningkatnya kinerja non finansial tidak akan mempengaruhi kinerja manajerial sehingga dapat dikatakan bahwa **hipotesis 3 (H_3) ditolak**. Hal ini dapat dikarenakan instrumen pertanyaan penelitian tidak dapat menggambarkan variable yang diteliti, hal tersebut dapat dilihat dari jumlah item pertanyaan dalam uji validitas yang dinyatakan valid hanya 3 dari total 10 pertanyaan.

4. Pembahasan Hipotesis 4 (H_4)

Berdasarkan pengujian yang dilakukan menunjukkan nilai t-statistik untuk hipotesis 4 adalah sebesar $3.247 > 1,96$ dan nilai original sample positif signifikan $0,307$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, yang artinya meningkatnya keadilan prosedural akan mempengaruhi kinerja manajerial sehingga dapat dikatakan bahwa **hipotesis 4 (H_4) diterima**.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Lau (2015) yang menunjukkan bahwa keadilan prosedural berhubungan positif dengan kinerja manajerial. Sebuah prosedur yang adil dapat membuat anggota kelompok merasa diterima, dihormati, dan dihargai. Dengan demikian,

perlakuan tersebut dapat mendorong munculnya kinerja dengan tingkat yang lebih tinggi.

5. Pembahasan Hipotesis 5 (H₅)

Berdasarkan pengujian yang dilakukan menunjukkan nilai t-statistik untuk hipotesis 5 adalah sebesar $9.291 > 1,96$ dan nilai original sample positif signifikan 0,751. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kejelasan peran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, yang artinya meningkatnya kejelasan peran akan mempengaruhi kinerja manajerial sehingga dapat dikatakan bahwa **hipotesis 5 (H₅) diterima**.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Hall (2008) dan Lau (2015) menunjukkan bahwa kejelasan peran berhubungan positif dengan kinerja. Dengan adanya kejelasan peran, manajer akan mengetahui tujuan pekerjaan mereka, dapat membuat perencanaan dan strategi sehubungan dengan pekerjaan. Dengan demikian, mereka akan dapat mengalokasikan perhatian, usaha, dan waktu mereka pada sesuatu yang tepat sehingga tidak menghasilkan kinerja yang sia-sia.

6. Pembahasan Hipotesis 6 (H₆)

Pengujian hipotesis 6 (H₆) terlebih dahulu dilakukan dengan melihat pengaruh kinerja nonfinansial terhadap keadilan procedural dan keadilan procedural terhadap kinerja manajerial. Pengujian pengaruh pengukuran kinerja non finansial terhadap kinerja manajerial melalui keadilan prosedural dilakukan dengan perhitungan rumus sobel. Hasil dari pengujian diringkas sebagai berikut :

$$P1 = 0,417$$

$$Se1 = 0,093$$

$$P2 = 0,307$$

$$Se2 = 0,095$$

Besarnya koefisien tidak langsung pengukuran kinerja non finansial terhadap kinerja manajerial merupakan perkalian dari pengaruh pengukuran kinerja non finansial terhadap keadilan procedural dengan keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial, maka diperoleh *p-value* $0,009 < 0,05$ sehingga hipotesis keadilan prosedural memediasi hubungan pengukuran kinerja non finansial dengan kinerja manajerial sehingga dapat dikatakan bahwa **hipotesis 6 (H₆) diterima..**

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rahman dkk., (2007) dan penelitian Lau (2015) menunjukkan bahwa keadilan prosedural mampu memediasi hubungan antara pengukuran kinerja non financial dan kinerja manajerial.

7. Pembahasan Hipotesis 7 (H₇)

Pengujian hipotesis 7 (H₇) terlebih dahulu dilakukan dengan melihat pengaruh kinerja nonfinansial terhadap kejelasan peran dan kejelasan peran terhadap kinerja manajerial. Pengujian pengaruh pengukuran kinerja non finansial terhadap kinerja manajerial melalui kejelasan peran dilakukan dengan perhitungan rumus sobel. Hasil dari pengujian diringkas sebagai berikut :

$$P1 = 0,576$$

$$Se1 = 0,058$$

$$P2 = 0,751$$

$$Se2 = 0,081$$

Besarnya koefisien tidak langsung pengukuran kinerja non finansial terhadap kinerja manajerial merupakan perkalian dari pengaruh pengukuran kinerja non finansial terhadap kejelasan peran dengan kejelasan peran terhadap kinerja manajerial, maka diperoleh *p-value* $0 < 0,05$ sehingga hipotesis kejelasan peran memediasi hubungan pengukuran kinerja non finansial dengan kinerja manajerial sehingga dapat dikatakan bahawa **hipotesis 7 (H₇) diterima**.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rahman dkk., (2007) dan penelitian Lau (2015) menunjukkan bahwa kejelasan peran mampu memediasi hubungan antara pengukuran kinerja non financial dan kinerja manajerial.