

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Data

Deskripsi data pada bagian ini meliputi data variabel  $X_3$  (kinerja) sebagai variabel terikat (*endogenous*), variabel  $X_1$  (*reward*) dan variabel  $X_2$  (kreativitas) sebagai variabel bebas (*exogenous*). Untuk mengetahui gambaran data pada masing-masing variabel, berikut ini ditampilkan statistik deskriptif yang terdiri dari skor minimal, skor maksimal, jangkauan, nilai rata-rata, modus, median, simpangan baku, dan varians. Selain itu tabel distribusi frekuensi serta histogram ditampilkan untuk memperjelas gambaran data penelitian.

Deskripsi masing-masing variabel disajikan secara berturut-turut mulai dari variabel  $X_3$ ,  $X_1$ , dan  $X_2$ .

##### 1. Kinerja

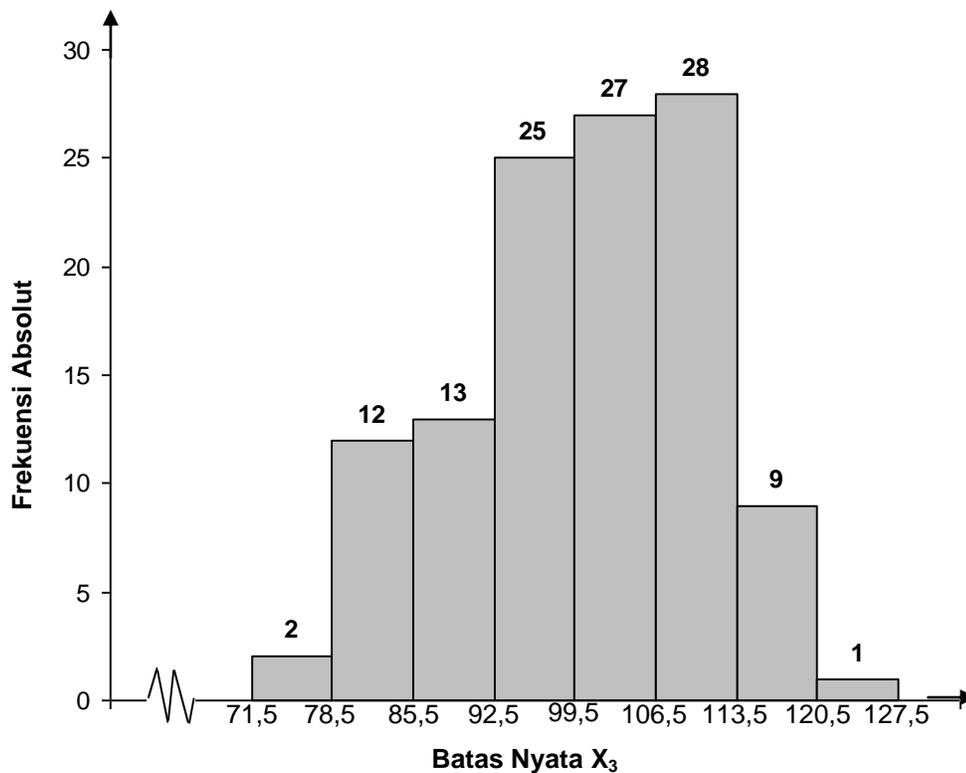
Dari data yang diperoleh di lapangan yang kemudian diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, banyaknya kelas di hitung menurut aturan *Sturges*, diperoleh delapan kelas dengan nilai skor maksimum 127 dan skor minimum 72, sehingga rentang skor sebesar 55. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh bahwa instrumen kinerja mempunyai nilai rata-rata (mean) sebesar 99,98 dengan nilai standar deviasi 10,48 dimana nilai variansnya sebesar 109,8101 nilai median 101,19

dan nilai modus sebesar 106,85. Pengelompokan data dapat terlihat pada tabel distribusi frekuensi sebagai berikut.

**Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Skor Variabel  $X_3$**

No	Kelas Interval	Batas		Frekuensi		
		Bawah	Atas	Absolut	Kumulatif	Relatif
1	72 - 78	71,5	78,5	2	2	1,71%
2	79 - 85	78,5	85,5	12	14	10,26%
3	86 - 92	85,5	92,5	13	27	11,11%
4	93 - 99	92,5	99,5	25	52	21,37%
5	100 - 106	99,5	106,5	27	79	23,08%
6	107 - 113	106,5	113,5	28	107	23,93%
7	114 - 120	113,5	120,5	9	116	7,69%
8	121 - 127	120,5	127,5	1	117	0,85%
				<b>117</b>		<b>100%</b>

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, selanjutnya dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor perolehan instrumen. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 71,5 sampai 127,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangi angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi. Grafik histogram dari sebaran data instrumen kinerja tersebut seperti tertera dalam gambar berikut.



**Gambar 4.1**  
**Histogram Variabel  $X_3$**

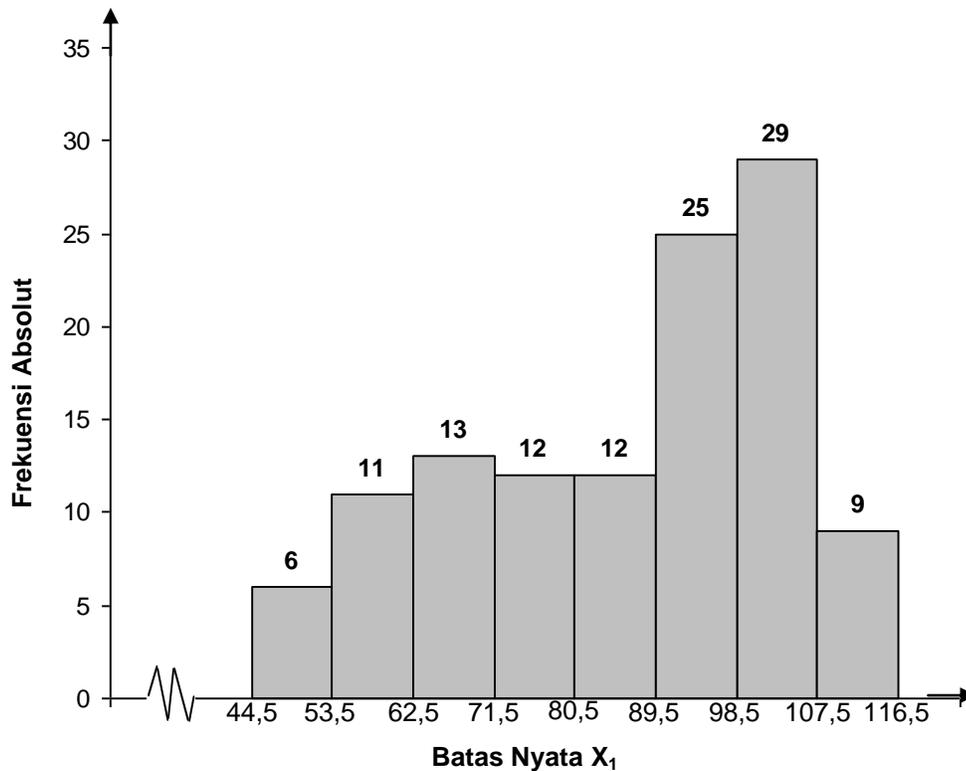
## 2. Reward

Data *reward* mempunyai rentang skor teoretik antara 25 sampai 125 dan rentang skor empiris antara 45 sampai dengan 113, sehingga rentang skor sebesar 68. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 86,07; simpangan baku sebesar 18,53; varians sebesar 343,3229; median sebesar 91,12; dan modus sebesar 100,00. Selanjutnya data *reward* disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti disajikan pada tabel 4.2.

**Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Skor Variabel X<sub>1</sub>**

No	Kelas Interval	Batas		Frekuensi		
		Bawah	Atas	Absolut	Kumulatif	Relatif
1	45 - 53	44,5	53,5	6	6	5,13%
2	54 - 62	53,5	62,5	11	17	9,40%
3	63 - 71	62,5	71,5	13	30	11,11%
4	72 - 80	71,5	80,5	12	42	10,26%
5	81 - 89	80,5	89,5	12	54	10,26%
6	90 - 98	89,5	98,5	25	79	21,37%
7	99 - 107	98,5	107,5	29	108	24,79%
8	108 - 116	107,5	116,5	9	117	7,69%
				<b>117</b>		<b>100%</b>

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, selanjutnya dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor perolehan instrumen. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 44,5 sampai 116,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangi angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi. Grafik histogram dari sebaran data instrumen *reward* tersebut seperti tertera dalam gambar berikut:



**Gambar 4.2**  
**Histogram Variabel  $X_1$**

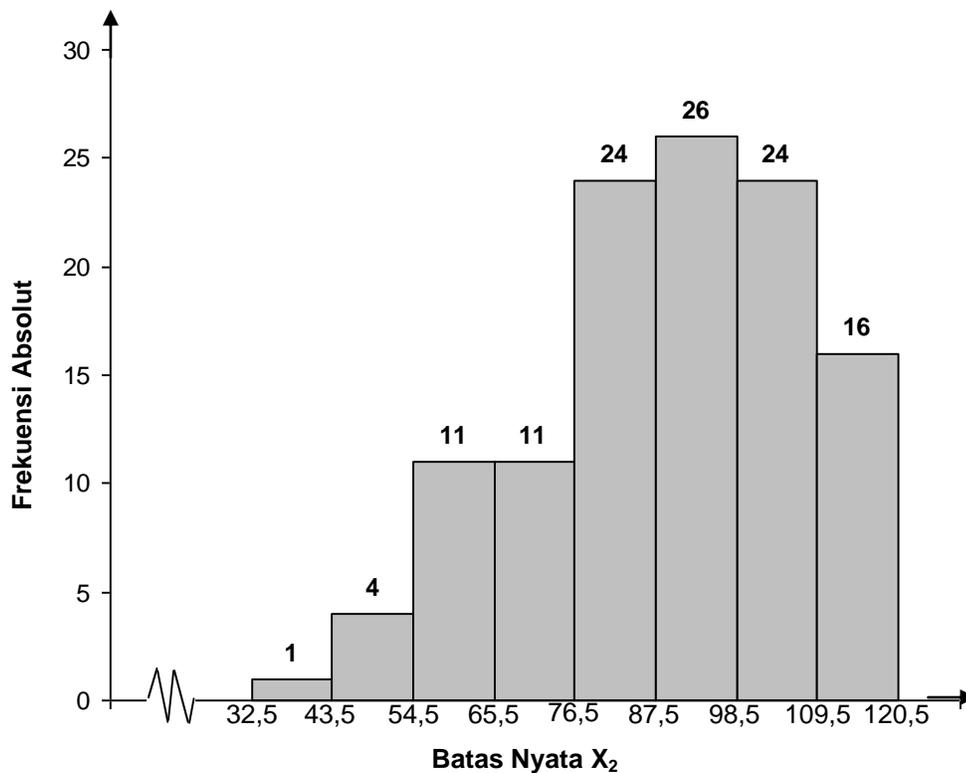
### 3. Kreativitas

Data kreativitas mempunyai rentang skor teoretik antara 26 sampai 130, dan rentang skor empiris antara 33 sampai dengan 120, sehingga rentang skor sebesar 87. Hasil perhitungan data diperoleh rata-rata sebesar 89,03; simpangan baku sebesar 18,48; varians sebesar 341,5769; median sebesar 90,67; dan modus sebesar 93,00. Selanjutnya data kreativitas disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi seperti disajikan pada tabel 4.3.

**Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Skor Variabel X<sub>2</sub>**

No	Kelas Interval	Batas		Frekuensi		
		Bawah	Atas	Absolut	Kumulatif	Relatif
1	33 - 43	32,5	43,5	1	1	0,85%
2	44 - 54	43,5	54,5	4	5	3,42%
3	55 - 65	54,5	65,5	11	16	9,40%
4	66 - 76	65,5	76,5	11	27	9,40%
5	77 - 87	76,5	87,5	24	51	20,51%
6	88 - 98	87,5	98,5	26	77	22,22%
7	99 - 109	98,5	109,5	24	101	20,51%
8	110 - 120	109,5	120,5	16	117	13,68%
				<b>117</b>		<b>100%</b>

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, selanjutnya dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor perolehan instrumen. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 32,5 sampai 120,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangi angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi. Grafik histogram dari sebaran data instrumen kreativitas tersebut seperti tertera dalam gambar berikut:



**Gambar 4.3**  
**Histogram Variabel  $X_2$**

## B. Pengujian Persyaratan Analisis

Penggunaan statistik parametris bekerja dengan asumsi bahwa data setiap variabel penelitian yang akan dianalisis membentuk distribusi normal. Proses pengujian persyaratan analisis dalam penelitian ini merupakan syarat yang harus dipenuhi agar penggunaan teknis regresi yang termasuk pada kelompok statistik parametris dapat diterapkan untuk keperluan pengujian hipotesis.

Syarat analisis jalur (*path analysis*) adalah estimasi antara variabel eksogen terhadap variabel endogen bersifat linier, dengan demikian persyaratan yang berlaku pada analisis regresi dengan sendirinya juga berlaku pada persyaratan analisis jalur. Persyaratan yang harus dipenuhi dalam analisis jalur adalah bahwa sampel penelitian berasal dari populasi yang berdistribusi normal, varians data homogen dan pengaruh antara variabel-variabel dalam model haruslah signifikan dan linier. Berkaitan dengan hal tersebut, sebelum dilakukan pengujian model, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap ketiga persyaratan yang berlaku dalam analisis jalur tersebut. Pengujian analisis yang dilakukan adalah:

- 1) Uji Normalitas
- 2) Uji Signifikansi dan Linieritas Koefisien Regresi

### **1. Uji Normalitas**

Data yang digunakan dalam menyusun model regresi harus memenuhi asumsi bahwa data tersebut berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Asumsi normalitas pada dasarnya menyatakan bahwa dalam sebuah model regresi, galat taksiran regresi harus berdistribusi normal. Uji asumsi tersebut dalam penelitian ini dilaksanakan dengan menguji normalitas data dari ketiga galat taksiran penelitian yang akan dianalisis.

Pengujian persyaratan normalitas dilakukan dengan menggunakan teknik *uji Liliefors*. Kriteria pengujian tolak  $H_0$  menyatakan bahwa skor berdistribusi normal adalah, jika  $L_{hitung}$  lebih kecil dibandingkan dengan  $L_{tabel}$ ,

dalam hal lainnya  $H_0$  tidak dapat diterima. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa  $|F(Z_i) - S(Z_i)|$  maksimum yang disimpulkan dengan  $L_{hitung}$  untuk ketiga galat taksiran regresi lebih kecil dari nilai  $L_{tabel}$ , batas penolakan  $H_0$  yang tertera pada tabel *Liliefors*. Kriteria pengujianya adalah sebagai berikut:

$H_0$  : Data berdistribusi normal, jika nilai  $L_{hitung} \leq$  nilai  $L_{tabel}$

$H_1$  : Data tidak berdistribusi normal, jika nilai  $L_{hitung} >$  nilai  $L_{tabel}$

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis nol ( $H_0$ ) yang berbunyi sampel berasal dari populasi berdistribusi normal tidak dapat ditolak, dengan kata lain bahwa semua sampel yang terpilih berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Perhitungan secara lengkap pada lampiran 4. Hasil perhitungan pengujian normalitas tertera pada tabel berikut:

**Tabel 4.4 Hasil Pengujian Normalitas Galat Taksiran Regresi**

Galat Taksiran Regresi	n	$L_{hitung}$	$L_{tabel}$		Keterangan
			$\alpha = 5\%$	$\alpha = 1\%$	
$X_3$ atas $X_1$	117	0,0747	0,082	0,094	Normal
$X_3$ atas $X_2$	117	0,0639	0,082	0,094	Normal
$X_2$ atas $X_1$	117	0,0543	0,082	0,094	Normal

Berdasarkan harga-harga  $L_{hitung}$  dan  $L_{tabel}$  di atas dapat disimpulkan pasangan semua data dari instrumen baik kinerja atas reward, kinerja atas

kreativitas, dan kreativitas atas reward berasal dari sampel yang berdistribusi normal.

## 2. Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi

Pengujian hipotesis penelitian dilaksanakan dengan menggunakan teknik analisis regresi dan korelasi. Analisis regresi digunakan untuk memprediksi model hubungan sedangkan analisis korelasi digunakan untuk mengetahui kadar pengaruh antar variabel penelitian.

Pada tahap permulaan pengujian hipotesis adalah menyatakan pengaruh antara masing-masing variabel bebas (eksogen) dengan variabel terikat (endogen) dalam bentuk persamaan regresi sederhana. Persamaan tersebut ditetapkan dengan menggunakan data hasil pengukuran yang berupa pasangan variabel eksogen dengan variabel endogen sedemikian rupa sehingga model persamaan regresi merupakan bentuk hubungan yang paling cocok. Sebelum menggunakan persamaan regresi dalam rangka mengambil kesimpulan dalam pengujian hipotesis, model regresi yang diperoleh diuji signifikansi dan kelinierannya dengan menggunakan uji F dalam tabel ANAVA. Kriteria pengujian signifikansi dan linieritas model regresi ditetapkan sebagai berikut :

Regresi signifikan :  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  pada baris regresi

Regresi linier :  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada baris tuna cocok

Pada tahap selanjutnya adalah melakukan analisis korelasional dengan meninjau kadar dan signifikansi hubungan antara pasangan variabel eksogen dengan variabel endogen. Kadar hubungan di uji dengan

menggunakan nilai koefisien korelasi “*Product Moment Pearson (r)*” dan nilai koefisien determinasi ( $r^2$ ). Tingginya nilai dari kedua koefisien tersebut menunjukkan tingginya pengaruh atau korelasi antara variabel yang dianalisis.

**a. Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi Kinerja atas Reward**

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara kinerja dengan *reward* pada lampiran 5 diperoleh konstanta regresi  $a = 85,69$  dan koefisien regresi  $b = 0,17$ . Dengan demikian hubungan model persamaan regresi sederhana adalah  $\hat{X}_3 = 85,69 + 0,17X_1$ . Sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut dan digunakan dalam menarik kesimpulan, terlebih dahulu dilakukan uji signifikansi dan linieritas persamaan regresi. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas disusun pada tabel ANAVA seperti pada tabel 4.5.

**Tabel 4.5 ANAVA Untuk Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan**

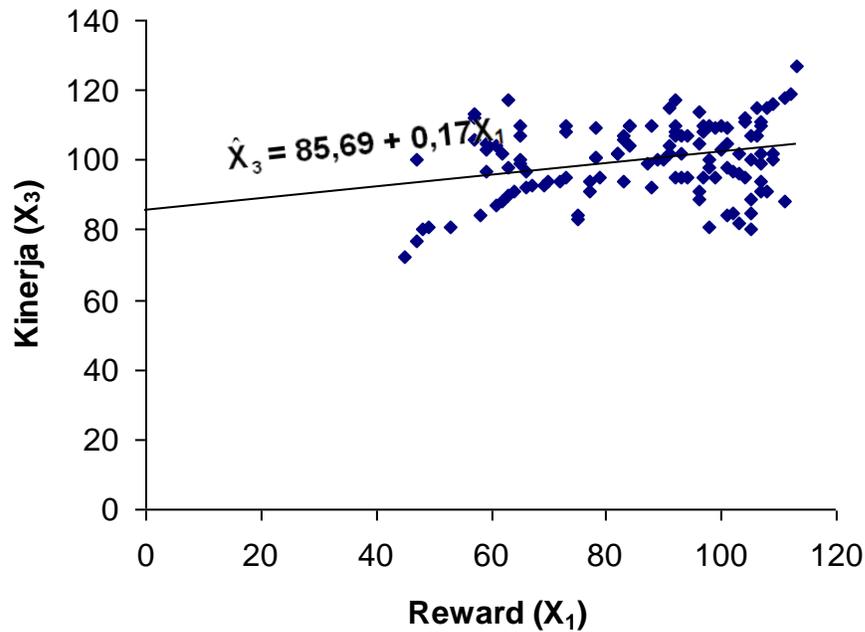
$$\text{Regresi } \hat{X}_3 = 85,69 + 0,17X_1$$

Sumber Varians	dk	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK)	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	117	1182338				
Regresi a	1	1169600,03				
Regresi b/a	1	1098,46	1098,46	10,85 **	3,92	6,86
Residu	115	11639,51	101,21			
Tuna Cocok	49	5932,18	121,06	1,40 <sup>ns</sup>	1,54	1,85
Galat	66	5707,33	86,47			

Keterangan :

- \*\* : Regresi sangat signifikan ( $10,85 > 6,86$  pada  $\alpha = 0,01$ )  
 ns : Regresi berbentuk linier ( $1,40 < 1,54$  pada  $\alpha = 0,05$ )  
 dk : Derajat kebebasan  
 JK : Jumlah kuadrat  
 RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi  $\hat{X}_3 = 85,69 + 0,17X_1$ , untuk uji signifikansi diperoleh  $F_{hitung} = 10,85$  lebih besar dari pada  $F_{tabel} 6,86$  pada  $\alpha = 0,01$ . Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linieritas diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 1,40 lebih kecil dari pada  $F_{tabel} = 1,54$  pada  $\alpha = 0,05$ . Karena  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka sebaran titik yang terestimasi membentuk garis linier dapat diterima. Secara visual dapat dilihat pada gambar 4.4.



**Gambar 4.4**

**Grafik Persamaan Regresi  $\hat{X}_3 = 85,69 + 0,17X_1$**

**b. Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi Kinerja atas Kreativitas**

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara kinerja dengan kreativitas pada lampiran 6, diperoleh konstanta regresi  $a = 82,81$  dan koefisien regresi  $b = 0,19$ . Dengan demikian hubungan model persamaan regresi sederhana adalah  $\hat{X}_3 = 82,81 + 0,19X_2$ . Sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut untuk digunakan dalam menarik kesimpulan, terlebih dahulu dilakukan uji

signifikansi dan linieritas persamaan regresi. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas disusun pada tabel ANAVA seperti terlihat pada tabel 4.6.

**Tabel 4.6 ANAVA Untuk Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi  $\hat{X}_3 = 82,81 + 0,19X_2$**

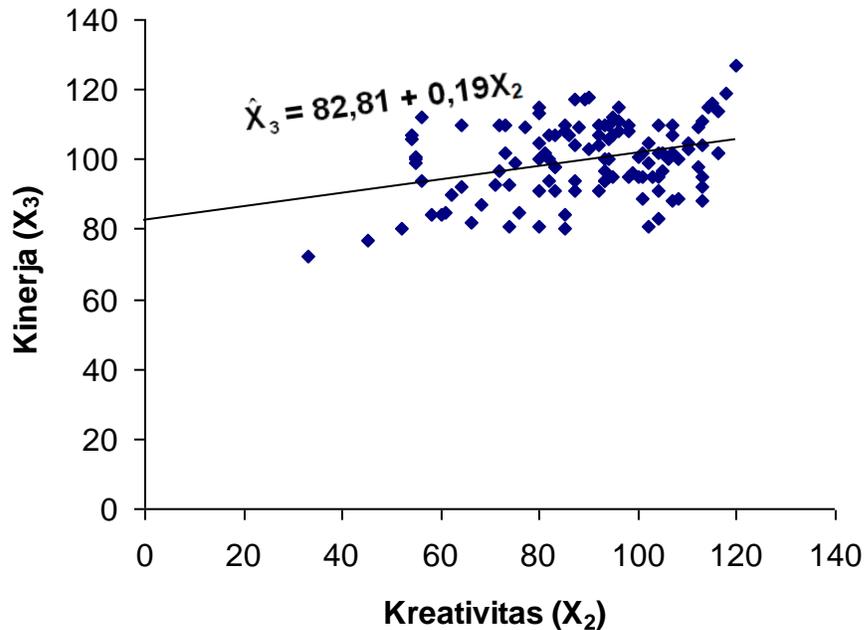
Sumber Varians	dk	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK)	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	117	1182338				
Regresi a	1	1169600,03	1473,92	15,05 **	3,92	6,86
Regresi b/a	1	1473,92				
Residu	115	11264,05				
Tuna Cocok	52	5879,58	113,07	1,32 <sup>ns</sup>	1,54	1,85
Galat	63	5384,47	85,47			

Keterangan :

- \*\* : Regresi sangat signifikan ( $15,05 > 6,86$  pada  $\alpha = 0,01$ )
- ns : Regresi berbentuk linier ( $1,32 < 1,54$  pada  $\alpha = 0,05$ )
- dk : Derajat kebebasan
- JK : Jumlah kuadrat
- RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi  $\hat{X}_3 = 82,81 + 0,19X_2$ , untuk uji signifikansi diperoleh  $F_{hitung} = 15,05$  lebih besar dari pada  $F_{tabel} 6,86$  pada  $\alpha = 0,01$ . Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linieritas diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 1,32 lebih kecil dari pada  $F_{tabel} = 1,54$  pada  $\alpha = 0,05$ . Karena  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka sebaran

titik yang terestimasi membentuk garis linier dapat diterima. Secara visual dapat dilihat pada gambar 4.5.



**Gambar 4.5**

**Grafik Persamaan Regresi  $\hat{X}_3 = 82,81 + 0,19X_2$**

**c. Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi Kreativitas atas Reward**

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara kreativitas dengan reward pada lampiran 6 diperoleh konstanta regresi  $a = 58,18$  dan koefisien regresi  $b = 0,36$ . Dengan demikian hubungan model persamaan regresi sederhana adalah  $\hat{X}_2 = 58,18 + 0,36X_1$ . Sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut dan digunakan

dalam menarik kesimpulan, terlebih dahulu dilakukan uji signifikansi dan linieritas persamaan regresi. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas disusun pada tabel ANAVA seperti pada tabel 4.7.

**Tabel 4.7 ANAVA Untuk Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi  $\hat{X}_2 = 58,18 + 0,36X_1$**

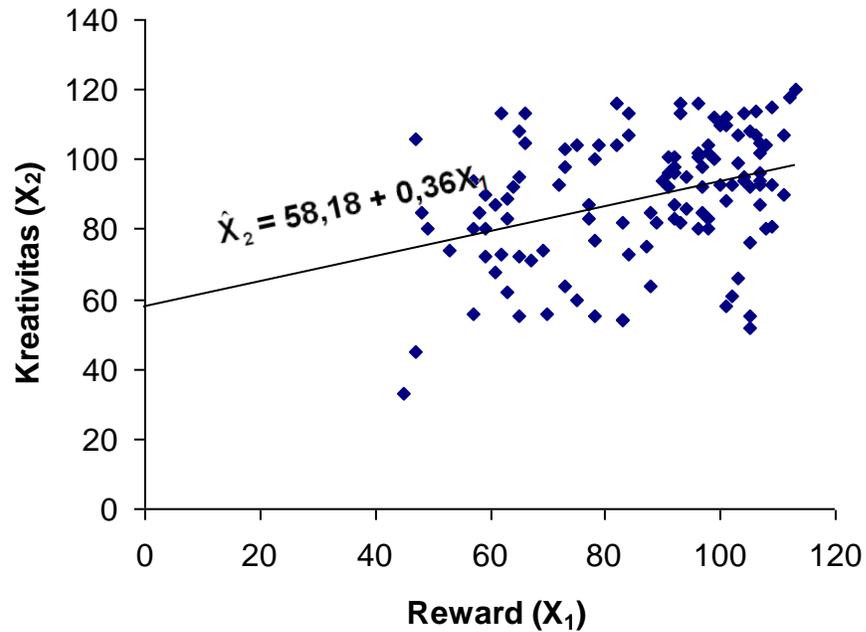
Sumber Varians	dk	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK)	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	117	966914				
Regresi a	1	927291,08				
Regresi b/a	1	5115,14	5115,14	17,05 **	3,92	6,86
Residu	115	34507,78	300,07			
Tuna Cocok	49	14429,75	294,48	0,97 <sup>ns</sup>	1,54	1,85
Galat	66	20078,03	304,21			

Keterangan :

- \*\* : Regresi signifikan ( $17,05 > 6,86$  pada  $\alpha = 0,01$ )  
 ns : Regresi berbentuk linier ( $0,97 < 1,54$  pada  $\alpha = 0,05$ )  
 dk : Derajat kebebasan  
 JK : Jumlah kuadrat  
 RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi  $\hat{X}_2 = 58,18 + 0,36X_1$ , untuk uji signifikansi diperoleh  $F_{hitung} = 17,05$  lebih besar dari pada  $F_{tabel} 6,86$  pada  $\alpha = 0,01$ . Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linieritas diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 0,97 lebih kecil dari pada  $F_{tabel} = 1,54$  pada  $\alpha = 0,05$ . Karena  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka sebaran

titik yang terestimasi membentuk garis linier dapat diterima. Secara visual dapat dilihat pada gambar 4.6.



**Gambar 4.6**

**Grafik Persamaan Regresi  $\hat{X}_2 = 58,18 + 0,36X_1$**

Keseluruhan hasil uji signifikansi dan linieritas regresi dirangkum pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.8 Hasil Uji Signifikansi dan Uji Linieritas Regresi**

Reg	Persamaan	Uji Regresi		Uji Linieritas		Kesimpulan
		F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>	
			$\alpha = 0,01$		$\alpha = 0,05$	
X <sub>3</sub> atas X <sub>1</sub>	$\hat{X}_3 = 85,69 + 0,17X_1$	10,85 **	6,86	1,40 <sup>ns</sup>	1,54	Sangat Signifikan/ Regresi Linier
X <sub>3</sub> atas X <sub>2</sub>	$\hat{X}_3 = 82,81 + 0,19X_2$	15,05 **	6,86	1,32 <sup>ns</sup>	1,54	Sangat Signifikan/ Regresi Linier
X <sub>2</sub> atas X <sub>1</sub>	$\hat{X}_2 = 58,18 + 0,36X_1$	17,05 **	6,86	0,97 <sup>ns</sup>	1,54	Sangat Signifikan/ Regresi Linier

Keterangan :

Reg : Regresi

\*\* : Sangat signifikan

ns : Non signifikan (regresi linier)

Berdasarkan model kausal yang di bentuk secara teoritis diperoleh diagram analisis jalur dan kemudian dihitung nilai koefisien setiap jalurnya. Sebelum dilakukan perhitungan untuk menguji model kausalitas dengan menggunakan metode analisis jalur, terlebih dahulu data hasil penelitian diuji dan telah memenuhi seluruh persyaratan yang diperlukan.

Salah satu persyaratan yang sangat penting yang harus dipenuhi adalah adanya korelasi yang signifikan antar variabel terkait dan berhubungan satu dengan yang lainnya. Hubungan yang telah dibuktikan melalui koefisien korelasi belum menyimpulkan terjadinya suatu hubungan

kausal antara variabel tersebut. Dari data lapangan yang telah diolah dan melalui berbagai uji yang dipersyaratkan, maka tahapan selanjutnya dalam pengujian model kausalitas adalah melakukan analisis jalur (*path analysis*).

Dalam rangka untuk memperoleh nilai parameter koefisien pengaruh dari masing-masing jalur yang terdapat pada model, di tempuh langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menghitung koefisien korelasi di antara variabel dan mensubstitusikannya ke dalam persamaan rekursif.
2. Menghitung nilai koefisien jalur antar variabel dengan bantuan matrik determinan.
3. Menghitung nilai koefisien signifikansi (t-values) pada masing-masing jalur.

### C. Pengujian Hipotesis

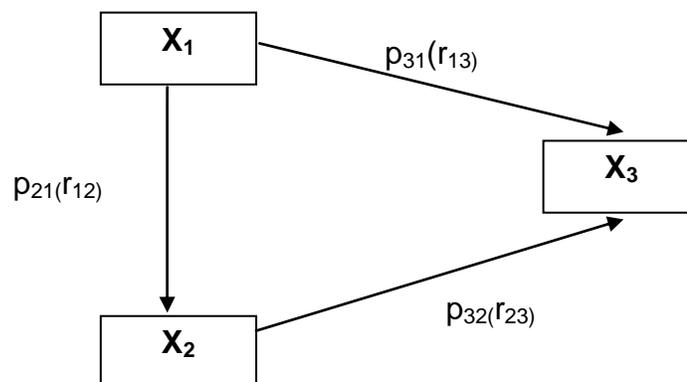
Dari hasil analisis pada bagian terdahulu dan proses perhitungan yang dilakukan pada lampiran 6, dapat dirangkum sebagai berikut :

**Tabel 4.9 Matriks Koefisien Korelasi Sederhana antar Variabel**

Matrik	Koefisien Korelasi		
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>
X <sub>1</sub>	1,00	0,359	0,294
X <sub>2</sub>		1,00	0,340
X <sub>3</sub>			1,00

Dari tabel 4.9 dapat terlihat bahwa korelasi antara *reward* dengan kreativitas sebesar  $r_{12} = 0,359$ . Korelasi antara *reward* dengan kinerja sebesar  $r_{13} = 0,294$ . Korelasi antara kreativitas dengan kinerja sebesar  $r_{23} = 0,340$ .

Setelah nilai koefisien korelasi masing-masing variabel diperoleh, selanjutnya dapat dihitung koefisien jalur dengan cara mensubstitusikan nilai koefisien korelasi ke dalam persamaan rekursif yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan menggunakan perhitungan matriks determinan diperoleh nilai koefisien masing-masing jalur. Selanjutnya menghitung nilai koefisien t hitung pada koefisien jalur untuk mengetahui signifikansi pengaruh yang diberikan oleh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Ringkasan model dapat terlihat pada gambar 4.7 sebagai berikut:



**Gambar 4.7**  
**Model Jalur Struktural Antar Variabel**

Dari diagram jalur ini diperoleh tiga koefisien jalur, yaitu  $\rho_{31}$ ,  $\rho_{32}$ ,  $\rho_{21}$  dan tiga koefisien korelasi yaitu  $r_{12}$ ,  $r_{13}$ ,  $r_{23}$ . Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi pada tabel 4.9 di atas dan menggunakan bantuan program komputer Excel, maka nilai koefisien untuk setiap jalur dihitung dan diuji signifikansinya dengan statistik uji t.

Hasil yang diperoleh setelah melakukan analisis model digunakan sebagai dasar dalam menjawab hipotesis dan menarik kesimpulan pada penelitian ini. Penjelasan terhadap jawaban hipotesis tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

### 1. Hipotesis Pertama

Reward berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

$$H_0 : \beta_{31} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{31} > 0$$

$H_0$  ditolak, jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ .

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung *reward* terhadap kinerja, nilai koefisien jalur sebesar 0,197 dimana nilai koefisien  $t_{hitung}$  sebesar 2,133. Nilai Koefisien  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,05$  sebesar 1,98. Oleh karena nilai koefisien  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada nilai  $t_{tabel}$  maka dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu bahwa *reward* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dapat diterima.

Hasil analisis hipotesis pertama memberikan temuan bahwa *reward* berpengaruh secara langsung positif terhadap kinerja. Dengan demikian

dapat disimpulkan bahwa kinerja dipengaruhi secara langsung positif oleh *reward*. Meningkatnya *reward* mengakibatkan peningkatan kinerja.

**Tabel 4.10 Koefisien Jalur Pengaruh  $X_1$  terhadap  $X_3$**

Pengaruh langsung	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
$X_1$ terhadap $X_3$	0,197	2,133 *	1,98	2,62

\* Koefisien jalur signifikan ( $2,133 > 1,98$  pada  $\alpha = 0,05$ )

## 2. Hipotesis Kedua

Kreativitas berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

$$H_0 : \beta_{32} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{32} > 0$$

$H_0$  ditolak , jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ .

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung kreativitas terhadap kinerja, nilai koefisien jalur sebesar 0,269 dan nilai koefisien  $t_{hitung}$  sebesar 2,908 sedangkan nilai koefisien  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,01$  sebesar 2,62. Oleh karena nilai koefisien  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada nilai koefisien  $t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, dengan demikian kreativitas berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dapat diterima.

Hasil analisis hipotesis kedua menghasilkan temuan bahwa kreativitas berpengaruh secara langsung positif terhadap kinerja. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja dipengaruhi secara

langsung positif oleh kreativitas. Meningkatnya kreativitas mengakibatkan peningkatan kinerja.

**Tabel 4.11 Koefisien Jalur Pengaruh  $X_2$  terhadap  $X_3$**

Pengaruh langsung	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
$X_2$ terhadap $X_3$	0,269	2,908 **	1,98	2,62

\*\* Koefisien jalur sangat signifikan ( $2,908 > 2,62$  pada  $\alpha = 0,01$ )

### 3. Hipotesis Ketiga

*Reward* berpengaruh langsung positif terhadap kreativitas.

$$H_0 : \beta_{21} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{21} > 0$$

$H_0$  ditolak, jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ .

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung *reward* terhadap kreativitas, nilai koefisien jalur sebesar 0,359 dimana nilai koefisien  $t_{hitung}$  sebesar 3,879. Nilai Koefisien  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,01$  sebesar 2,62. Oleh karena nilai koefisien  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada nilai  $t_{tabel}$  maka dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yaitu bahwa *reward* berpengaruh secara langsung terhadap kreativitas dapat diterima.

Hasil analisis hipotesis ketiga memberikan temuan bahwa *reward* berpengaruh secara langsung positif terhadap kreativitas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kreativitas dipengaruhi secara

langsung positif oleh *reward*. Meningkatnya *reward* mengakibatkan peningkatan kreativitas.

**Tabel 4.12 Koefisien Jalur Pengaruh  $X_1$  terhadap  $X_2$**

Pengaruh langsung	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
$X_1$ terhadap $X_2$	0,359	3,879 **	1,98	2,62

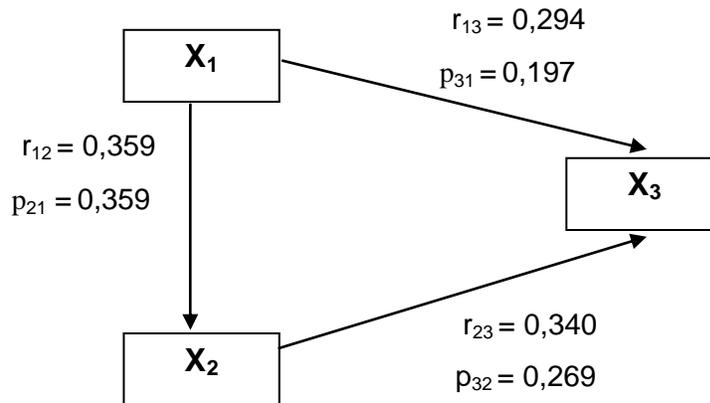
\*\* Koefisien jalur sangat signifikan ( $3,879 > 2,62$  pada  $\alpha = 0,01$ )

Keseluruhan hasil uji hipotesis penelitian dirangkum pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.13 Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis yang Diajukan**

Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
Reward berpengaruh langsung positif terhadap kinerja	$H_0 : \beta_{31} \leq 0$ $H_1 : \beta_{31} > 0$	$H_0$ ditolak	berpengaruh langsung positif
Kreativitas berpengaruh langsung positif terhadap kinerja	$H_0 : \beta_{32} \leq 0$ $H_1 : \beta_{32} > 0$	$H_0$ ditolak	berpengaruh langsung positif
Reward berpengaruh langsung positif terhadap kreativitas	$H_0 : \beta_{21} \leq 0$ $H_1 : \beta_{21} > 0$	$H_0$ ditolak	berpengaruh langsung positif

Hasil analisis jalur model empiris dapat digambarkan pada gambar 4.8 sebagai berikut:



**Gambar 4.8 Model Empiris**  
**Berdasarkan Hasil Perhitungan Analisis Jalur**

Keterangan :  
 $X_1$  = Reward  
 $X_2$  = Kreativitas  
 $X_3$  = Kinerja

#### D. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dibahas dan kajian empiris di atas, berikut akan dibahas hasil penelitian sebagai upaya untuk melakukan sintesis antara kajian teori dengan temuan empiris. Adapun secara rinci pembahasan hasil analisis dan pengujian hipotesis penelitian diuraikan sebagai berikut:

## 1. Pengaruh Reward Terhadap Kinerja

Dari hasil pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif *reward* terhadap kinerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,294 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,197. Ini memberikan makna *reward* berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Randall and Susan dalam bukunya mengatakan bahwa:

*A positive reinforcement (PR) system can be designed based on the principles of reinforcement theory. Positive reinforcement involves the use of positive rewards to increase the occurrence of the desired performance. It is based on two fundamental principles: (1) people perform in ways that they find most rewarding to them; and (2) by providing the proper rewards, it is possible to improve performance.*<sup>1</sup>

Sebuah penguatan (PR) sistem positif dapat dirancang berdasarkan pada prinsip-prinsip teori penguatan. Penguatan positif melibatkan penggunaan imbalan positif untuk meningkatkan terjadinya kinerja yang diinginkan. Hal ini didasarkan pada dua prinsip dasar: (1) orang melakukan cara-cara yang mereka anggap paling bermanfaat untuk mereka, dan (2) dengan memberikan penghargaan yang tepat, adalah mungkin untuk meningkatkan kinerja.

Menurut teori *expectancy* dapat dijelaskan pengaruh *reward* terhadap Kinerja sebagai berikut :

---

<sup>1</sup> Randall S. Schuler & Susan E. Jackson, *Human Resource Management : Positioning for the 21st Century* (USA: West Publishing Company, 1996), h. 397

*Performance result in two kinds of reward. Intrinsic rewards are intangible, a feeling of accomplishment, a sense of achievement, and promotion. The individual judges the value of his or her performance to the organization and uses social comparison processes (as in equity theory) to form an impression of the equity of the reward received. If the rewards are regarded as equitable, the employee feels satisfied. In subsequent cycles, satisfaction with rewards influences the value of the rewards anticipated, and actual performance following effort influences future perceived effort – reward probabilities.<sup>2</sup>*

Kinerja merupakan hasil dari dua jenis *reward*. Reward intrinsik yang tidak berwujud yaitu perasaan atas keberhasilan, perasaan atas prestasi, dan sebagainya. *Reward* ekstrinsik adalah hasil nyata seperti gaji dan promosi. Penilaian individu atas kinerja untuk organisasi menggunakan proses perbandingan (seperti dalam teori ekuitas) untuk membentuk adil, pegawai akan merasa puas. Selanjutnya, kepuasan atas *reward* tersebut akan mempengaruhi *reward* yang diharapkan, dan melakukan usaha untuk mencapai prestasi kerja sebagai akibat mendapatkan *reward* yang diharapkan.

Berdasarkan berbagai hal tersebut di atas maka baik secara konsep maupun empiris, *reward* berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

## **2. Pengaruh Kreativitas Terhadap Kinerja**

Dari hasil pengujian hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif kreativitas terhadap kinerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,340 dan nilai koefisien jalur sebesar

---

<sup>2</sup> Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, *Organizational Behavior* (Masob: Cengage Learning, 2011), h.106

0,269. Ini memberikan makna kreativitas berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli di antaranya adalah Jennifer and Gareth dalam bukunya mengatakan bahwa *“an Eksternal locus of control hinders creativity because decision makers believe that whatever decision they make will have little impact on performance or well-being.”*<sup>3</sup> Locus of control Eksternal menghambat kreativitas karena pengambil keputusan percaya bahwa apapun keputusan yang mereka buat akan memiliki dampak kecil pada kinerja atau kesejahteraan. Dijelaskan lebih lanjut bahwa Kreativitas yang terhambat berdampak kepada kinerja.

Pengaruh kreativitas terhadap kinerja juga dikemukakan oleh Zhou J dan J.M.George yaitu mengenai seberapa tinggi berpikir kreatif seseorang dalam pernyataan berikut, *“creatif thought results in creative performance when people come up with new ideas, create fresh approaches to problems, or suggest innovations that can help improve the workplace.”*<sup>4</sup> Berpikiran kreatif dapat menghasilkan kinerja yang kreatif, saat individu memiliki ide baru dalam menciptakan pendekatan atas masalah, atau saran inovatif yang dapat memberi perbaikan lingkungan kerja.

---

<sup>3</sup>Jennifer M.George & Gareth R. Jones, *Organizational Behavior* (USA : Prentice Hall, 2001), h. 492

<sup>4</sup> Robert Kreitner and Angelo Kinick, *Organizational Behavior* (New York: McGraw – Hill International Edition, 2010), 307

Livingstone juga mengungkapkan tentang *Person Environment fit* (kecocokan individu dengan lingkungan) dalam pernyataan, “*when individuals who desire to be creative are matched with an organization that values creative idea, the result is more creative performance.*”<sup>5</sup> Saat individu memiliki keinginan untuk menjadi kreatif yakni merasa cocok dengan nilai-nilai ide kreatif organisasi, individu tersebut akan menghasilkan kinerja yang lebih kreatif.

Berdasarkan berbagai hal tersebut di atas maka baik secara konsep maupun empiris, kreativitas berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

### **3. Pengaruh Reward Terhadap Kreativitas**

Dari hasil pengujian hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif reward terhadap kreativitas dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,359 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,359. Ini memberikan makna *reward* berpengaruh langsung terhadap kreativitas.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli di antaranya adalah Jennifer and Gareth, yang dalam bukunya mengatakan bahwa:

*To help promote creativity, an organization's reward system should recognize and reward hard work and creativity. Creativity decision makers and others in the organization need to see that hard work and*

---

<sup>5</sup> Debra L Nelson, James Campbell Quick, *Organization Behavior*, Foundation, Realities & Challenges, 5th edition (USA : Thomson South-western, 2006), h. 329

*creativity are recognized, appreciated, and rewarded-for example, through bonuses and raises.*<sup>6</sup>

Untuk membantu meningkatkan kreativitas, organisasi harus memiliki sistem penghargaan yang mengakui dan menghargai kerja keras dan kreativitas. Pengambil keputusan yang kreatif dalam organisasi, perlu melihat bahwa kerja keras dan kreativitas diakui, dihargai, dan dihargai-misalnya, melalui pemberian bonus dan kenaikan gaji. Dalam pernyataan ini menunjukkan bahwa penghargaan dalam bentuk pengakuan atas hasil keras dengan memunculkan kreativitas berpengaruh terhadap meningkatnya kreativitas dalam bekerja di Organisasi. Lebih lanjut, Jennifer and Gareth menyatakan, "*it is important, however, that these rewards not be seen as an attempt to control behavior*", Hal ini penting, bahwa penghargaan ini jangan dilihat hanya sebagai upaya untuk mengontrol perilaku.

Berdasarkan berbagai hal tersebut di atas maka baik secara konsep maupun empiris, *reward* berpengaruh langsung positif terhadap kreativitas.

---

<sup>6</sup> Jennifer M. George & Gareth R. Jones, *op. cit.*, h. 494