

**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA, SISTEM PENGHARGAAN DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris Pada Perusahaan Jasa Perbankan Di Kota Padang)**

DRAFT SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu*



OLEH :

RINA EFRIANI
84344/2007

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2012**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA, SISTEM
PENGHARGAAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL**

(Studi Empiris Pada Perusahaan Perbankan Di Kota Padang)

Nama : Rina Efriani
NIM/BP : 84344/2007
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Padang, April 2012

Disetujui Oleh :

Pembimbing I



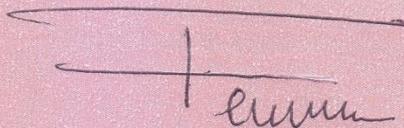
Drs. Syamwil, M.Pd
NIP. 19590820 198703 1 001

Pembimbing II



Herlina Helmy, SE, Ak., M.S. Ak
NIP. 19800327 200501 2 002

Mengetahui
Ketua Program Studi Akuntansi



Fefri Indra Arza, SE., M.Sc, Ak
NIP. 19730213 199903 1 003

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

*Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi-Akuntansi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang*

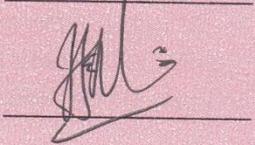
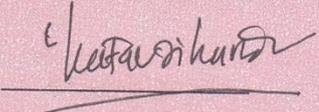
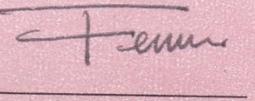
**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA, SISTEM
PENGHARGAAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL**

(Studi Empiris Pada Perusahaan Perbankan Di Kota Padang)

Nama : Rina Efriani
NIM/BP : 84344/2007
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Padang, April 2012

Tim Penguji

No.	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1.	Ketua	: Drs. Syamwil, M.Pd	
2.	Sekretaris	: Herlina Helmy, SE, Ak.,M.S.Ak	
3.	Anggota	: Eka Fauzihardani, SE.,M.Si, Ak	
4.	Anggota	: Fefri Indra Arza, SE.,M.Sc, Ak	

ABSTRAK

Rina Efriani. (84344). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan Jasa Perbankan Kota Padang). Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang, Skripsi: 2011.

Pembimbing I : Drs. Syamwil M.Pd
II : Herlina Helmy, SE, AK. M.S. Ak

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris tentang sejauhmana pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial.

Jenis penelitian ini adalah kausatif. Populasi adalah perusahaan jasa perbankan di kota Padang. Sampel teknik *purposive sampling* dengan responden manajer pemasaran dan manajer operasional. Metode pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuesioner. Jenis data subjek dan sumber data primer. Analisis data menggunakan regresi berganda dengan uji F dan uji t.

Hasil penelitian ini menunjukkan (1) sistem pengukuran kinerja memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,984 > 2,0484$), ($sig\ 0.000 < 0.05$) dan nilai β arahnya positif yaitu sebesar 2,610 (H_1 diterima). (2) sistem penghargaan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial dengan $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($-,537 < 2,0484$), $sig\ 0.596 > 0.05$ dan nilai β arahnya negatif yaitu sebesar -0,251 (H_2 ditolak). (3) motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dengan $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,868 < 2,0484$), $sig\ 0.073 > 0.05$ dan nilai β arahnya positif yaitu sebesar 1,033 (H_3 ditolak). (4) sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial perusahaan perbankan kota Padang dimana nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, yaitu $9,690 > 2,94$ atau nilai signifikansi $0,000 < \alpha\ 0,05$. (H_4 diterima).

Peneliti menyarankan bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan lagi penghargaan dan motivasi yang diberikan kepada manajer untuk meningkatkan kinerjanya.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis sampaikan kehadirat Allah SWT, atas rahmat, ridho dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Jasa Perbankan di Kota Padang”. Penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi persyaratan mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penulisan skripsi ini penulis tidak terlepas dari hambatan dan rintangan. Namun demikian, atas bimbingan, bantuan, arahan serta dukungan dari berbagai pihak maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis secara khusus mengucapkan terimakasih kepada Bapak Drs. Syamwil M.Pd dan Ibu Herlina Helmy, SE, AK, M.S. Ak. selaku dosen pembimbing yang telah banyak menyediakan waktu dan pemikirannya dalam penyusunan skripsi ini .

Pada kesempatan ini, penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sektretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
3. Bapak dan Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, khususnya Program Studi Akuntansi serta karyawan yang telah membantu penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.

4. Pimpinan perusahaan jasa perbankan di Kota Padang yang telah memberi izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
5. Kedua orang tua (Jamaludin dan Nurjani) yang selalu memberikan dukungan dan mendo'akan agar penulis dapat mencapai apa yang dicita-citakan.
6. Kakak-kakak (Iwit, Andi dan Rika), serta Adik (Rini) yang selalu memberikan dukungan dan semangat selama kuliah dan dalam penyusunan skripsi ini.
7. Teman-teman Prodi Akuntansi angkatan 2007 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang sama-sama berjuang atas motivasi, saran, serta dukungan yang sangat berguna dalam penulisan ini dan juga teman-teman seperjuangan (Rahma, bang Elyu, Nurul, Imel, Radit dan Sinta).
8. Serta semua pihak yang telah membantu dalam proses perkuliahan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan segala keterbatasan yang ada, penulis tetap berusaha menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Padang, 25 April 2012

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	11
C. Pembatasan Masalah	12
D. Perumusan Masalah	12
E. Tujuan Penelitian	12
F. Manfaat Penelitian	13
BAB II. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL	
DAN HIPOTESIS	14
A. Kajian Teori	14
1. Kinerja Manajerial	14
2. Sistem Pengukuran Kinerja.....	17
3. Sistem Penghargaan	22
4. Motivasi Kerja.....	29

B. Penelitian Relevan	39
C. Hubungan Antar Variabel	40
D. Kerangka konseptual	45
E. Hipotesis	47
BAB III. METODE PENELITIAN	48
A. Jenis Penelitian	48
B. Populasi, Sampel dan Responden	48
C. Jenis dan Sumber Data	50
D. Teknik Pengumpulan Data	51
E. Variabel Penelitian	51
F. Instrumen Penelitian	51
G. Uji Validitas dan Reliabilitas	54
H. Model dan Teknik Analisis Data	57
I. Definisi Operasional	62
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	64
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	64
B. Demografi Responden.....	65
C. Deskripsi Variabel Penelitian	69
D. Statistik Deskriptif	74
E. Uji Validitas Dan Reabilitas Instrumen	76
F. Uji Normalitas Data	78
G. Uji Asumsi Klasik	80
H. Analisis Regresi	83

I. Uji Hipotesis	87
J. Pembahasan.....	89
K. Impilikasi	94
BAB V. PENUTUP	96
A. Simpulan	96
B. Keterbatasan dan Saran Penelitian.....	96

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Daftar Sampel	49
2. Instrument Penelitian	53
3. Nilai <i>Corrected Item Total Correlation</i> Terkecil	55
4. Uji Reliabilitas Data	57
5. Tingkat Pengembalian Kuesioner	65
6. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	66
7. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	67
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	68
9. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	69
10. Distribusi Frekuensi Variabel kinerja manajerial	70
11. Distribusi Frekuensi Variabel sistem pengukuran kinerja	71
12. Distribusi Frekuensi Variabel sistem penghargaan.....	72
13. Distribusi Frekuensi Variabel motivasi kerja.....	73
14. Statistik Deskriptif	75
15. Nilai <i>Corrected Item Total Correlation</i> Terkecil	77
16. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> Penelitian	78
17. Uji Normalitas Data	79
18. Uji Normalitas Residual	81
19. Uji Multikolinearitas	82
20. Uji Heterokedastisitas	83

21. Uji F	84
22. Koefisien Determinasi.....	85
23. Partial Regresi	85

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual	47
2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	66
3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	67
4. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	68
5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	69

DAFTAR LAMPIRAN

1. Permohonan Penelitian
2. Kuisioner Penelitian
3. Surat Penelitian
4. Hasil Analisis Validitas dan Realibilitas Pilot Tes
5. Hasil Analisis Validitas Pada Penelitian
6. Statistik Deskriptif
7. Uji Normalitas Data
8. Uji asumsi Klasik
9. Uji Hipotesis

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setelah dikeluarkannya pakto 1988, industri perbankan di Indonesia terlihat semakin semarak, pertumbuhannya semakin meningkat, baik bank pemerintah maupun bank swasta. Bank-bank tersebut saling berlomba membuka cabang-cabangnya di kota-kota besar, bahkan sampai daerah tingkat kecamatan, sehingga mengakibatkan persaingan antar bank menjadi sangat ketat. Agar mempunyai daya saing yang tinggi, diupayakan menciptakan bank-bank yang sehat. Suatu bank yang selalu berhati-hati dalam usahanya akan berdampak positif, dalam bentuk resiko usaha yang kecil.

Resiko yang kecil ini akan meningkatkan daya saing bank yang bersangkutan, mengingat resiko merupakan salah satu aspek yang diperhatikan dalam persaingan di dunia keuangan. Dengan kondisi persaingan yang ketat, tajam, menuntut kemampuan manajemen untuk mengelola perbankan sampai ke tingkat unit-unit usahanya di mana berada dengan efisien. Untuk mewujudkan efisiensi perbankan, diperlukan kemampuan manajemen dalam merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan berbagai aktivitas dan program-program yang dilaksanakan, serta sumber daya yang dimiliki dan digunakan perusahaan. Griffin (2006) mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan

dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ia menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi, dan mengendalikan. Namun, kelima fungsi tersebut telah diringkas menjadi tiga, yaitu: perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan. Selain dari itu Henry Mintzberg, seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran manajer. Kemudian dikelompokkan kesepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok Mintzberg (1973). Pertama adalah peran antar pribadi, yaitu melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Peran ini meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung. Kedua adalah peran informasional, meliputi peran manajer sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara. Ketiga adalah peran pengambilan keputusan, meliputi peran sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding.

Dalam mengevaluasi kinerja manajerial kegiatan atau fungsi manajemen tersebut diperinci oleh Mahoney *et al* (1963) dalam Doloksaribu (2001) sehingga meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan. Seberapa jauh sebuah organisasi mencapai tujuan tergantung pada kinerja manajernya, artinya bagaimana ia menjalankan kegiatan/fungsinya. Pentingnya peran manajer dibuktikan pada saat “*booming*” industri perbankan di Indonesia, dimana banyak terjadi pembajakan

terhadap manajer-manajer yang berkualitas. Hal ini tentunya menandakan bahwa kemampuan seorang manajer sangat menentukan terhadap kinerja perusahaan sehingga tujuan perusahaan tercapai.

Kotter dan Heskett (1997) dalam Doloksaribu (2001) juga mengatakan peranan manajer sangat penting. Mereka mengatakan bahwa ketika anggota organisasi merasa tidak perlu ada perubahan, maka seorang manajer dengan visi yang jelas dan gaya komunikasi yang baik dapat menciptakan kebutuhan akan perubahan untuk kemajuan perusahaan. Selanjutnya Kotter dan Heskett mengatakan sembilan dari sepuluh kasus yang ditelaah menunjukkan peran manajer sangat substansial dalam meningkatkan kinerja. Namun kemampuan seorang manajer semata tidaklah cukup menjadikan kinerjanya baik. Diperlukan sumberdaya organisasi yang lain agar kinerja seorang manajer menjadi baik.

Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

- 1) Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang,
- 2) Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja,
- 3) Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan dan pengukuran kinerja.

Dari teori tersebut ada banyak faktor yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun, agar tujuan-tujuan yang telah ditetapkan tersebut tercapai atau tidak maka diperlukan suatu pengukuran kinerja yang tepat. Adanya pengukuran kinerja maka diharapkan manajer dapat selalu meningkatkan atau memaksimalkan kinerja yang dimilikinya. Karena dengan adanya sistem

pengukuran kinerja manajer dapat mengetahui bahwa kinerjanya akan dinilai, oleh karena itu sistem pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial.

Menurut Mulyadi (2001:353) pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Dengan adanya penilaian kinerja dapat merencanakan yang akan dilakukan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dijadikan dasar perencanaan strategi dan operasional perusahaan untuk masa yang akan datang. Melalui penilaian kinerja, manajer juga dapat mengetahui apakah target yang telah ditetapkan tercapai atau tidak. Sehingga dapat segera dilakukan analisis terhadap kelemahan-kelemahan yang terjadi. Menurut Wibowo (2011:101) terdapat tujuh indikator pengukuran kinerja yaitu: tujuan, standar, umpan balik, alat dan sarana, kompetensi, motif dan peluang.

Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja seseorang atau individu memiliki hubungan yang erat dengan kinerja manajerial yang dikemukakan oleh Hafiz (2006) dalam Hertalia (2009) . dengan kata lain apabila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja manajer perusahaan juga baik. Sistem pengukuran kinerja merupakan sarana untuk dapat mengetahui kinerja manajerial sehingga diharapkan manajer dapat

meningkatkan kinerjanya. Menurut Kren dalam Syaiful (2006) informasi kinerja yang komprehensif dari sistem pengukuran kinerja akan memberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk proses pengambilan keputusan, sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Selain sistem pengukuran kinerja sistem penghargaan juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Menurut Siswanto dalam Listianingsih (2005:596) penghargaan adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan fikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Listianingsih (2005:570) penghargaan yang diterima adalah semua bentuk return baik penghargaan *financial* maupun *non financial* yang diterima oleh manajer karena jasa yang telah disumbangkan ke perusahaan.

Penghargaan *financial* menurut Rivai (2004:357) terdiri dari penghargaan langsung dan tidak langsung. Penghargaan langsung yaitu berbentuk upah, gaji, bonus, komisi. Penghargaan tidak langsung terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam penghargaan *financial* langsung, meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan dan sebagainya. Sedangkan penghargaan *non financial* seperti pujian, menghargai pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, produktivitas dan kepuasan kerja. Menurut Wibowo (2011:365) hasil atau manfaat yang diharapkan dengan adanya sistem penghargaan adalah menarik, memotivasi, mengembangkan, memuaskan dan mempertahankan pekerja agar tidak meninggalkan organisasi.

Dengan adanya sistem penghargaan manajer merasa hasil kerjanya dihargai karena ada pengakuan atas prestasi kerjanya. Penghargaan menarik perhatian dan memberikan informasi atau mengingatkan akan pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan yang lainnya. Penghargaan juga dapat meningkatkan motivasi manajer terhadap ukuran kinerja, sehingga manajer mengalokasikan waktu dan usahanya karena ia merasa hasil kerjanya dihargai. Adanya sistem penghargaan tersebut diharapkan manajer akan selalu meningkatkan kerjanya. Peningkatan kinerja manajerial akan dapat membuat perusahaan tumbuh dan berkembang sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Menurut Porter-Lawer dalam Mulyadi (2001:171) usaha seseorang manajer berprestasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu keyakinan manajer terhadap kemungkinan kinerja mendatangkan penghargaan dan nilai penghargaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa sistem penghargaan sangat penting dalam peningkatan kinerja manajerial.

Selain dari sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan, perusahaan juga harus memperhatikan mengenai bagaimana menjaga dan mengelola motivasi manajer dalam bekerja agar selalu tinggi dan fokus pada tujuan perusahaan. Menjaga motivasi manajer itu sangat penting karena motivasi itu adalah motor penggerak bagi setiap individu yang mendasari mereka untuk bertindak dan melakukan sesuatu. Orang tidak akan melakukan sesuatu hal secara optimal apabila tidak mempunyai motivasi yang tinggi dari dalam dirinya sendiri untuk melakukan hal tersebut.

Pada dasarnya motivasi dapat memicu manajer untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Teori motivasi yang sangat terkenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow (2004:458). Model Maslow sering disebut dengan model hierarki kebutuhan, karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu tersebut termotivasi untuk kerja.

Manajer yang mempunyai motivasi yang tinggi akan melakukan pekerjaan dan tugas dengan cepat dan tepat, sebaliknya manajer yang mempunyai motivasi yang rendah akan berpengaruh kepada pekerjaannya, yaitu manajer yang kurang bergairah atau semangat dalam bekerja. Motivasi kerja manajer yang rendah tentu berdampak buruk pada prestasi kerja manajer, sehingga jika ini dibiarkan terus menerus akan mengganggu kelangsungan perusahaan untuk tumbuh dan berkembang. Motivasi kerja merupakan penggerak yang mengarahkan kepada tujuan. Semakin tinggi motivasi kerja seseorang maka semakin kuat dorongan yang timbul untuk bekerja lebih giat sehingga dapat meningkatkan kinerjanya Lower dan Porter (1989:47) dalam Anggini (2010).

Hal yang berkaitan dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sesuai dengan pendapat Hertalia (2009) meneliti tentang Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial pada perusahaan Manufaktur kota Padang. Hasil penelitian Hertalia menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja

manajerial. Namun, sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur kota Padang.

Penelitian lain yang menunjukkan hasil yang berbeda seperti yang dilakukan oleh Harvirani (2009) mengenai pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan penghargaan berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kinerja manajerial dan motivasi juga berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kinerja manajerial.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Delviana (2009), yaitu mengenai Pengaruh motivasi, Komitmen dan tingkat kesulitan anggaran dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur dikota Padang. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini menggunakan Bank sebagai objek penelitian, berdasarkan informasi yang didapat seperti bank syariah di Indonesia tahun 2008 berhasil meraih prestasi gemilang. Berikut ini informasi total asset perbankan syariah nasional tumbuh sebesar 29,12 % dari posisi akhir tahun 2007 sebesar Rp. 36,538 Triliun menjadi Rp. 47,179 Triliun. Sementara Dana Pihak Ketiga (DPK) yang berhasil dikumpulkan adalah sebesar Rp. 34, 422 Triliun. Keberhasilan menghimpun DPK sebesar itu juga disertai dengan keberhasilan penyaluran dana dalam bentuk pembiayaan kepada masyarakat. *Financing to Deposit Ratio* (FDR) bank syariah mencapai 111,66% yang berarti pembiayaan yang diberikan oleh bank syariah lebih besar dari DPK yang terkumpul. Fakta ini menunjukkan bahwa

bank syariah telah berhasil menjalankan amanat Undang-undang nomor 21 tahun 2008 tentang perbankan syariah terkait fungsi bank syariah yakni menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat.

Namun dibalik kegemilangan tersebut, ternyata bank syariah nasional gagal memenuhi target Bank Indonesia (BI) yakni meraih *market share* atau pangsa pasar sebesar 5 %. Pada akhir 2008 pangsa pasar bank syariah terhadap bank konvensional hanya sebesar 2,05 % bila dilihat dari sisi total asset, dimana total asset bank konvensional pada akhir 2008 adalah sebesar Rp. 2.303, 367 Triliun. Sementara bila dilihat dari segi DPK, *market share* bank syariah hanya sebesar 2,02 %, dimana DPK bank konvensional sebesar Rp. 1.107, 876 Triliun. Kegagalan pencapaian target pada tahun 2008 menyebabkan BI merubah targetnya menjadi target kualitatif. BI menargetkan total asset bank syariah tumbuh minimal sebesar 25% menjadi Rp.57 Triliun pada tahun 2009. target ini untuk mewujudkan visi bank syariah yang dimuat dalam Grand strategi pengembangan perbankan syariah yakni menjadikan bank syariah Indonesia sebagai perbankan syariah paling atraktif di ASEAN. Visi ini merupakan visi fase kedua dalam grand strategi bank syariah yang ditargetkan untuk tahun 2009.

Berdasarkan informasi total aset meningkat, namun pangsa pasarnya masih rendah. Sehingga perlu adanya perbaikan kualitas secara terus menerus, maka Sistem pengendalian manajemen merupakan mekanisme untuk tercapainya kesesuaian dan keharmonisan antara tujuan organisasi perbankan dengan tujuan manajer pelaksana, tujuan kelompok, maupun tujuan perorangan dalam organisasi atau lembaga tersebut. Menurut Anthony *et al* (2005:1) unsur-unsur sistem

pengendalian manajemen meliputi perencanaan strategis, evaluasi, penghargaan atas kinerja, alokasi pusat tanggung jawab dan penetapan harga transfer. Komponen SPM yang digunakan dalam penelitian ini adalah sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan. Selain itu juga perlu adanya motivasi manajer dalam mendukung peningkatan kinerja.

Sehubungan dengan hal itu, ada permasalahan yang bisa diidentifikasi yang diperkirakan mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial, yang akan dikaji lebih dalam adalah sistem pengukuran kinerjanya. Melihat bagaimana sistem pengukuran kinerja yang dilakukan oleh manajer perusahaan untuk dapat meningkatkan produktifitas kerjanya dalam mencapai target perusahaan. Selain itu, apakah dengan memberikan penghargaan terhadap manajer, manajer akan meningkatkan prestasi kerjanya. Dan juga apakah manajer termotivasi untuk bekerja, salah satunya untuk memenuhi kebutuhannya. Jadi dengan adanya motivasi dari diri manajer untuk bekerja maka manajer akan meningkatkan kinerjanya, dan manajer yang mendapatkan penilaian serta penghargaan dalam bekerja akan berdampak kepada produktifitas kerja karena hal itu akan mendukung karir maupun kinerjanya sebagai manajer.

Dari penjelasan di atas penelitian ini berbeda dari penelitian sebelumnya yang dilakukan Hertalia (2009), tentang Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial pada perusahaan Manufaktur kota Padang, serta penelitian lain yang dilakukan oleh Harvirani (2009) mengenai pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening, dan juga berbeda dengan penelitian Delviana (2009).

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Hertalia (2009). Namun, peneliti menambahkan variabel motivasi kerja. Perbedaan lain penelitian ini dengan sebelumnya yaitu penelitian ini akan dilakukan pada perusahaan jasa perbankan di Kota Padang dengan tahun yang berbeda yaitu tahun 2011.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang meneliti mengenai **“Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Jasa Perbankan di Kota Padang”**. Karena masih terdapat ketidakkosistenan antara teori dengan fakta.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan masalah diatas maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Sejauhmana pengaruh kemampuan terhadap kinerja manajerial?
2. Sejauhmana pengaruh keterampilan terhadap kinerja manajerial?
3. Sejauhmana pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja manajerial?
4. Sejauhmana pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial?
5. Sejauhmana pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial?
6. Sejauhmana pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial?

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi diatas ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja individual. Agar penelitian ini lebih fokus, maka penulis hanya menganalisis mengenai sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan bahwa yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Sejauhmana pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial?
2. Sejauhmana pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial?
3. Sejauhmana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja manajerial?
4. Sejauhmana pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan diatas, maka tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan bukti mengenai:

1. Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial
2. Pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial
3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja manajerial

4. Pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial.

F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Bagi Penulis, Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menambah ilmu pengetahuan penulis dan diharapkan dapat mengimplementasikan teori-teori yang telah di dapat selama perkuliahan dan merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Bagi Ilmu Pengetahuan, untuk menambah wawasan dan pandangan ilmu pengetahuan mengenai masalah yang dianggap perlu mendapatkan perhatian khusus dalam hal penilaian kinerja, penghargaan dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial. Sehingga diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi tambahan dan perbandingan bagi penelitian selanjutnya.
3. Bagi Perusahaan, Memberikan masukan bagi perusahaan untuk lebih meningkatkan penilaian kinerja, penghargaan dan motivasi kerja, sehingga penerapan kinerja manajerial dalam perusahaan menjadi sangat memuaskan.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1 Kinerja Manajerial

Secara umum kinerja berarti kemampuan seorang manajer dalam melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan perusahaan. Agar tujuan perusahaan itu tercapai maka perlu sistem pengendalian guna memastikan manajer mampu mewujudkan tujuan perusahaan yang ditetapkan melalui perilaku yang diharapkan. Menurut Mulyadi dan Styawan (2000:352) sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan salah satu alat pengendalian yang dapat digunakan perusahaan untuk memotivasi manajer agar tercapai tujuan perusahaan. Mahoney *et al* (1963) dalam Listianingsih (2005:568) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kinerja manajerial ini lebih bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada didalam daerah wewenangnya. Menurut Nasion dalam Delviana (2009) yang dimaksud dengan kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain

perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervise, pengaturan staf (staffing), negosiasi dan perwakilan.

Dari penjelasan diatas menurut Mahoney (1963) dalam Yuniawati (2005:24) ada delapan indikator dari kinerja manajerial yaitu:

a. Perencanaan

Dalam arti kemampuan menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemograman.

b. Investigasi

Yaitu kemampuan mengumpulkan, menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan dan analisis pekerjaan.

c. Pengkoordinasian

Yaitu kemampuan melakukan tukar-menukar informasi dengan orang lain dibagian oranisasi lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukan bagian lain dan hubungan dengan manajer lainnya.

d. Evaluasi

Yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati dan dilaporkan, penilaian pegawai atau bawahan, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk.

e. Pengawasan (*supervise*)

Yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan, membimbing dan menjelaskan peraturan kerja para bawahan.

f. Pengaturan staf (*staffing*)

Yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai dan memilih karyawan baru, menempatkan dan mempromosikan dan memutasi karyawan.

g. Negoisasi

Yaitu kemampuan untuk melakukan pembelian, penjualan, tawar menawar dengan penjual dan tawar menawar secara kelompok.

h. Perwakilan (*representatif*)

Yaitu kemampuan untuk menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Menurut schermerhorn (1999) dalam Delviana (2009) tingkat manajerial terdiri dari:

a. *Top manajer*

Perencanaan strategis yaitu untuk rencana jangka panjang perusahaan yang berhubungan dengan tujuan dan sasaran yang akan dicapai kurun waktu lebih dari 10 tahun.

b. *Middle manajer*

Mengimplementasikan strategi yang dibuat oleh top manajer dan membuat keputusan operasional.

c. *First level manajer*

Mengimplementasikan rencana operasional, membuat keputusan jangka pendek dan menjalankan operasional bisnis sehari-hari.

2 Sistem Pengukuran Kinerja

a. Pengertian Pengukuran Kinerja

Dalam pengelolaan perusahaan pimpinan menetapkan saran yang akan dicapai dimasa yang akan datang. Untuk melihat apakah sasaran tersebut tercapai atau tidak diperlukan penilaian terhadap kinerja perusahaan tersebut. Menurut Mulyadi (2001:353) pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut Kim dan Larry dalam Syaiful (2006) sistem pengukuran kinerja adalah frekuensi pengukuran kinerja pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan.

Pengertian tersebut dilandasi oleh keyakinan bahwa organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang telah mereka lakukan didalam perusahaan. Hal ini dilakukan agar tujuan yang ditetapkan perusahaan tercapai. Sistem pengukuran kinerja yang sesuai digunakan dalam manajemen kontemporer adalah sistem pengukuran kinerja yang memanfaatkan secara intensif dan ekstensif teknologi informasi dalam bisnis, Mulyadi (2001:303).

Mulyadi (2001:333) Dalam era teknologi informasi tidak lagi menentukan apa yang harus dikerjakan oleh karyawan dan bagaimana mengerjakannya, teknologi informasi menyediakan kebebasan bagi

karyawannya untuk melaksanakan apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa informasi dari penilaian kinerja ini dibutuhkan tidak hanya untuk kepentingan perusahaan jangka pendek saja, tetapi juga penting dalam proyeksi kepentingan perusahaan dalam jangka panjang. Informasi ini juga dibutuhkan pemakai laporan keuangan untuk mengevaluasi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kas, dan waktu, serta kepastian dari hasil tersebut guna pengambilan keputusan ekonomis yang lebih tepat dan lebih baik.

b. Fungsi Pengukuran Kinerja

Adapun secara umum fungsi pengukuran kinerja menurut Sukarno (2000:208) dalam Hertalia (2009) adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui tingkat kesuksesan dan kegagalan kinerja suatu pusat pertanggungjawaban.
- 2) Memberikan masukan untuk mengatasi masalah yang ada, untuk mengevaluasi kualitas kerja masing-masing manajer.

Secara formal produk akhir dari hasil pengukuran kinerja diwujudkan dalam suatu laporan yang disebut laporan kinerja sebagai suatu alat, laporan yang berisi informasi penting tentang tercapai atau tidaknya kinerja yang telah ditetapkan.

c. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan utama dalam penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya. Standar perilaku dapat berupa

kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran organisasi. Menurut Mulyadi (2001:422) tujuan sistem pengukuran kinerja adalah :

- (1) Untuk menentukan kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
- (2) Untuk penentuan dasar mengevaluasi kualitas kerja masing-masing manajer.
- (3) Untuk memotivasi para manajer agar secara konsisten mengoperasikan divisinya sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan.

Tujuan pokok kinerja yaitu untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan oleh perusahaan. Tujuan lain pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui seberapa hasil atau prestasi yang didapat oleh perusahaan tersebut, sehingga perusahaan bisa membandingkan kinerja masa lalu dan masa sekarang serta dapat menetapkan bagaimana tindakan selanjutnya kedepan.

d. Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi tentunya mempunyai manfaat. Adapun manfaat dari pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2001:353) adalah :

- 1) Mengelola organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.

- 2) Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan karyawan.
- 3) Menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi pendistribusian penghargaan.

Menurut Honggren et al (1994:890) dalam Yuniawati (2003) sistem pengukuran kinerja secara garis besar berdasarkan kriteria dan informasi yang dihasilkan, dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu :

- 1) Sistem pengukuran kinerja keuangan (*financial performance measure system*).

Sistem pengukuran kinerja ini biasanya menjabarkan tentang kinerja dari semua produk dan aktivitas jasa yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan dalam satuan mata uang. Dasar yang digunakan yaitu kinerja masa lalu sehingga pencapaian kinerja dan keunggulan bersaing sangat sulit. Jadi fokus dari pengukuran kinerja adalah pada hasil akhir yang telah dicapai oleh suatu perusahaan sebagai dampak dari keputusan yang telah dirumuskan oleh manajemen perusahaan. Contoh alat ukur *financial performance measure* yaitu : *contribution margin, income before tax, persentase of profit to sales, direct business unit profit, ROI, residual income* dan *net income*.

- 2) Sistem pengukuran kinerja non keuangan (*non financial performance measure system*).

Sistem pengukuran kinerja non keuangan mempunyai pendekatan lain dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Pengukuran ini biasanya berhubungan dengan data informasi bagi pengukuran non keuangan. Alat ukur pada *non financial performance measures* yaitu : *price, quality lead time, costumer complain, costumer satisfaction* dan *costumer respon time*.

e. Indikator pengukuran kinerja

Terdapat tujuh indikator kinerja menurut Wibowo (2011:101) diantaranya:

1) Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seseorang individu atau organisasi untuk dicapai. Tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan.

2) Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai (hasil kerja). Melihat kehadiran tidak kurang dari 90%. Waktu kerja, masuk dan keluar sesuai jam kerja.

3) Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4) Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat digunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.

5) Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

6) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif ekonomi ialah dorongan atau hasrat yang menimbulkan keinginan manusia melakukan tindakan ekonomi. Salah satu motif ekonomi yaitu Motif untuk memperoleh kesejahteraan. Segala tindakan yang dilakukan karena dorongan memperoleh keuntungan. Contoh: mengikuti pendidikan guna kenaikan jabatan dan Memperbesar jaringan perusahaan.

7) Peluang

Peluang merupakan kesempatan pekerja untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

3 Sistem Penghargaan (Reward system)

a. Pengertian Sistem Penghargaan

Penghargaan terhadap kinerja karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan yang dihargai dan diakui oleh organisasi, oleh karena itu sistem lintas fungsional mengubah secara radikal perilaku yang diharapkan dari karyawan dalam mewujudkan tujuan tim, perlu

dibangun sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan, agar terbentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan tuntutan kerja tim, yang dikemukakan oleh Mulyadi (2001:237).

Menurut Wibowo (2011:348) kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Hasil atau manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari pemberian penghargaan adalah untuk menarik, memotivasi, mengembangkan, memuaskan dan mempertahankan pekerja agar tidak meninggalkan organisasi.

Sedangkan menurut Mulyadi (2001:351) sistem penghargaan berbasis kinerja adalah Salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi manajerial agar mencapai tujuan perusahaan (bukan manajerial secara individu) dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan (bukan perilaku yang disukai oleh manajerial secara pribadi).

Menurut Mulyadi (2001:351) pelaksanaan penghargaan berbasis kinerja dilaksanakan melalui tiga tahap yaitu :

(1) Penetapan sistem penghargaan berbasis kinerja

Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan dasar yang digunakan untuk melaksanakan penilaian kinerja dan pendistribusian penghargaan berbasis kinerja.

(2) Penilaian kinerja

Setelah perusahaan menetapkan sistem penghargaan berbasis kinerja, sistem ini kemudian dikomunikasikan kepada personel agar mereka memahami tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan dan perilaku yang diharapkan dari mereka dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

(3) Pendistribusian penghargaan berbasis kinerja

Dalam tahap ini, penghargaan yang telah dihitung berdasarkan hasil penelitian kinerja dibagikan kepada personil yang berhak.

b. Jenis-jenis Penghargaan

Menurut Anthony et al (1995:562) dalam Hertalia (2009) ada dua jenis penghargaan yaitu :

1) Penghargaan intrinsik (*intrinsic reward*)

Penghargaan intrinsik dihubungkan dengan sifat dari organisasi dan bentuk pekerjaan yang dilakukan oleh orang-orang. Penghargaan intrinsik muncul dari dalam diri individu dan menggambarkan kepuasan dimana dialami oleh orang dari pekerjaan mereka dan kesempatan dapat berupa keikutsertaan karyawan dalam pembuatan kebijaksanaan, pemberian tanggung jawab yang lebih, kesempatan untuk personal agar berkembang dan lain-lain.

2) Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic reward*)

Penghargaan ekstrinsik didasarkan pada kinerja dan beberapa penghargaan dimana salah satu orang memberikan kepada orang lain

dengan menghargai pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Penghargaan ekstrinsik dapat dibagi atas *direct compensation*, *indirect compensation* dan *non financial compensation*. *Direct compensation* yang diberikan perusahaan berupa gaji, bonus kinerja dan bonus saham. Sedangkan *indirect compensation* dapat berupa perlindungan program-program, pembayaran ketika tidak bekerja, servis dan penghasilan tambahan. Sedangkan *non financial* terdiri dari pemberian interior kantor yang memadai, tempat parkir khusus dan kartu bisnis.

Menurut Mulyadi (2001:364) tipe-tipe penghargaan berbasis kinerja dapat digolongkan kedalam tiga kelompok utama.

1) Kenaikan gaji berbasis kinerja

Kenaikan gaji umumnya hanya merupakan proporsi kecil dari gaji personel, namun mempunyai nilai yang signifikan bagi personel karena kenaikan tersebut bukan hanya sekali diterima, kenaikan gaji akan dinikmati oleh personel setiap bulan selama beberapa tahun mendatang.

2) Insentif jangka pendek

Insentif jangka pendek biasanya berupa pembayaran tunai yang didasarkan atas kinerja yang diukur untuk periode satu tahun atau kurang. Penghargaan dapat didasarkan pada kinerja individu atau kelompok.

3) Insentif jangka panjang

Insentif jangka panjang didasarkan pada kinerja yang diukur selama jangka waktu lebih dari satu tahun. Penghargaan ini biasanya diberikan terbatas untuk tingkat manajemen puncak.

Menurut Mckenna (1995:168) dalam Hertalia (2009) tipe-tipe sistem penghargaan adalah sebagai berikut :

1) Nilai waktu (Time rates)

Sistem penghargaan ini dihubungkan dengan jumlah jam kerja yang dapat diklasifikasikan sebagai dasar jam kerja, upah mingguan atau gaji bulanan.

2) Penggajian berdasarkan hasil-hasilnya

Yaitu menghubungkan gaji dengan kuantitas output individual atau sistem pekerjaan yang dibayar menurut hasil yang dikerjakan dimana gaji dihubungkan dengan jumlah unit pekerjaan yang dihasilkan.

3) Penggajian berdasarkan prestasi individu/kelompok

Penggajian berdasarkan prestasi tidak hanya mempertimbangkan hasil-hasil atau output tetapi juga perilaku aktual dalam pekerjaan. Prestasi individu diukur berdasarkan sasaran-sasaran yang ditetapkan sebelumnya atau dibandingkan dengan berbagai tugas yang ada dalam *job description*, yang memanfaatkan teknik-teknik penilaian kinerja.

4) Penggajian berdasarkan keterampilan dan kompensasi

Gaji berdasarkan keterampilan memberikan tekanan pada input yang meliputi pengetahuan keterampilan dan kompetensi yang diinjeksikan karyawan kedalam pekerjaan.

5) Sistem fleksibel

Merupakan substitusi bagi penggajian yang harus dikalkulasikan didalam keseluruhan paket penggajian atau kompensasi.

c. Tujuan Pemberian Penghargaan

Tujuan kunci perusahaan adalah mengembangkan rencana kompensasi manajemen yang mendukung tujuan-tujuan strategik perusahaan, sebagaimana yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan dan pemilik. Menurut Blocher (2002:996) dalam Harvirani (2009) tujuan pemberian penghargaan adalah :

- 1) memotivasi manajer untuk melakukan suatu tingkat usaha yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan.
- 2) memberikan insentif yang baik bagi manajer.
- 3) dapat menentukan secara adil menentukan penghargaan yang telah diterima oleh manajer atas usaha dan keterampilan mereka.

Tujuan pemberian penghargaan menurut Suwatno (2001:111), pada dasarnya meliputi:

1. Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para pegawainya.

2. Menjamin keadilan

Dengan adanya pemberian kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara pegawai dalam organisasi. Masing-masing pegawai akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi jabatan, dan prestasi kerjanya.

3. Mempertahankan pegawai

Dengan pemberian kompensasi yang baik, para pegawai akan merasa betah atau bertahan bekerja pada organisasi tersebut.

4. Memperoleh pegawai yang bermutu

Dengan pemberian kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon pegawai. Dengan banyaknya pelamar atau calon pegawai akan memperoleh lebih banyak peluang untuk memperoleh pegawai yang bermutu.

5. Pengendalian biaya

Dengan pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen. Sebagai akibat dari makin banyaknyapelamar yang keluar keluar kerja, hal ini berarti penghematan biaya.

6. Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem administrasi yang baik akan merupakan tuntunan dari pemerintah (hukum). Suatu organisasi yang baik dituntut adanya sistem administrasi yang baik pula.

d. Indikator sistem penghargaan

Terdapat empat indikator penghargaan menurut Kim dan Larry (1998) dalam Hertalia (2009) diantaranya:

- 1 Menarik,
menarik orang yang berkualitas untuk bergabung dalam organisasi.
- 2 Memotivasi,
memotivasi pegawai untuk mencapai tingkat prestasi yang tinggi.
- 3 Mengembangkan
Memotivasi pegawai untuk terus mengembangkan karirnya.
- 4 Memuaskan
Memberikan kepada pegawai berupa upah, alih tugas, promosi, bonus, pujian dan pengakuan.
- 5 Mempertahankan,
mempertahankan pegawai agar tetap datang bekerja.

4 Motivasi Kerja

a. Konsep dasar motivasi

Konsep dasar motivasi banyak dibicarakan orang dalam berbagai aspek kehidupan yang meskipun mempunyai pengertian dasar yang sama, tetapi memiliki defenisi yang bervariasi, tergantung pada aspek kehidupan apa motivasi ini akan diaplikasikan. Menurut Robbins (1996:198) dalam Harvirani (2009) motivasi dapat diartikan sebagai kemauan untuk berjuang atau berusaha ketingkat yang lebih tinggi menuju tercapainya

tujuan perusahaan, dengan syarat tidak mengabaikan kemampuannya untuk memperoleh kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pribadi.

Rivai dan Sagala (2010:837) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan kebutuhan mereka.

Hasibuan (2000:142) mengartikan motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan berintegrasi dalam segala hal daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Dengan kata lain motivasi juga dapat dikatakan sebagai faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan.

Proses motivasi terdiri dari beberapa tahapan proses Gitosudarmo (2000:28) yaitu:

- 1) Munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk mengurangi dengan berperilaku tertentu.
- 2) Seseorang tersebut mencari cara untuk memuaskan keinginan tersebut.
- 3) Seseorang mengarahkan perilakunya ke arah pencapaian tujuan atau perilaku dengan cara yang telah dipilihnya dengan didukung oleh kemampuan, keterampilan maupun pengalamannya.
- 4) Penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain (atasan tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan.

Perilaku yang ditujukan untuk memuaskan kebutuhan akan kebanggaan biasanya dinilai oleh orang yang bersangkutan. Sedangkan perilaku yang ditujukan untuk memenuhi suatu kebutuhan financial atau jabatan, umumnya dilakukan oleh atasan atau pemimpin perusahaan.

- 5) Imbalan atau hukuman yang diterima atau dirasakan tergantung kepada evaluasi atas prestasi yang dilakukan.
- 6) Seseorang menilai sejauhmana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya.

Jika siklus motivasi tersebut telah memuaskan kebutuhannya, maka suatu keseimbangan atau kepuasan atas kebutuhan tertentu dirasakan. Akan tetapi masih ada kebutuhan yang belum terpenuhi, maka akan terjadi lagi proses pengulangan dari siklus motivasi dengan perilaku yang berbeda.

b. Teori motivasi

Menurut Gitosudarmo (2000:29) teori motivasi pada dasarnya dibedakan menjadi dua yaitu:

1) Teori kepuasan

Berisi tentang motivasi berkaitan dengan faktor-faktor yang membangkitkan atau memulai perilaku yang ada dalam diri seseorang yang memotivasinya. Adapun yang termasuk dalam teori kepuasan ini adalah:

a) Teori hierarki kebutuhan

Teori ini dikemukakan oleh Maslow berisi tentang manusia ditempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Asumsi dasar teori ini terdiri dari:

- (1) Kebutuhan manusia tersusun dalam hierarki kebutuhan yang paling dasar sampai kebutuhan yang paling kompleks atau kebutuhan yang paling tinggi tingkatnya.
- (2) Keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat mempengaruhi perilaku seseorang, dimana hanya kebutuhan yang belum terpuaskan yang dapat menggerakkan perilaku, kebutuhan yang telah terpuaskan tidak dapat berfungsi sebagai motivasi.
- (3) Kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator apabila kebutuhan hierarkinya lebih rendah paling tidak telah terpuaskan secara minimal.

Atas dasar asumsi diatas, hierarki kebutuhan manusia menurut Maslow adalah kebutuhan fisiologi, rasa aman, sosial penghargaan dan aktualisasi diri.

b) Teori ERG

Teori ERG ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer. Teori ini menganggap bahwa kebutuhan manusia memiliki tiga hierarki kebutuhan yang meliputi:

- (1) Kebutuhan eksistensi, meliputi upah, kondisi kerja, jaminan sosial dan lain-lain.
- (2) Kebutuhan akan keterikatan, meliputi semua bentuk kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan hubungan antar pribadi ditempat kerja.
- (3) Kebutuhan pertumbuhan, meliputi semua kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi seseorang termasuk kebutuhan aktualisasi diri dan penghargaan. Kepuasan atas kebutuhan pertumbuhan oleh orang-orang yang terlibat dalam suatu tugas tidak saja ingin menggunakan dan menunjukkan kemampuannya secara maksimal tetapi juga untuk dapat mengembangkan kemampuan-kemampuan baru.

c) Teori dua faktor

Teori ini dikemukakan oleh Herzberg yang berisikan tentang:

- (1) Sejumlah kondisi ekstrinsik apabila kondisi ini tidak ada menyebabkan ketidakpuasan yaitu gaji, jaminan pekerjaan,

kondisi kerja, status, kebijakan perusahaan, kualitas supervise, kualitas hubungan antar pribadi dengan atasan, bawahan dan semua pekerja dan jaminan sosial.

- (2) Kondisi intrinsik pekerjaan yang apabila kondisi tersebut tidak ada dapat berfungsi sebagai motivator yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik, tetapi jika kondisi ini tidak ada maka tidak akan terjadi ketidakpuasan, meliputi prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan-kemajuan dan pertumbuhan dan perkembangan pribadi.

d) Teori kebutuhan Mc Clelland

Teori ini terdiri dari :

(1) Kebutuhan akan prestasi

Ada tiga karakteristik dari orang yang memiliki akan prestasi yang tinggi yaitu:

- (a) Orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi memiliki rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan suatu tugas atau mencari solusi atas suatu permasalahan. Akibatnya mereka lebih suka bekerja sendiri dari pada dengan orang lain, apabila suatu pekerjaan membutuhkan bantuan orang lain, mereka lebih suka memilih orang yang lebih berkompeten dari pada sahabatnya.

(b) Orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi cenderung menetapkan tingkat kesulitan tugas yang moderat dan menghitung resikonya.

(c) Orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi memiliki keinginan kuat untuk memperoleh umpan balik atas tanggapan atas pelaksanaan tugasnya.

(2) Kebutuhan akan afiliasi

Merupakan suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain.

(3) Kebutuhan akan kepuasan

Merupakan kebutuhan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dan bertanggungjawab kepadanya.

2) Teori proses

Teori proses berisikan tentang bagaimana motivasi itu terjadi atau bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung atau dihentikan. Yang termasuk dalam teori proses adalah:

a) Teori keadilan

Teori ini dikemukakan oleh J. Stacy Adam yang berisikan tentang manusia ditempat kerja menilai tentang inputnya dalam hubungan dengan pekerjaan dibandingkan dengan hasil yang ia peroleh. Apabila persepsi seseorang menganggap bahwa hasil yang ia peroleh tidak sesuai dengan input yang ia berikan pada organisasi maka mereka termotivasi mengurangnya.

b) Teori pengharapan

Teori pengharapan telah dikembangkan sejak tahun 1930an oleh Kurt Levin dan Edward Tolmon. Kemudian secara sistematis dan komprehensif dirumuskan oleh Victor Vroom. Ide dasar dari teori ini adalah bahwa motivasi ditentukan oleh hasil yang diharapkan diperoleh oleh seseorang sebagai akibat dari tindakannya. Teori pengharapan ini meliputi usaha, pengharapan, instrumenitas dan valensi.

c) Teori penguatan

Teori penguatan merupakan konsep dasar belajar. Teori ini menemukan bahwa perilaku merupakan fungsi dari akibat yang berhubungan dengan perilaku tersebut. Orang cenderung melakukan sesuatu mengarahkan kepada konsekuensi yang positif dan menghindari konsekuensi yang tidak menyenangkan. Teori penguatan yang dalam hal ini menggunakan konsep pengkondisian peran dapat dipandang sebagai suatu model motivasi yaitu berkaitan dengan membentuk, mengarahkan, mempertahankan dan mengubah perilaku dalam organisasi.

d) Teori penetapan tujuan

Teori ini dikembangkan oleh Edwin Locke. Teori ini mengarahkan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja. Konsep dasar dari teori ini adalah bahwa karyawan memahami tujuan atau apa yang diharapkan organisasi terhadapnya yang akan

mempengaruhi perilaku kerjanya. Dengan menetapkan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerjanya. Dengan catatan bahwa mereka memiliki kemampuan dan keterampilan yang diperlukan.

c. Manfaat motivasi

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktifitas kerja meningkat. Sementara itu manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang telah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Orangpun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi karena pekerjaan itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

d. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Wibowo (2011:380) Herzberg mengembangkan *Two-Factor Theory* berdasarkan pada *motivators* dan *hygiene factor*. *Hygiene factor* merupakan kebutuhan dasar manusia, tidak bersifat memotivasi, tetapi kegagalan mendapatkannya menyebabkan ketidakpuasan. Sebagai *hygiene factor* adalah Gaji dan tunjangan, Kondisi kerja, Kebijakan

organisasi, Kedudukan, Keamanan kerja, Pengawasan dan otonomi, Kehidupan ditempat kerja, kehidupan pribadi.

Sedangkan *motivators* adalah yang sebenarnya mendorong orang untuk mendapatkan kebutuhannya. Inilah yang harus dilakukan manajer untuk memelihara tenaga kerja yang puas. Seberapa banyak orang menikmati prestasi tergantung pada pengakuannya. Pada gilirannya kemampuan untuk mencapai terletak pada mempunyai pekerjaan yang menyenangkan, semakin banyak individual dapat merasakan kepuasan atas kemajuan. Sebagai *motivators* adalah prestasi, pengakuan, minat pada pekerjaan, tanggung jawab dan kemajuan.

e. Indikator-indikator motivasi kerja

Manurut Handoko dalam Harvirani (2009), bahwa orang yang berprestasi mempunyai karakteristik-karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan, yaitu:

- 1) Menyukai mengambil resiko yang layak sebagai fungsi keterampilan bahkan kesempatan, menyukai suatu tantangan dan menginginkan tanggung jawab pribadi bagi hasil yang dicapai.
- 2) Mempunyai kecendrungan untuk menetapkan tujuan-tujuan prestasi yang layak dan menghadapi resiko yang sudah diperhitungkan.
- 3) Mempunyai kebutuhan yang kuat akan umpan balik tentang apa yang akan dikerjakan.
- 4) Mempunyai keterampilan dan perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan organisasional.

Sedangkan menurut Toha (2005:236) menyatakan karakteristik yang memiliki motivasi kerja yang tinggi adalah:

- a) Suka mengambil resiko yang moderat
- b) Memerlukan umpan balik segera
- c) Memperhitungkan keberhasilan
- d) Menyatu dengan tugas.

B. Penelitian Relevan

Beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan oleh para peneliti lain untuk menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial, antara lain Listianingsih (2005), Widiastuti (2008), Harvirani (2009), Eka Delviana (2009), dan Rosa Hertalia (2009).

Penelitian yang dilakukan oleh Widiastuti (2008) tentang pengaruh sistem reward dan karakteristik tugas terhadap kinerja cabang-cabang perbankan di kota padang menemukan bahwa sistem reward berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan pada kantor cabang bank pemerintah dan kantor cabang bank swasta di kota padang.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Harvirani (2009) yang menggunakan variabel intervening menyimpulkan bahwa sistem reward berpengaruh terhadap kinerja manajerial, kemudian motivasi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Delviana (2009), mengenai pengaruh motivasi, komitmen dan tingkat kesulitan anggaran dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur dikota

Padang menyimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Dalam Penelitian yang dilakukan oleh Hertalia (2009) yang menghubungkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur dikota padang menyimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Variabel lain yang digunakan pada penelitian ini yaitu sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian Listianingsih (2005) yang berjudul Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, dan Profit Center terhadap Hubungan Antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial, menyatakan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial namun arahnya negatif dan Profit Center tidak memiliki berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

C. Hubungan antar variabel

a. Hubungan sistem pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial

Pengukuran terhadap kinerja adalah suatu hal yang sangat penting dilakukan agar diketahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat kesenjangan dari rencana yang telah ditentukan atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Mulyadi (2001:353) pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas

operasional suatu organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kren dalam Syaiful (2006) menyatakan bahwa informasi kinerja yang komprehensif dari sistem pengukuran kinerja akan memberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk proses pengambilan keputusan, sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Informasi kinerja memberikan para manajer prediksi yang lebih akurat tentang keadaan lingkungan, sehingga menghasilkan sebuah pengambilan keputusan alternatif yang lebih baik dengan rangkaian tindakan yang efektif dan efisien.

Dengan adanya sistem pengukuran kinerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Sistem pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan akan memotivasi manajer untuk bekerja lebih baik, karena prestasi kerjanya sangat diperlukan oleh perusahaan. Kinerja manajer yang selalu meningkat dari waktu-kewaktu akan berpengaruh positif terhadap pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

Menurut penelitian Hertalia (2009) dan Listianingsih (2005) kesesuaian sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Dari teori dan penelitian terdahulu dapat dijelaskan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial, karena dengan adanya pengukuran kinerja manajer dapat mengetahui apakah target-target yang telah ditetapkan telah tercapai atau

belum, sehingga berguna bagi manajer dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja.

Oleh karena itu dapat disimpulkan semakin tinggi sistem pengukuran, maka kinerja manajerial diharapkan semakin baik, karena manajer mengetahui bahwa kinerjanya akan dinilai. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja mempunyai arti penting bagi manajer dalam meningkatkan kinerjanya. Uraian ini bermuara pada dugaan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

b. Hubungan penghargaan dengan kinerja manjerial

Menurut Siswanto dalam Listianingsih (2005:596) penghargaan adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan fikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Penghargaan merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antar staf dengan mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan yang dikemukakan oleh Walker (1992) dalam Harvirani (2009). Pemberian penghargaan merupakan pemotivasi yang lebih kuat untuk meningkatkan kualitas kerja.

Menurut Porter-Lawler dalam Mulyadi (2001:171) usaha seorang manajer untuk berprestasi ditentukan oleh dua faktor yaitu keyakinan manajer terhadap kemungkinan kinerja mendatangkan penghargaan dan

nilai penghargaan. Jika seorang manajer berkeyakinan bahwa kinerja mempunyai kemungkinan yang tinggi untuk diberi penghargaan maka hal ini akan mempertinggi usahanya. Sebaliknya jika kinerja mempunyai kemungkinan kecil untuk mendapatkan penghargaan, maka hal ini akan menurunkan usaha seseorang berprestasi.

Usaha seorang manajer berprestasi juga dipengaruhi oleh nilai penghargaan yang diterimanya. Jika seseorang memperoleh kepuasan dengan penghargaan yang diterimanya, karena penghargaan yang diterimanya dirasakan pantas dan adil. Hal ini menyebabkan meningkatnya usaha untuk berprestasi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Harvirani (2009), dan Widiastuti (2008), bahwa sistem penghargaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Dari teori dan penelitian terdahulu dapat dijelaskan bahwa sistem penghargaan akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial, karena sistem penghargaan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial, sehingga diharapkan manajer dapat meningkatkan kinerjanya. Maka dapat disimpulkan bahwa sistem penghargaan mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja manajerial. Peneliti menduga bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

c. Hubungan motivasi dengan kinerja manajerial

Sesuai dengan pendapat Robbins (1996:198) dalam Harvirani (2009) motivasi dapat diartikan sebagai kemauan untuk berjuang atau

berusaha ketingkat yang lebih tinggi menuju tercapainya tujuan perusahaan dengan syarat tidak mengabaikan kemampuannya untuk memperoleh kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pribadi.

Maka untuk lebih menyempurnakannya motivasi berpengaruh utama dalam menciptakan gairah kerja sehingga produktivitas kerja meningkat dan manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat, artinya pekerjaan diselesaikan dengan tepat, yaitu pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dalam skala waktu yang telah ditentukan serta orang senang melakukan pekerjaannya.

Motivasi dapat mempengaruhi kinerja manajerial secara langsung karena motivasi dapat menggerakkan dan mengarahkan perilaku seseorang yang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan. hal ini sesuai dengan teori proses penetapan tujuan yang dikembangkan oleh Edwin Locke (1976) dalam Harvirani (2009) bahwa terdapat hubungan antara tujuan yang diterima dengan prestasi kerja. Konsep dasar teori ini adalah bahwa keyakinan memahami tujuan atau apa yang diharapkan organisasi terhadapnya yang akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Dengan menetapkan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja.

Mathis dan Jackson (2001:89) yang menyatakan bahwa prestasi kerja atau kinerja tergantung pada motivasi kerja. Hal ini karena motivasi

merupakan penggerak yang mengarahkan kepada tujuan. Semakin tinggi motivasi seseorang, akan semakin kuat dorongan yang timbul untuk bekerja lebih giat sehingga dapat meningkatkan kinerjanya Lower dan Porter (1989:47) dalam Anggini (2010). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Delviana (2009), dan Harvirani (2009), bahwa motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

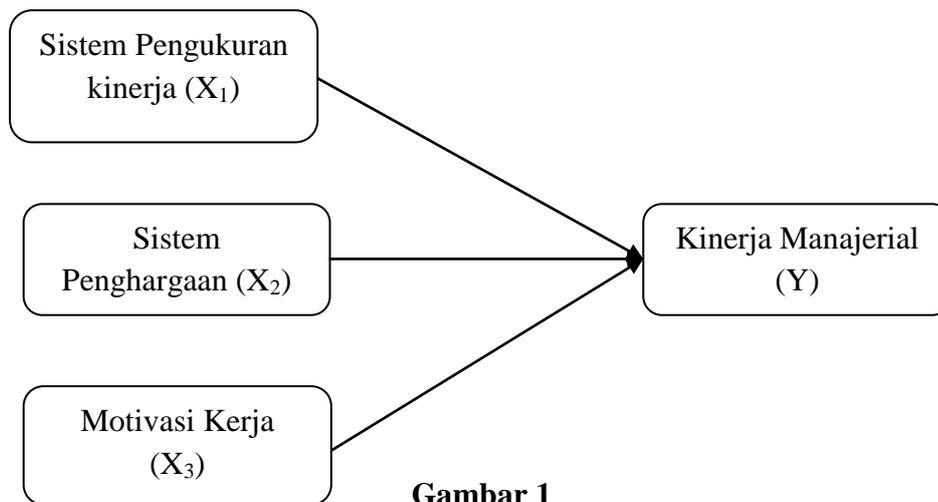
Dari teori dan penelitian terdahulu dapat dijelaskan bahwa Motivasi kerja merupakan suatu sikap manusia untuk melakukan suatu pekerjaan kearah tujuan organisasi yang disesuaikan dengan kemampuan dan dapat memenuhi kebutuhan individual. Motivasi juga merupakan suatu unsur untuk dapat meningkatkan prestasi kerja. Pada dasarnya motivasi dapat memacu manajer untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Namun perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi sehingga dengan adanya faktor-faktor yang memotivasi maka akan meningkatkan kinerja manajerial, sehingga berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja manajerial, peneliti menduga bahwa motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial.

D. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini dimaksud sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan keterkaitan antara variabel yang ada

diteliti yaitu kinerja manajerial sebagai variabel dependen, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan motivasi kerja sebagai variabel independen berdasarkan batasan dan rumusan masalah diatas. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi atau kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan staff (staffing), negosiasi dan perwakilan.

Sistem pengukuran kinerja mempunyai kaitan erat dengan kinerja manajerial. Sistem pengukuran kinerja yang ada dalam organisasi tersebut mempengaruhi kinerja manajerial untuk mencapai tujuan organisasi, dengan adanya sistem pengukuran kinerja diharapkan manajer akan meningkatkan kinerjanya. Selain sistem pengukuran kinerja sistem penghargaan juga dapat meningkatkan kinerja manajerial karena manajer akan sangat menghargai apa yang diberikan penghargaan. Penghargaan dapat memotivasi manajer untuk bekerja karena usaha yang dilakukan tidak sia-sia dengan adanya penghargaan. Dan begitu juga motivasi kerja, manajer yang mempunyai motivasi yang tinggi akan menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dan penuh semangat, begitu juga dengan manajer yang berdisiplin, akan jarang terkena sanksi. Manajer yang mempunyai motivasi dan disiplin akan mendorong dirinya untuk meraih kinerja yang baik. Untuk lebih jelasnya pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 1
Kerangka Konseptual

E. Hipotesis

Berdasarkan teori dan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat dibuat beberapa hipotesis terhadap permasalahan sebagai berikut:

1. H_1 : sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
2. H_2 : sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
3. H_3 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
4. H_4 : sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauhmana pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan motivasi kerja terhadap kinerja manajerial pada perusahaan jasa perbankan di Kota Padang. Berdasarkan hasil penelitian dan uji hipotesis yang telah dilakukan, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan jasa perbankan di Kota Padang.
2. Sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan jasa perbankan di Kota Padang.
3. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan jasa perbankan di Kota Padang.
4. Sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

B. Keterbatasan dan Saran Penelitian

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sedikitnya kuesioner yang dapat diolah karena banyaknya bank yang menolak untuk mengembalikan kuesioner dengan alasan sedang sibuk atau tidak menerima penelitian sehingga mengakibatkan hasil penelitian ini

tidak dapat digeneralisasi untuk semua kantor perusahaan perbankan di Kota Padang.

2. Responden mengisi kuisisioner dipengaruhi oleh psikologi responden itu sendiri sehingga dalam pengisian kuesioner mereka menjadi tidak teliti.
3. Beberapa bank ada yang pindah alamatnya dan bahkan tidak ditemukan, sehingga menyulitkan peneliti untuk menyebar kuesioner.
4. Data penelitian dalam penelitian ini berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis melalui kuesioner mungkin akan mempengaruhi hasil penelitian karena persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sesungguhnya, sehingga akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara langsung. Namun apabila penelitian dilakukan melalui wawancara maka akan membutuhkan waktu yang lama, sedangkan responden yang diteliti banyak.

Dari pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa sistem penghargaan dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu ada baiknya manajemen perbankan lebih memperhatikan lagi variabel sistem penghargaan untuk meningkatkan kinerja manajerial dalam porsi tertentu untuk kebaikan perusahaan. Selain itu juga perlu memperhatikan hal-hal yang dapat memotivasi manajer dalam bekerja.

2. Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya selain menggunakan kuisioner digunakan juga metode pengumpulan data dengan cara survei lapangan dan wawancara untuk mendapatkan informasi selain yang telah ada di kuisioner.
3. Bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti judul yang sama, dengan melihat *Adjusted R Square* penelitian ini yang masih hanya 47,30% dipengaruhi oleh variabel sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan motivasi kerja, maka peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar dapat memperluas sampel dan menambahkan variabel lain seperti komitmen organisasi, budaya organisasi, dan keterlibatan kerja, atau menjadikan variabel tersebut sebagai variabel pemoderasi maupun variabel intervening dalam penelitian yang akan dilakukan.