

**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM
REWARD TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Kota Padang)**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



oleh:
RISTAULI DEBORA SIANIPAR
02137/2008

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

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang

Judul : PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN
SISTEM *REWARD* TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN
di Kota Padang)

Nama : RISTAULI DEBORA SIANIPAR

BP/NIM : 2008/02137

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Padang, Desember 2012

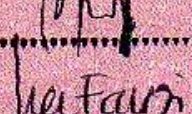
Tim Penguji

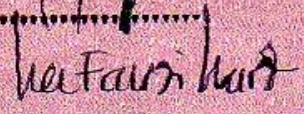
Nama

Tanda Tangan

1. Ketua : Lili Anita, SE, M.Si, Ak.
2. Sekretaris : Nurzi Sebrina, SE, M.Sc, Ak.
3. Anggota : Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak.
4. Anggota : Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak.

1.

2.

3.

4.

ABSTRAK

Ristauli Debora Sianipar (02137) : Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem *Reward* terhadap Kinerja Manajerial. Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang, 2012.

Pembimbing

**: 1. Lili Anita, SE, M.Si, Ak.
2. Nurzi Sebrina, SE, M.Sc, Ak.**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial, serta 2) Pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja manajerial.

Jenis penelitian ini digolongkan pada penelitian yang bersifat kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan BUMN yang ada di Kota Padang. Pemilihan sampel dengan metode *total sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Teknik pengumpulan data adalah teknik survei dengan menyebarkan kuesioner kepada masing-masing perusahaan BUMN. Analisis data dengan analisis regresi berganda untuk melihat pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa: 1) Sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial dengan nilai signifikansi $0,007 < 0,05$ dan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,780 > 1,665$ serta β positif yang berarti H_1 diterima. 2) Sistem *reward* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial dimana nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,724 > 1,665$ serta β positif yang berarti H_2 diterima.

Saran untuk penelitian ini adalah: 1) Penelitian ini masih terbatas pada sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial, untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan penambahan variabel penelitian yang berpengaruh kuat terhadap kinerja manajerial di perusahaan-perusahaan BUMN. Selain itu akan lebih baik jika penelitian selanjutnya dilengkapi dengan wawancara ataupun pernyataan tertulis sehingga dapat menggali semua hal yang menjadi tujuan penelitian. 2) Sebaiknya perusahaan-perusahaan BUMN selalu memperhatikan pengembangan serta pelaksanaan sistem-sistem yang diterapkan dalam perusahaan termasuk sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial perusahaan-perusahaan tersebut.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur serta terima kasih yang tak terhingga penulis panjatkan kepada Tuhan yang Maha Kuasa atas segala pertolongan dan kasih-Nya yang tiada berkesudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem *Reward* terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan-Perusahaan BUMN di Kota Padang”**. Skripsi ini merupakan salah satu persyaratan untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang.

Penulis menyadari, skripsi ini bukanlah semata-mata atas kemampuan sendiri, tapi juga atas bantuan, bimbingan, dan motivasi dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih terutama kepada Ibu Lili Anita, SE, M.Si, Ak. selaku pembimbing I, dan Ibu Nurzi Sebrina, SE, M.Sc, Ak. selaku pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu dan tenaga untuk membimbing penulis selama ini. Selain itu, tak lupa pula penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
3. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

4. Bapak dan Ibu Staf Tata Usaha dan Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, yang telah membantu dalam kelancaran administrasi dan perolehan buku-buku penunjang skripsi.
5. Teristimewa buat Bapak dan (almh) Mama, beserta adik-adik dan seluruh keluarga besar penulis yang telah memberikan doa, perhatian, kasih sayang dan pengorbanan serta bantuan, baik secara moril maupun materil untuk menyelesaikan studi dan skripsi ini.
6. Teman-teman di Fakultas Ekonomi angkatan 2008 yang banyak memberikan saran, bantuan dan dukungan moril kepada penulis agar tetap semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak/Ibu Manajer yang telah bersedia menjadi responden penelitian ini.
8. Untuk semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini, yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhirnya atas bantuan, petunjuk, arahan, bimbingan, motivasi dan kerja sama dari semua pihak, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya. Semoga Tuhan memberikan imbalan yang berlipat ganda dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan dunia penelitian dan akademis. Amin.

Padang, Desember 2012

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	10
C. Batasan Masalah.....	11
D. Rumusan Masalah.....	11
E. Tujuan Penelitian.....	11
F. Manfaat Penelitian.....	12
BAB II. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN	
HIPOTESIS.....	13
A. Kajian Teori.....	13
1. Kinerja Manajerial.....	13
2. Sistem Pengukuran Kinerja.....	22
3. Sistem <i>Reward</i>	31
B. Penelitian Terdahulu.....	36
C. Pengembangan Hipotesis.....	38

D. Kerangka Konseptual.....	41
E. Hipotesis.....	42
BAB III. METODE PENELITIAN.....	43
A. Jenis Penelitian.....	43
B. Populasi dan Sampel.....	43
C. Jenis dan Sumber Data.....	45
D. Metode Pengumpulan Data.....	46
E. Variabel dan Pengukuran Variabel.....	46
F. Instrumen Penelitian.....	48
G. Uji Instrumen.....	49
H. Hasil Uji Coba Instrumen (<i>Pilot Test</i>).....	51
I. Uji Asumsi Klasik.....	52
J. Analisis Deskriptif.....	54
K. Teknik Analisis Data.....	55
L. Definisi Operasional.....	57
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	58
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	58
B. Demografi Responden.....	59
C. Deskripsi Hasil Penelitian.....	62
D. Statistik Deskriptif.....	67
E. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	68
F. Uji Asumsi Klasik.....	69
G. Teknik Analisis Data.....	73

H. Pembahasan.....	77
BAB V. KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN.....	82
A. Kesimpulan.....	82
B. Keterbatasan.....	82
C. Saran.....	83
DAFTAR PUSTAKA.....	84

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Penelitian Terdahulu.....	36
2. Nama dan Alamat BUMN di Kota Padang	44
3. Daftar Skor Jawaban Setiap Pertanyaan Berdasarkan Sifatnya.....	48
4. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian.....	48
5. <i>Corrected Item-Total Correlation</i> Terkecil.....	51
6. Uji Reliabilitas Data.....	52
7. Tingkat Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner.....	59
8. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	59
9. Jumlah Responden Berdasarkan Usia.....	60
10. Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	60
11. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	61
12. Jumlah Responden Berdasarkan Jabatan.....	62
13. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial.....	63
14. Distribusi Frekuensi Variabel Sistem Pengukuran Kinerja.....	65
15. Distribusi Frekuensi Variabel Sistem <i>Reward</i>	66
16. Statistik Deskriptif.....	67
17. Nilai <i>Corrected Item-Total Correlation</i> Terkecil.....	68
18. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	69
19. <i>One Sample Kolmogorov Smirnov Test</i>	70
20. Uji Heterokedastisitas.....	71

21. Uji Multikolinearitas.....	72
22. Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	73
23. Koefisien Regresi.....	74
24. Uji F Hitung.....	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Rerangka Konseptual Kinerja Manajerial.....	18
2. Kerangka Konseptual.....	42

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1 : Kuesioner Penelitian.....	86
2 : Tabel Distribusi Frekuensi Variabel.....	91
3 : Distribusi Frekuensi Skor Variabel.....	95
4 : Statistik Deskriptif.....	98
5 : Uji Validitas dan Reliabilitas.....	99
6 : Uji Asumsi Klasik.....	104
7 : Hasil Penelitian.....	105

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi saat ini, perusahaan mengalami persaingan usaha yang semakin ketat, kompleks, dan dinamis. Produk dan jasa yang dihasilkan hanya akan dipilih oleh konsumen jika produk dan jasa tersebut memiliki keunggulan dari para pesaing. Persaingan ini menuntut perusahaan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensinya agar dapat memperoleh pelanggan dan dapat menjadi *market leader* dari produk dan jasa yang mereka tawarkan. Kondisi inilah yang pada akhirnya menuntut para pelaku bisnis termasuk para manajer untuk meningkatkan kinerjanya meliputi kemampuan dalam hal perencanaan, perkoordinasian, serta pengendalian berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimiliki.

Manajer sebagai seseorang yang memiliki tanggung jawab besar dalam pengelolaan perusahaan harus sadar akan peran yang dimilikinya. Manajer harus dapat menjalankan tugasnya untuk menciptakan nilai bagi konsumen serta meningkatkan *shareholder value* bagi organisasi perusahaan. Seorang manajer dituntut untuk menghasilkan kinerja yang baik melalui tiga kegiatan utama berikut ini: (1) mendesain produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* bagi konsumen, (2) memproduksi produk dan jasa secara *cost effective*, dan (3) memasarkan produk dan jasa secara efektif kepada konsumen (Mulyadi, 2007:380).

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Kinerja diartikan sebagai ungkapan prestasi kerja seseorang. Menurut Lukka (1998) dalam Rosa (2009) kinerja manajer merupakan faktor yang meningkatkan keefektifan organisasi.

Kinerja seorang pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor berupa: faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan/pegawai. Wirawan (2009:5) mengatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Suatu pekerjaan atau profesi mempunyai sejumlah fungsi atau indikator yang dapat digunakan untuk mengukur hasil pekerjaan tersebut. Wirawan (2009:6) menyebutkan bahwa indikator pekerjaan seorang manajer adalah merencanakan pekerjaan, mengorganisasi pekerjaan, memimpin pelaksanaan pekerjaan, dan mengontrol pelaksanaan pekerjaan. Dari konsep kinerja tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial adalah jumlah keluaran dari indikator-indikator pelaksanaan profesi seorang manajer.

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan kinerja manajerial yang baik. Berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkret, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya.

Kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam organisasi karena diharapkan mampu membawa keberhasilan bagi perusahaan. Menurut Mahoney (1963) dalam Nur dan Bambang (2009), kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Kinerja manajerial meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan staf, pengaturan, negosiasi, dan perwakilan. Dengan kinerja manajerial atau kemampuan mengelola kegiatan dalam suatu organisasi yang maksimal, kelangsungan hidup suatu organisasi akan dapat dipertahankan.

Untuk dapat memperoleh kinerja manajerial yang maksimal diperlukan sistem pengendalian manajemen yang dapat dimanfaatkan untuk memotivasi seluruh personel perusahaan guna mewujudkan tujuan perusahaan melalui perilaku yang diharapkan. Sistem pengendalian manajemen ialah proses dan struktur yang tertata secara digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan strategi tertentu secara efisien. Unsur-unsur dari sistem pengendalian manajemen meliputi: perencanaan anggaran, alokasi sumber daya, pengukuran, evaluasi, penghargaan atas kinerja, pertanggungjawaban, dan penetapan harga transfer.

Anthony dan Govindarajan (2005:1) menyebutkan bahwa pengendalian manajemen merupakan keharusan dalam suatu organisasi yang mempraktekkan desentralisasi. Salah satu pandangan mengungkapkan bahwa sistem pengendalian manajemen harus sesuai dengan strategi perusahaan. Pandangan alternatif mengatakan bahwa strategi muncul melalui eksperimentasi yang dipengaruhi oleh sistem manajemen perusahaan.

Keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang tidak hanya karena mereka dapat mengembangkan strategi yang baik, tetapi yang lebih penting adalah karena mereka dapat merancang sistem dan proses yang dapat memberikan energi kepada karyawan untuk melaksanakan strategi itu secara efektif. Permasalahan yang kemudian dihadapi adalah bahwa kinerja manajerial yang rendah disebabkan oleh ketergantungan manajerial terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan yang gagal dalam penentuan sasaran yang tepat, ukuran kinerja, dan sistem penghargaan/*reward system* (Kaplan, 1990; Banker *et. al.*, 1993) dalam Suprantiningrum (2002).

Sistem pengukuran kinerja sebagai salah satu bagian dari sistem pengendalian manajemen sangatlah penting bagi manajer guna mengevaluasi perencanaan masa depan. Suatu sistem merupakan suatu cara tertentu yang bersifat repetitif untuk melaksanakan suatu atau sekelompok aktivitas. Sistem memiliki karakteristik berupa rangkaian langkah-langkah yang berirama, terkoordinasi, dan berulang. Sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan (I Made dan Rani, 2003).

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. Melalui pengukuran kinerja, manajer juga dapat mengetahui apakah target yang telah ditetapkan sebelumnya

tercapai atau tidak, sehingga manajer dapat melakukan analisis terhadap kelemahan-kelemahan yang terjadi dengan segera.

Adapun indikator sistem pengukuran kinerja berdasarkan tujuannya terdiri dari: sistem pengukuran kinerja membantu meningkatkan kinerja manajer, pengharapan kinerja, sistem pengukuran kinerja menilai dengan tepat kinerja, penilaian yang berbobot, dilakukan secara adil, landasan penentuan *reward*, dapat dijadikan landasan untuk mengikuti pelatihan, sistem pengukuran kinerja dilakukan secara berkala, evaluasi kelayakan pengukuran kinerja.

Kinerja seseorang juga berhubungan dengan sistem *reward* yang berlaku (Harvirani, 2009). Sistem *reward* menurut I Made dan Rani (2003) adalah suatu sistem atau program yang dilaksanakan manajemen dengan memberikan tambahan penerimaan bagi karyawan atau manajer sebagai upaya untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Menurut Mulyadi (2003:181) *reward* (penghargaan) adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena ia telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Sistem *reward* dibuat dengan beberapa tujuan. Simamora (2004) mengatakan bahwa sistem penghargaan dibuat untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, meningkatkan disiplin kerja, dan menurunkan absensi karyawan, meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turn over* karyawan, memberikan ketenangan, keamanan, kesehatan, dan kesejahteraan karyawan, memperbaiki

kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis serta mengefektifkan pengadaan karyawan.

Sistem *reward* ini diharapkan memenuhi azas-azas atau prinsip-prinsip tertentu yang bisa mengakomodir kepentingan kedua belah pihak. Notoadmojo (2008) dalam Royani (2010) menjelaskan pentingnya kriteria kontribusi (kuantitas dan kualitas) maksimal karyawan dalam setiap pekerjaannya berikut dengan kriteria penghargaan, pentingnya memperhatikan konsep perbandingan sosial dalam menetapkan besarnya penghargaan berdasarkan keterampilan, pendidikan, usaha, dan lain-lain serta perlu adanya upaya pemantauan terhadap kemungkinan terjadinya ketidakpuasan dari karyawan akibat persepsi sistem *reward* yang dirasa kurang adil. Sementara Simamora (2004) menjelaskan unsur-unsur penting dalam menerapkan sistem *reward* di antaranya: azas manfaat dan efisiensi, azas kebutuhan dan kepuasan, azas keadilan dan kelayakan, azas peraturan legal, azas kemampuan perusahaan.

Berdasarkan bentuknya *reward* terbagi ke dalam dua jenis, yaitu *reward* positif dan *reward* negatif. Pemberian *reward* yang kemudian dimaksud dalam penelitian ini adalah pemberian *reward* positif kepada mereka yang memperlihatkan kinerja yang baik. Menurut Wibowo (2007:155), *reward* positif yang diterima oleh manajer dapat berupa *reward* finansial dan non-finansial. *Reward* finansial merupakan penghargaan yang bersifat eksternal yang diberikan kepada pekerja dalam bentuk upah, gaji, bonus, komisi, pensiun, asuransi kecelakaan, dan lain-lain, sedangkan *reward* non-finansial merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri seperti, kesempatan promosi, umpan balik positif, pengakuan

terhadap pencapaian kinerja, pemberian tugas-tugas yang menantang, dan pemberian kesempatan mengisi peluang peminatan di unit lain yang cukup menarik bagi karyawan (Tappen, 1995) dalam Royani (2010).

Manajer akan merasa hasil kerjanya lebih dihargai melalui pemberian *reward* atau pengakuan atas prestasi kerjanya. Pemberian *reward*/penghargaan menarik perhatian dan memberikan informasi serta mengingatkan akan pentingnya sesuatu yang diberikan penghargaan dibandingkan dengan yang lainnya. Manajer akan mengalokasikan waktu dan usaha sebaik mungkin karena ia merasa hasil kerjanya dihargai. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Porter-Lawer dalam Mulyadi (2001:171) yang mengatakan bahwa usaha seorang manajer untuk berprestasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu: keyakinan manajer terhadap kemungkinan kinerja mendatangkan penghargaan dan nilai penghargaan.

Indikator sistem *reward* ini sendiri berdasarkan unsur-unsur yang telah dikemukakan terdiri dari: pentingnya penghargaan bagi manajer, penghargaan yang diberikan menjadi tambahan untuk memenuhi kebutuhan hidup, bobot pekerjaan, jam kerja, penghargaan yang diberikan mencerminkan kontribusi manajer, frekuensi penerapan sistem *reward* dalam perusahaan.

Penulis membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya pada objek penelitian. Kebanyakan penelitian sebelumnya dilakukan terhadap kinerja manajerial perusahaan manufaktur (Rosa, 2009) dan perhotelan (Syaiful, 2006) yang dikelola oleh pihak swasta, sementara masih sedikit yang melakukannya terhadap kinerja manajerial perusahaan BUMN. Padahal untuk jaman sekarang bukan hanya pihak swasta saja tetapi perusahaan-perusahaan

milik negara juga perlu meningkatkan kualitas pelayanan dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus. Oleh sebab itu, penulis menggunakan perusahaan BUMN yang terdapat di Kota Padang sebagai objek penelitian.

BUMN sebagai suatu badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan yang bertujuan untuk mencegah monopoli pasar atas barang dan jasa publik oleh perusahaan swasta yang kuat, diharapkan dapat menerapkan sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* dengan baik sehingga dapat mempengaruhi kinerja manajerial dalam mengelola perusahaan dalam upaya pemberian pelayanan yang maksimal kepada pelanggan.

Pada tahun 2011 yang lalu, Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) mencatat laba bersih seluruh perusahaan milik pemerintah mencapai Rp 123,93 Triliun. Namun, meski meraup laba hingga mencapai Rp 123,93 Triliun, Kementerian BUMN mencatat bahwa sebanyak 23 perusahaan milik pemerintah masih mengalami kerugian, karena itu keuntungan yang diperoleh pemerintah menjadi tidak berarti karena pada saat yang sama pemerintah juga harus memberi subsidi kepada BUMN yang lain.

Berbagai kasus di lingkungan perusahaan BUMN marak terjadi di beberapa daerah termasuk Kota Padang. Salah satu contoh kasus yang terjadi adalah hilangnya 23 ribu liter oli di PT Pertamina Cabang Padang yang merugikan BUMN hingga Rp 1 milyar. Seharusnya oli disalurkan ke Pertamina Pelabuhan Teluk Bayur tetapi justru disalurkan ke pasaran (www.kliksumbar.com). Kasus lain yang terjadi adalah kasus dugaan korupsi PDAM yang merugikan negara

sebesar Rp 2,4 Milyar dengan tersangka Direktur Utama PDAM Padang, Azhar Latif (www.kliksumbar.com). Selanjutnya adalah kasus tersendatnya pasokan semen dari Semen Padang dan batubara dari Ombilin untuk pembangunan megaprojek Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) Teluk Sirih di Kecamatan Bungus Teluk Kabung, Padang (www.padang-today.com).

Kasus-kasus di atas mengindikasikan bahwa hingga pada saat ini manajerial BUMN belum dapat memberikan kontribusi kinerja terbaik yang pada akhirnya menyebabkan kinerja perusahaan secara keseluruhan menjadi rendah. Bisa jadi hal tersebut disebabkan oleh tidak diterapkannya sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* sebagai alat pengendali, sehingga ada pihak yang merasa hasil kerjanya tidak dihargai yang membuat mereka akhirnya lebih mengutamakan kepentingan pribadi di atas kepentingan perusahaan. Hal inilah yang memicu keinginan penulis untuk mengambil kinerja manajerial perusahaan BUMN untuk diteliti.

Beberapa penelitian sejenis yang telah pernah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya diantaranya adalah penelitian Syaiful (2006) yang menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kejelasan peran, pemberdayaan psikologis, dan kinerja manajerial. Hasil penelitiannya adalah sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap pemberdayaan peran, pemberdayaan peran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kejelasan peran, dan kejelasan peran tidak berpengaruh terhadap pemberdayaan dan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh I Made dan Rani (2003) tentang pengaruh interaksi *total quality management* dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial, memperoleh hasil bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berbeda dengan penelitian lainnya, penelitian yang dilakukan oleh Rosa (2009) tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial memperoleh hasil bahwa hanya variabel sistem pengukuran kinerja saja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan variabel sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Melalui perbedaan-perbedaan hasil yang ditemukan pada beberapa penelitian terdahulu serta dari fenomena rendahnya kinerja BUMN, penulis bermaksud untuk menguji kembali apakah sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap kinerja manajerial jika yang menjadi objek penelitiannya adalah perusahaan BUMN. Oleh karena itu penulis tertarik untuk menjadikannya dalam bentuk skripsi dengan judul: **“Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem *Reward* terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan BUMN di Kota Padang”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Sejauhmana sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Sejauhmana sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

C. Batasan Masalah

Penelitian ini dilakukan terhadap manajer-manajer yang bekerja di perusahaan BUMN yang terdapat di Kota Padang. Penelitian ini hanya meneliti faktor sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial tanpa meneliti faktor lainnya disebabkan oleh keterbatasan waktu dan biaya yang dihadapi penulis.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah dijelaskan di atas, maka masalah yang akan diteliti dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Sejauhmana sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Sejauhmana sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan:

1. Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial.
2. Pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja manajerial.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diambil dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Peneliti

Penulis berharap dapat menambah pengetahuan penulis dalam bidang ilmu yang sedang penulis geluti khususnya mengenai pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial.

2. Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat menambah wawasan bagi dunia akademik mengenai pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial.

3. Bagi Perusahaan BUMN

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang bisa memberikan perbaikan dan perubahan yang positif pada perusahaan tempat peneliti melakukan penelitian.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan referensi atau pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Manajerial

a. Pengertian Kinerja

Mahoney *et al* (1963) dalam Aida (2004) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Mulyadi, 2007:337).

Kinerja secara umum merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategik suatu organisasi. Menurut Bastian (2006), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Menurut Nurfitriana (2004), kinerja adalah hasil kerja yang bisa dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan

moral dan etika. Kinerja dihasilkan dengan mengerahkan bakat dan kemampuan seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja juga merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja mengarah pada suatu upaya dalam rangka mencapai hasil yang lebih baik dan memberikan umpan balik bagi perbaikan di masa datang.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja atau prestasi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Faktor individu meliputi minat, sikap, dan kebutuhan yang dibawa seseorang di dalam situasi kerja.
2. Faktor pekerjaan meliputi modal kerja, kondisi, dan desain perlengkapan, penataan kerja, serta lingkungan fisik.
3. Faktor sosial meliputi peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan, dan pengawasan, serta sistem upah dan lingkungan sosial.

c. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Kemampuan manajerial lahir dari proses yang panjang dan terjadi secara perlahan-lahan melalui proses pengamatan dan belajar. Bukti dari kemampuan manajerial adalah sejauhmana mereka mampu berkinerja secara optimal. Menurut Nasution (2005), yang dimaksud dengan kinerja manajerial

adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan.

Dari pengertian di atas, ada delapan dimensi dari kinerja manajerial, yaitu:

1. Perencanaan

Dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan, dan tindakan (pelaksanaan), penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemrograman.

2. Investigasi

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

3. Koordinasi

Koordinasi yaitu kemampuan melakukan tukar-menukar informasi dengan orang di bagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukan bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.

4. Evaluasi

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

5. Supervisi

Supervisi yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.

6. Pengaturan staf

Staffing yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai, dan memilih karyawan baru, menempatkan, mempromosikan, dan mutasi karyawan.

7. Negosiasi

Negosiasi adalah kemampuan untuk melakukan pembelian dan penjualan, melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, dan tawar menawar.

8. Perwakilan

Perwakilan yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pendekatan masyarakat, dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

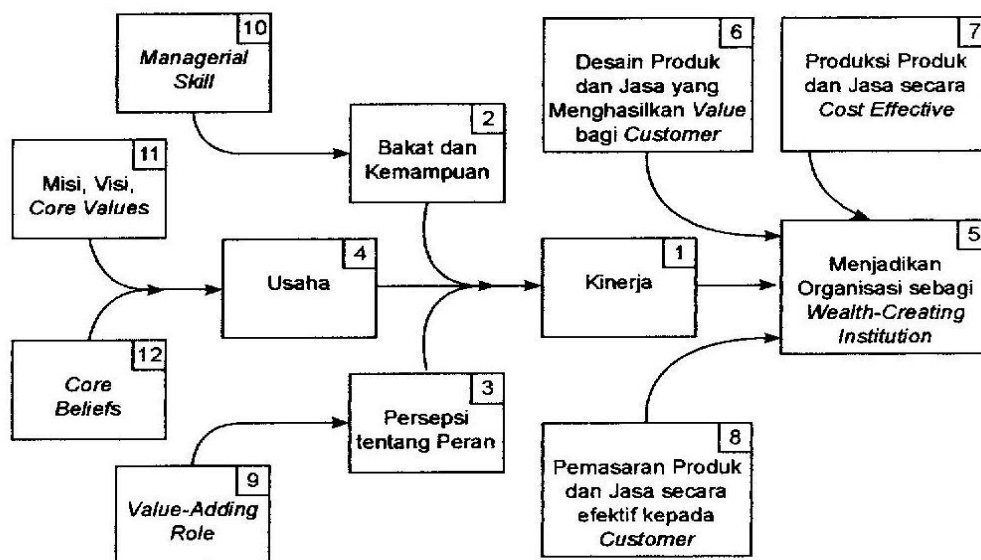
Untuk menghasilkan kinerja yang baik, manajer mengerahkan seluruh kemampuan dan bakat yang dimiliki, serta usaha beberapa orang yang berada dalam wilayah wewenangnya (bawahan). Oleh karena itu, manajer memerlukan rerangka konseptual sebagai *working model* yang dapat digunakan sebagai alat komunikasi dalam menghasilkan kinerja manajerial.

Rerangka konseptual kinerja manajerial adalah suatu struktur komponen-komponen yang membentuk kinerja orang yang memegang posisi manajerial.

Manfaat rerangka konseptual ini adalah untuk membangun kinerja manajerial yang bersifat abstrak. Sebagai *working model*, rerangka konseptual kinerja manajerial berperan menunjukkan seluruh komponen yang perlu dibangun dalam mewujudkan kinerja manajerial. Menurut Mulyadi (2007), rerangka konseptual kinerja manajerial dibutuhkan untuk:

- 1) Memungkinkan tim manajemen yang bertanggung jawab untuk mewujudkan kinerja manajerial yang dapat bekerja *in concern* berdasarkan rerangka konseptual kinerja manajerial.
- 2) Memungkinkan setiap anggota tim melakukan *alignment* atas yang dihasilkan dengan kinerja anggota tim yang lain, agar kinerja bersama bagi organisasi secara keseluruhan dapat diwujudkan.
- 3) Memungkinkan dilakukannya evaluasi terhadap konsistensi antar komponen rerangka konseptual kinerja manajerial.
- 4) Memungkinkan dilakukannya evaluasi kekuatan dan kelemahan setiap komponen rerangka tersebut jika lingkungan bisnis menuntut perubahan terhadap komponen tertentu.

Berikut ini adalah gambar dari rerangka konseptual kinerja manajer yang menunjukkan seluruh komponen yang perlu dibangun dalam mewujudkan kinerja manajerial.



Gambar 1. Rerangka Konseptual Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial (kotak # 1) ditentukan oleh tiga faktor: bakat dan kemampuan (kotak # 2), persepsi tentang peran (kotak # 3), dan usaha (kotak # 4).

1) Pada dasarnya organisasi dibangun sebagai *wealth-creating institution*. 2) Oleh karena itu, kinerja manajerial pada dasarnya adalah untuk menjadikan organisasi yang dipimpinnya sebagai *wealth-creating institution* (kotak # 5). Ada tiga kegiatan utama untuk menjadikan organisasi sebagai *wealth-creating institution*: (1) mendesain produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* bagi konsumens (kotak # 6), (2) memproduksi produk dan jasa secara *cost effective* (kotak # 7), (3) memasarkan produk dan jasa secara efektif kepada konsumen (kotak # 8).

Karena manajer dituntut untuk menghasilkan kinerja “menjadikan organisasinya sebagai *wealth-creating institution*,” maka manajer perlu memahami *value-adding role* (kotak # 9) yang disandangnya. Untuk mampu melaksanakan *value-adding role*, manajer perlu memiliki *managerial skill* (kotak # 10) memadai. Usaha (kotak # 4) merupakan faktor yang menentukan apakah

bakat dan kemampuan yang dimiliki oleh manajer (kotak # 2) dan persepsi tentang peran (kotak # 3) mampu menghasilkan kinerja manajerial (kotak # 1)-menjadikan organisasi sebagai *wealth-creating institution* (kotak # 5).

Untuk mampu menjadikan organisasinya sebagai *wealth-creating institution*, manajer memerlukan sarana untuk memfokuskan dan memacu usaha seluruh anggota organisasi. Misi, visi, dan *core values* organisasi (kotak # 11) merupakan pemfokus usaha seluruh anggota organisasi dalam mewujudkan kinerja manajerial. *Core beliefs* (kotak # 12) merupakan pemacu semangat seluruh anggota organisasi dalam usaha mewujudkan kinerja manajerial (Mulyadi, 2007:33-69).

d. Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2007), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian-bagian organisasi dan personilnya, berdasarkan sasaran dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia.

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja ini dilakukan untuk menekan perilaku tidak semestinya dan untuk merangsang perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktu yang diharapkan.

Menurut Mulyadi (2007), penilaian kinerja dimanfaatkan oleh organisasi untuk:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimal. Dari aspek perilaku, memotivasi bersangkutan dengan sesuatu yang mendorong orang untuk berperilaku dengan cara tertentu. Kondisi moral karyawan akan berbeda jika pengelolaan perusahaan didasarkan pada maksimalisasi motivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi. Maksimalisasi motivasi karyawan berarti membangkitkan dorongan dalam diri setiap karyawan untuk mengerahkan setiap usahanya dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan organisasi. Jika setiap karyawan memahami sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan setiap karyawan menjadikan sasaran perusahaan sebagai sasaran pribadinya, maka kesesuaian tujuan individu dengan sasaran perusahaan inilah yang akan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan penghargaan personel seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian. Penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan atas karyawan yang dinilai kinerjanya. Jika manajemen puncak akan memutuskan promosi manajer ke jabatan yang lebih tinggi, data evaluasi kinerja yang diselenggarakan secara periodik akan sangat membantu manajemen puncak dalam memilih manajer yang memenuhi kriteria dan yang pantas untuk dipromosikan.

- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan karyawan dan untuk mengantisipasi keahlian dan keterampilan yang dituntut oleh pekerjaan agar dapat memberikan respon yang memadai terhadap perubahan lingkungan bisnis di masa yang akan datang. Hasil penilaian kinerja juga dapat menyediakan kriteria untuk memilih program pelatihan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka. Dalam organisasi perusahaan, manajemen puncak mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajemen di bawah mereka. Pendelegasian wewenang ini disertai dengan alokasi sumber daya yang dibutuhkan dalam pelaksanaan wewenang tersebut. Penggunaan wewenang dan konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan wewenang ini dipertanggungjawabkan dalam bentuk pengukuran kinerja. Dengan pengukuran kinerja, manajemen puncak memperoleh umpan balik mengenai pelaksanaan wewenang yang dilakukan oleh manajemen bawah. Berdasarkan hasil penilaian kinerja ini manajemen puncak memberikan penilaian terhadap kinerja manajemen bawah. Di pihak lain, penilaian kinerja ini memberikan umpan balik bagi manajemen bawah mengenai bagaimana manajemen puncak menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan. Distribusi penghargaan ekstrinsik (kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, maupun

kompensasi non-keuangan), memerlukan data hasil kinerja karyawan agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh karyawan yang menerima penghargaan tersebut. Pembagian penghargaan yang dipandang tidak adil menurut persepsi karyawan yang menerima maupun yang tidak menerimanya, akan berakibat timbulnya perilaku yang tidak semestinya.

2. Sistem Pengukuran Kinerja

a. Pengertian Sistem

Menurut Fathansyah (2002), pengertian sistem adalah sebagai berikut: “Sistem adalah suatu himpunan suatu “benda” nyata atau abstrak (*a set of thing*) yang terdiri dari bagian-bagian atau komponen-komponen yang saling berkaitan, berhubungan, berketergantungan, saling mendukung, yang secara keseluruhan bersatu dalam satu kesatuan (*unity*) untuk mencapai tujuan tertentu secara efisien dan efektif”.

Indrajit (2001: 2) mengemukakan bahwa sistem mengandung arti kumpulan-kumpulan dari komponen-komponen yang memiliki unsur keterkaitan antara satu dengan lainnya, sedangkan Jogianto (2005: 2) mengemukakan bahwa sistem adalah kumpulan dari elemen-elemen yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sistem ini menggambarkan kejadian-kejadian dan kesatuan yang nyata, seperti tempat, benda, dan orang-orang yang betul-betul ada dan terjadi.

Dengan demikian sistem merupakan kumpulan dari beberapa bagian atau cara-cara tertentu yang memiliki keterkaitan dan saling bekerja sama yang bersifat

repetitif atau berulang-ulang serta membentuk suatu kesatuan untuk melaksanakan suatu atau sekelompok aktivitas dan untuk mencapai tujuan dari sistem tersebut.

Jogianto (2005: 3) mengemukakan sistem mempunyai karakteristik atau sifat-sifat tertentu, yakni:

1).Komponen

Suatu sistem terdiri dari sejumlah komponen yang saling berinteraksi, yang artinya saling bekerja sama membentuk satu kesatuan. Komponen-komponen sistem atau elemen-elemen sistem dapat berupa suatu subsistem atau bagian-bagian dari sistem. Setiap subsistem mempunyai sifat-sifat dari sistem untuk menjalankan suatu fungsi tertentu dalam mempengaruhi proses sistem secara keseluruhan.

2).Batasan sistem.

Batasan sistem (*boundary*) merupakan daerah yang membatasi antara suatu sistem dengan sistem yang lainnya atau dengan lingkungan luarnya. Batasan suatu sistem menunjukkan ruang lingkup dari sistem tersebut.

3).Lingkungan Luar Sistem.

Lingkungan luar (*environment*) dari suatu sistem adalah apapun di luar batas sistem yang mempengaruhi operasi. Lingkungan luar sistem dapat bersifat menguntungkan dan dapat juga bersifat tidak menguntungkan sistem tersebut. Lingkungan luar yang menguntungkan berupa energi dari sistem dan dengan demikian harus tetap dijaga dan dipelihara. sedang lingkungan luar yang merugikan harus ditahan dan dikendalikan, kalau tidak maka akan mengganggu kelangsungan hidup dari sistem.

4).Penghubung Sistem

Penghubung (*interfance*) merupakan media penghubung antara satu subsistem dengan subsistem yang lainnya. melalui penghubung ini memungkinkan sumber-sumber daya mengalir dari satu subsistem ke subsistem yang lainnya. Dengan penghubung satu subsistem dapat berintegrasi dengan subsistem yang lainnya membentuk satu kesatuan.

5).Masukan Sistem

Masukan (*input*) sistem adalah energi yang masukan kedalam sistem. masukan dapat berupa masukan perawatan (*maintenance input*), dan masukan sinyal (*signal input*). *Maintenance input* adalah energi yang dimasukkan supaya tersebut dapat beroperasi. *Signal input* adalah energi yang diproses untuk mendapatkan keluaran.

6).Keluaran Sistem

Keluaran (*output*) sistem adalah hasil dari energi yang diolah dan diklasifikasikan menjadi keluaran yang berguna dan sisa pembuangan. Misalnya untuk sistem komputer, panas yang dihasilkan adalah keluaran yang tidak berguna dan merupakan hasil sisa pembuangan, sedang informasi adalah keluaran yang dibutuhkan.

7).Pengolahan Sistem

Suatu sistem dapat mempunyai suatu bagian pengolah yang akan merubah masukan menjadi keluaran. Suatu sistem produksi akan mengolah masukan berupa bahan baku dan bahan-bahan yang lain menjadi keluaran berupa barang jadi.

8). Sasaran Sistem

Sebuah sistem sudah tentu mempunyai sasaran ataupun tujuan. Dengan adanya sasaran sistem, maka kita dapat menentukan masukan yang dibutuhkan sistem dan keluaran apa yang akan dihasilkan. Sistem tersebut dapat dikatakan berhasil apabila mencapai/mengenai sasaran atau pun tujuan.

b. Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan (I Made dan Rani, 2003). Menurut Kim dan Larry (1998) dalam Syaiful (2006) sistem pengukuran kinerja adalah frekuensi pengukuran kinerja pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan. Sedangkan Anthony et al (1995) dalam I Made dan Rani (2003) menyatakan, *“Performance measurement is measure the performance of each activity in the process (value chain) from the perspective of konsumen requirement while assuring that the overall performance of activity meets the requirements of the organization’s other stakeholders”*.

Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha perbaikan kinerja lebih lanjut. Horggren dan Foster (1991) dalam I Made dan Rani (2003) berpendapat, sistem pengukuran kinerja memiliki peran

lain selain berperan dalam pengendalian dan memberikan umpan balik pada proses perencanaan dan pengambilan keputusan, yaitu:

- (1) Memberikan kemudahan para manajer mengawasi jalannya bisnis mereka dan mengetahui aspek-aspek bisnis yang mungkin membutuhkan bantuan.
- (2) Sistem pengukuran kinerja adalah suatu alat komunikasi.
- (3) Sistem pengukuran kinerja sebagai dasar sistem penghargaan perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi sistem pengendalian manajemen perusahaan. Melalui strategi yang diciptakan maka segala aktivitas perusahaan ditujukan untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan dan keberhasilan strategi yang dijalankan perusahaan harus diukur. Karena itu diperlukan suatu pengukuran kinerja yang menjadi alat manajemen dalam mengevaluasi kinerja tersebut.

Pengukuran kinerja adalah suatu proses untuk mengetahui seberapa bagus kinerja yang dilakukan individu atau kelompok dalam rangka mencapai sasaran strategis. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan dan memberikan umpan balik merupakan hal yang penting dalam upaya perbaikan secara terus-menerus dan mencapai keberhasilan di masa mendatang sehingga perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan usahanya.

Pengukuran kinerja secara garis besar berdasarkan kriteria dan informasi yang dihasilkan dapat dibagi menjadi dua, yaitu pengukuran kinerja keuangan (*financial performance measure*) dan pengukuran kinerja non-keuangan (*non-financial performance measure*). Kedua jenis pengukuran ini memiliki

pendekatan yang berbeda dalam menjelaskan tentang kinerja suatu perusahaan atau organisasi.

Pengukuran kinerja keuangan biasanya menjabarkan tentang kinerja dari semua produk dan aktivitas jasa yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan dalam satuan mata uang. Dasar yang digunakan adalah kinerja masa lalu dan fokus dari pengukuran adalah pada hasil akhir yang telah dicapai oleh perusahaan sebagai dampak dari keputusan yang telah dirumuskan oleh manajemen perusahaan. Sedangkan pengukuran kinerja non-keuangan biasanya berhubungan dengan aktivitas fisik. Informasi yang digunakan seringkali dikumpulkan secara bersamaan dengan data informasi bagi pengukuran kinerja keuangan.

b. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja yang Efektif

Menurut Simamora (2001:488) tidak setiap sistem pengukuran kinerja akan bebas sama sekali dari tantangan legal. Walaupun demikian, sistem pengukuran kinerja dapat memiliki karakteristik-karakteristik tertentu yang mungkin secara legal dapat dipertahankan. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah:

- 1) Kriteria yang berkaitan dengan pekerjaan
- 2) Pengharapan kerja
- 3) Fokus pada perilaku yang terobsesi
- 4) Sensitivitas
- 5) Standarisasi
- 6) Sokongan manajemen atau karyawan

- 7) Keandalan dan validitas
- 8) Penilaian yang berbobot
- 9) Komunikasi terbuka
- 10) Kemampooterimaan (*acceptability*)

Menurut Mulyadi (2007) dalam melihat kinerja suatu perusahaan ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan, yaitu:

- 1) Sarana dan prasarana. Hal yang perlu diperhatikan adalah kondisi dan adanya kemampuan sarana yang dimiliki seperti bangunan, peralatan, dan kelayakan mesin.
- 2) Proses kerja yaitu urutan pekerjaan dan metode kerja (teknik yang digunakan dalam bekerja). Jika objeknya adalah sebuah perusahaan manufaktur, maka tim ini akan terdiri dari para ahli teknik industri dan ahli proses industri.
- 3) Kemampuan sumber daya manusia yaitu kemampuan karyawan dalam mengaplikasikan tugasnya secara nyata di lapangan.
- 4) Motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja sangat mempengaruhi kinerja sumber daya perusahaan sehingga diperlukan sistem imbalan yang mencakup insentif, bonus, serta penilaian prestasi kerjanya.
- 5) Kualitas bahan baku dan bahan pembantu (pada perusahaan manufaktur).

c. Elemen Pokok Pengukuran Kinerja

Menurut Dwi (2009), elemen pokok pengukuran kinerja adalah:

- 1) Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi

Tujuan adalah pernyataan secara umum tentang apa yang ingin dicapai. Sasaran merupakan tujuan yang sudah dinyatakan eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara/teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran.

2) Merumuskan indikator dan ukuran kinerja

Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung.

3) Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi

Jika kita sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan.

4) Evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai. Informasi capaian kinerja dapat dijadikan sebagai:

a. *Feedback*

Hasil pengukuran terhadap capaian kinerja dijadikan sebagai dasar untuk perbaikan kinerja periode berikutnya.

b. Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

d. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996:342) dalam Sami'an mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

1. *Performance improvement*, yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*, membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*, menentukan promosi, transfer, dan *demotion*.
4. *Training and development needs*, mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Career planning and development*, memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*, mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design errors*, membantu menjelaskan kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal employment opportunity*, menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *External challenges*, kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lainnya.

10. *Feedback*, memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Adapun indikator dari sistem pengukuran kinerja berdasarkan tujuan dan manfaat tersebut terdiri dari:

1. Sistem pengukuran kinerja membantu meningkatkan kinerja manajer
2. Pengharapan kinerja
3. Sistem pengukuran kinerja menilai dengan tepat kinerja.
4. Penilaian yang berbobot
5. Dilakukan secara adil
6. Landasan penentuan *reward*
7. Dapat dijadikan landasan untuk mengikuti pelatihan
8. Sistem pengukuran kinerja dilakukan secara berkala
9. Evaluasi kelayakan pengukuran kinerja.

3. Sistem *Reward* / Penghargaan

a. Pengertian Sistem *Reward*

Sistem *reward* adalah suatu sistem atau program yang dilaksanakan manajemen dengan memberikan tambahan penerimaan bagi karyawan atau manajer sebagai upaya untuk lebih meningkatkan kinerjanya (I Made dan Rani, 2003). *Reward* (penghargaan) merupakan salah satu komponen struktur pengendalian manajemen di samping struktur organisasi dan jejaring informasi. Penghargaan ini digunakan untuk mewujudkan tujuan sistem (perusahaan dan elemen-elemennya).

Menurut Handoko (1997) dalam Rosa (2009), *reward* adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kinerja mereka. *Reward* adalah salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antara staf dengan pimpinan perusahaan dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang sudah disepakati (Walker, 1997) dalam Nicke (2011).

Atas pelaksanaan pekerjaan yang diberikan manajer dan hasil yang diperoleh, pekerja mendapat upah atau gaji. Sementara itu, untuk meningkatkan kinerja, manajer menyediakan insentif bagi pekerja yang dapat memberikan prestasi kerja melebihi standar kinerja yang diharapkan.

Pemberian tambahan penerimaan yang lain dilakukan sebagai upaya lebih menghargai kinerja pekerjanya. Dengan kata lain manajemen memberikan *reward* atau penghargaan. Tujuan utama program *reward* adalah untuk menarik orang yang cakap agar bergabung dalam organisasi, menjaga pekerja agar datang untuk bekerja, dan memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja tingkat tinggi (Wibowo, 2007:149).

Sistem *reward* ini sendiri terdiri dari beberapa indikator, yaitu:

1. Pentingnya penghargaan bagi manajer
2. Penghargaan yang diberikan memenuhi kebutuhan hidup
3. Bobot pekerjaan
4. Jam kerja
5. Penghargaan yang diberikan mencerminkan kontribusi manajer
6. Frekuensi penerapan sistem *reward* dalam perusahaan.

Reward (penghargaan) diharapkan dapat meningkatkan motivasi pekerja karena para pekerja akan merasa bahwa pekerjaannya dihargai sehingga meningkatkan kinerja mereka. *Reward* dan kinerja yang tinggi juga akan meningkatkan kepuasan kerja pekerja. Menurut Wibowo (2007:151) ada pertimbangan penting yang dapat dipergunakan manajer untuk mengembangkan dan membagikan *reward*, yaitu:

1. *Reward* harus cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia.
 2. Individu cenderung membandingkan *reward* mereka dengan lainnya. Jika terjadi ketidakadilan, maka akan terjadi ketidakpuasan.
 3. Manajer yang membagikan *reward* harus mengenal perbedaan individu.
- Variasi proses *reward* menjadi kurang efektif seperti yang diharapkan apabila perbedaan individu kurang dipertimbangkan. Setiap *reward* harus memuaskan kebutuhan dasar, dipertimbangkan secara adil, dan berorientasi pada kepentingan individu.

Reward atau penghargaan dapat menjadi suatu alat bagi perusahaan dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan pengelolaan karyawan dan merupakan salah satu alat untuk memotivasi karyawan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg dalam Atkinson, Banker, dan Kaplan (1996) dalam Robbins (2008) terdapat dua faktor yang berpengaruh terhadap tingkah laku seseorang (pekerja) yang biasa disebut dengan teori dua faktor, yaitu:

1. *Hygiene Factor*

Teori ini dihubungkan dengan konteks pekerjaan dan penetapan lingkungan kerja. Herzberg percaya bahwa jika *hygiene factor*-nya rendah, maka orang akan menjadi tidak puas dan kinerja akan berkurang.

2. *Satisfier Factor*

Teori ini dihubungkan dengan kandungan kerja dan penetapan bagaimana perasaan seseorang mengenai kerja mereka. Herzberg percaya bahwa peningkatan *satisfier factor* akan membuat pekerja lebih puas dengan pekerjaannya dan lebih termotivasi.

Dari kedua teori motivasi tersebut kita memperoleh gambaran bahwa motivasi seorang pekerja dipengaruhi oleh banyak hal, salah satunya oleh sistem *reward* yang akan mempengaruhi kinerja mereka.

b. Norma Reward (Penghargaan)

Hubungan antara pekerja dan manajer dapat dikatakan sebagai hubungan pertukaran karena pekerja membutuhkan waktu dan bakatnya untuk mendapatkan *reward*. Secara ideal, terdapat empat norma dalam sifat pertukaran dan setiap sifat mengarah pada sistem distribusi *reward* yang berbeda, yaitu sebagai berikut:

1. *Profit Maximization* (memaksimumkan keuntungan)

Perusahaan yang mencari keuntungan maksimum membayar upah rendah untuk usaha maksimum. Sebaliknya pekerja yang mencari keuntungan maksimum akan mencari *reward* maksimum.

2. *Equity* (keadilan)

Memberikan *reward* dilakukan dengan mempertimbangkan aspek keadilan. *reward* harus dialokasikan secara proporsional sesuai dengan distribusinya.

3. *Equality* (kesamaan)

Setiap orang harus mendapatkan *reward* yang sama, tanpa memandang perbandingan kontribusi.

4. *Need* (kebutuhan)

Reward didistribusikan menurut kebutuhan pekerja, tanpa memandang kontribusinya.

Reward (penghargaan) harus dirancang untuk memenuhi kebutuhan setiap individu, agar memotivasi individu dalam mencapai sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan (Mulyadi, 2007). Jika orang merasakan bahwa terdapat kemungkinan yang tinggi suatu kinerja yang baik akan mendapatkan *reward* (penghargaan) atau *reward* yang diterima didasarkan atas kinerja yang baik, motivasi orang berusaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan akan tinggi. Begitu juga sebaliknya, jika terdapat kemungkinan yang rendah suatu kinerja memperoleh *reward*, maka motivasi orang untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan akan rendah pula. Motivasi yang rendah ini akan terwujud dalam bentuk kurangnya kepedulian karyawan terhadap pekerjaannya, tidak masuk kerja dan tingginya tingkat perputaran karyawan.

c. **Pengelompokan *Reward***

Reward dapat digolongkan ke dalam dua kelompok (Mulyadi, 2007) yaitu:

1. *Reward* Instrinsik (non-finansial)

Berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Untuk meningkatkan penghargaan intrinsik, manajemen dapat menggunakan berbagai teknik seperti penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang dan mendorong orang untuk menjadi yang terbaik.

2. *Reward* Ekstrinsik (finansial)

Reward ekstrinsik sendiri terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik yang berupa:

- a. Kompensasi langsung, yaitu pembayaran langsung berupa gaji atau upah pokok, honorarium lembur, pembagian laba, pembagian saham, dan berbagai bonus lain yang didasarkan atas kinerja karyawan.
- b. Kompensasi tidak langsung, yaitu semua pembayaran untuk kesejahteraan karyawan seperti asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, dan tunjangan masa sakit.

B. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, penulis mengacu pada beberapa jurnal dan skripsi ataupun tesis yang relevan.

Tabel 1.
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Tahun	Judul	Hasil
1	Syaiful Rahman, dkk	2006	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan	• Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) berpengaruh positif dan signifikan terhadap

			Psikologis dan Kinerja Manajerial	Kinerja Manajerial.
				• SPK berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap pemberdayaan psikologis. • Pemberdayaan psikologis berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. • SPK berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kejelasan peran. • Kejelasan peran berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.
2	Aida Ainul Mardiyah dan Listianingsih	2004	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem <i>Reward</i> , dan <i>Profit Center</i> terhadap Hubungan Antara <i>Total Quality Management</i> dengan Kinerja Manajerial	• Ada pengaruh interaksi TQM dan SPK terhadap kinerja manajerial, dengan arah hubungan yang negatif. • Ada pengaruh interaksi TQM dan sistem <i>reward</i> terhadap kinerja manajerial, dengan arah hubungan yang negatif. • Tidak ada pengaruh interaksi TQM dengan <i>profit center</i> terhadap kinerja manajerial.
3	Harvirani	2009	Pengaruh Sistem <i>Reward</i> terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening	• Sistem <i>Reward</i> berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial.
4	Suprantiningrum dan Zulaikha	2000	Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kerja dan Sistem <i>Reward</i> sebagai variabel moderating	• Penerapan <i>total quality management</i> berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. • Sistem pengukuran kinerja tidak mempunyai pengaruh moderating terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial.

- Sistem *reward* mempunyai pengaruh moderating terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Kinerja Manajerial

Pengukuran terhadap kinerja adalah suatu hal yang penting dilakukan agar diketahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat kesenjangan dari rencana yang telah ditentukan atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai dengan yang diharapkan. Sistem pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan akan memotivasi manajer untuk bekerja lebih baik karena prestasi kerjanya sangat diperlukan perusahaan.

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. Kren dalam Syaiful (2006) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan kinerja manajerial. Penelitian Syaiful (2006) juga memberikan hasil bahwa sistem pengukuran kinerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini mengindikasikan bahwa 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 lebih efektif dan efisien. Retno dan Nur (2001) dalam Nurfitriana (2004) serta I Made dan Rani (2003), menyatakan bahwa ada

pengaruh positif dari interaksi sistem pengukuran kinerja dengan TQM terhadap kinerja manajerial suatu organisasi.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Milgrom dan Roberts (1990) dalam Aida dan Mardiyah (2004) menyatakan bahwa suatu organisasi membutuhkan sistem pengukuran kinerja sebagai komplemen dari Sistem Akuntansi Manajemen untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Aida dan Mardiyah (2004) sendiri memberi hasil bahwa sistem pengukuran kinerja berperan dalam hubungan antara *total quality management* dan kinerja manajerial. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Rosa (2009) menggambarkan bahwa sistem pengukuran kinerja memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja manajerial suatu organisasi.

Dari uraian-uraian di atas dapat diketahui bahwa pelaksanaan sistem pengukuran kinerja akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Segala informasi penting mengenai hasil kerja seseorang yang diperoleh dari sistem pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkala dapat dijadikan sarana untuk mengetahui kinerja manajerial sehingga para manajer diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya dari waktu ke waktu.

2. Hubungan Sistem *Reward* terhadap Kinerja Manajerial

Pemberian *reward* merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antar staf dengan mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan (Walker, 1992) dalam Nicke (2011). Pemberian *reward* merupakan pemotivasi yang lebih kuat untuk meningkatkan kualitas kerja.

Menurut Porter-Lawler dalam Mulyadi (2007:171) usaha seorang manajer untuk berprestasi ditentukan oleh dua faktor yaitu keyakinan manajer terhadap kemungkinan kinerja mendatangkan *reward* dan nilai *reward* (penghargaan). Jika seorang manajer berkeyakinan bahwa kinerja mempunyai kemungkinan yang tinggi untuk diberi *reward*, maka hal ini akan mempertinggi usahanya. Sebaliknya, jika kinerja mempunyai kemungkinan kecil untuk mendapatkan *reward*, maka hal ini akan menurunkan usaha seseorang untuk berprestasi.

Snell dan James (1992), Sim dan Killough (1998), dan Ichniowski *et al* (1997) dalam Aida dan Listianingsih (2004) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dasarnya tergantung program pemberian insentif jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kinerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Pemberian insentif merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

Aida dan Mardiyah (2004) sendiri menyimpulkan hasil bahwa sistem *reward* terhadap kinerja manajerial memiliki pengaruh yang negatif melalui interaksinya dengan *total quality management* suatu organisasi. Usaha seorang manajer dipengaruhi oleh nilai *reward* yang diterimanya. Jika seseorang memperoleh kepuasan dengan *reward* yang diterimanya karena *reward* tersebut dirasakan pantas dan adil, maka usaha untuk berprestasi akan meningkat.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Retno dan Nur (2001) dalam Nurfitriana (2004) serta I Made dan Rani (2003) menjelaskan bahwa ada pengaruh positif antara sistem *reward* terhadap kinerja manajerial melalui interaksinya dengan *total quality management*. Tidak berbeda dengan Suprantiningrum dan

Zulaikha (2003) yang menjelaskan bahwa interaksi TQM dengan sistem *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, diberlakukannya sistem *reward* akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial karena sistem *reward* adalah salah satu faktor yang dapat memotivasi manajer meningkatkan kinerjanya dalam rangka memperoleh *reward* sebagai balas jasa atas kinerja baik yang diberikan.

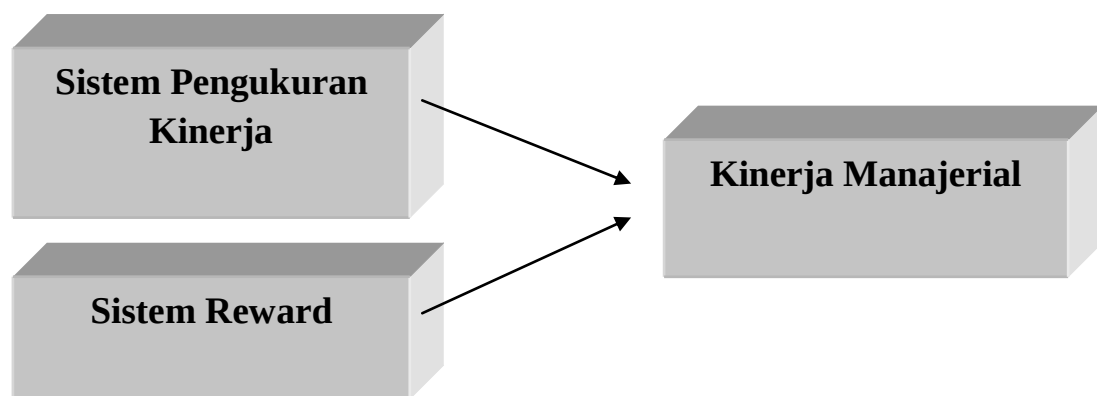
D. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dimaksudkan sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan, dan menunjukkan keterkaitan antara variabel yang akan diteliti, yaitu kinerja manajerial sebagai variabel dependen, serta sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* sebagai variabel independen yang didasarkan pada batasan dan rumusan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya. 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, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan.

Sistem pengukuran kinerja mempunyai kaitan erat dengan kinerja manajerial suatu organisasi. Sistem pengukuran kinerja yang ada dalam organisasi tersebut mempengaruhi kinerja manajerial untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja, para manajer diharapkan meningkatkan kinerjanya. Selain sistem pengukuran kinerja, sistem *reward* juga dapat meningkatkan kinerja manajerial karena manajer akan sangat menghargai

penghargaan yang diberikan. Sistem *reward* dapat memotivasi manajer untuk bekerja karena usaha yang dilakukan tidak sia-sia dengan adanya *reward*.

Untuk lebih jelasnya, pengaruh antara variabel dependen dengan variabel independen dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2. Kerangka Konseptual

E. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁: Sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif dalam meningkatkan kinerja manajerial.

H₂: Sistem *reward* berpengaruh signifikan positif dalam meningkatkan kinerja manajerial.

BAB V

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauhmana pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial perusahaan BUMN yang terdapat di Kota Padang. Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pengujian hipotesis yang telah diajukan dapat disimpulkan bahwa:

1. Sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial di perusahaan BUMN yang terdapat di Kota Padang.
2. Sistem *reward* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial perusahaan BUMN yang terdapat di Kota Padang

B. Keterbatasan

Meskipun penelitian ini telah dirancang dan direncanakan semaksimal mungkin namun masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang masih perlu direvisi penelitian selanjutnya antara lain:

1. Adanya perbedaan pendapat dan pengetahuan di antara masing-masing responden atau para manajer/kepala bagian masing-masing perusahaan dalam memahami konteks pertanyaan yang disajikan dalam kuesioner.
2. Penelitian ini merupakan metode survei menggunakan kuesioner tanpa dilengkapi dengan wawancara atau pertanyaan lisan. Sebaiknya dalam

mengumpulkan data dilengkapi dengan menggunakan pertanyaan lisan dan tertulis.

C. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan di atas, maka peneliti menyarankan:

1. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini masih terbatas pada sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial, untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan penambahan variabel penelitian yang berpengaruh kuat terhadap kinerja manajerial di perusahaan BUMN. Selain itu, untuk penelitian selanjutnya juga akan lebih baik jika dilengkapi dengan wawancara ataupun pernyataan tertulis sehingga dapat menggali semua hal yang menjadi tujuan penelitian.

2. Bagi Perusahaan BUMN

Sebaiknya perusahaan-perusahaan BUMN meningkatkan perhatiannya terhadap pelaksanaan dan pengembangan sistem-sistem yang diterapkan di dalam perusahaan termasuk sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial.