

**EFEK MEDIASI KEJELASAN PERAN, KEADILAN PROSEDURAL
DAN MOTIVASI PADA PENGARUH PENGUKURAN KINERJA
NONFINANSIAL TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

Muhammad Angga Anggriawan
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Serang
angga.anggriawan46@yahoo.com

Abstract

This study aims to examine the effect of nonfinancial performance measurement, role clarity, procedural fairness, and motivation to managerial performance. The object of this research is a manufacturing company in Banten Province. This research is empirical research with purposive sampling technique in data collection. Data obtained by answer questionnaire that has been disseminated to Production Manager, Sales Manager, Marketing Manager at manufacturing company in Banten Province, with return of questionnaire reached 89% that is 67 respondent, but questionnaire that can be tested only 77% that is 58 responden karna questionnaire returned as many as 12% ie 9 respondents are not filled by respondents (empty). Data analysis was done with Structural Equation Model (SEM) with Smart PLS program (Partial Least Square). The results showed that clarity of roles, procedural keadilan, and motivation significantly influence the managerial performance but nonfinancial performance measurement does not significantly affect managerial performance. Curiously, role clarity, procedural fairness, and motivation have a mediating effect between nonfinancial performance measurements on managerial performance.

Keyword : Measurement of Nonfinancial Performance, Roles Clarity, Procedural Fairness, Motivation, Managerial Performance

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi serta pertumbuhan ekonomi yang semakin pesat membawa perubahan dalam berbagai aspek kehidupan, khususnya pada kehidupan bisnis. Kondisi ini mengharuskan perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang dimilikinya secara tepat dan efisien, serta mencari sumber informasi baru yang dapat memberikan kontribusi untuk mencapai kesuksesan. Salah satu output dari sumber informasi adalah ukuran kinerja. Mengapa pengukuran itu penting?. Pengukuran itu penting, hal ini diungkapkan oleh Kaplan dan Northon (1996) dengan kalimat *'If you can't measure it, you can't manage it'*. Sistem pengukuran akan berpengaruh terhadap perilaku manusia yang ada didalam perusahaan maupun diluar organisasi. Perusahaan membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang akan berfungsi sebagai pemberi informasi yang dapat menjadi acuan para manajer dalam mengambil suatu keputusan demi kemajuan perusahaan (Supriyono, 1999). Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu (Giri, 1999).

Kaplan (1996) mengatakan bahwa pengukuran kinerja finansial akan mendorong perusahaan terlalu berpegang pada pencapaian keuntungan finansial jangka pendek, hal ini menyebabkan

perusahaan lebih banyak menanamkan investasi jangka pendek dan kurang memperhatikan investasi yang bisa menciptakan *value* jangka panjang, seperti *intangible* dan *intellectual assets* yang bisa menghasilkan pertumbuhan pada masa yang akan datang. Penekanan pada pengukuran kinerja finansial menyebabkan perusahaan mengurangi pengeluaran untuk pengembangan produk, peningkatan proses produksi, pengembangan sumber daya manusia, teknologi informasi, *data bases* dan sistem, serta pengembangan pasar dan konsumen. Dalam jangka pendek keputusan yang berorientasi pada kinerja finansial terlihat mengurangi pengeluaran dan meningkatkan *income* yang tercantum pada laporan laba-rugi, tetapi kondisi tersebut memberikan efek kanibalisme bagi *assets* perusahaan serta penciptaan *economic value* pada masa yang akan datang. Fenomena ini menggambarkan bahwa pengukuran finansial kurang memuaskan perusahaan, karena lebih menitikberatkan pada pengendalian objektivitas tetapi kurang memperhatikan terhadap pengendalian yang berhubungan dengan perilaku individu.

Pengukuran kinerja nonfinansial dapat memberikan bukti bahwa pemahaman yang tinggi terhadap tujuan suatu pekerjaan dapat memberikan informasi yang relevan dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi. Hal ini terjadi karena pengukuran kinerja nonfinansial mempunyai fungsi untuk mengevaluasi pencapaian tujuan organisasi (Chenhall, 2005). Sholihin and Pike (2010) mengatakan bahwa pengukuran kinerja nonfinansial menjadi pusat perhatian bagi akademisi maupun praktisi khususnya dibidang akuntansi manajemen. Studi tentang kejelasan peran mengacu pada kejelasan dari seperangkat tugas atau tanggung jawab yang ditentukan untuk setiap posisi dalam struktur organisasi (Rizzo et al., 1970). Sistem pengukuran kinerja dapat memberikan informasi yang bisa membantu meningkatkan pemahaman manajer akan peran kerja mereka (Rahman et al., 2007). Pemahaman yang tinggi terhadap tujuan suatu pekerjaan dapat memberikan informasi yang relevan terhadap pekerjaan dalam meningkatkan kinerja (Rahman et al., 2007). Pemahaman peran dan tujuan pekerjaan merupakan aspek dari kejelasan peran.

Keadilan sistem evaluasi cenderung menjadi penentu utama perilaku karyawan, dimana proses evaluasi yang adil diharapkan dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik (Lau dan Lim 2002). Selama beberapa dekade terakhir, berlakunya undang-undang anti diskriminasi di banyak negara telah menghasilkan penguatan keadilan. Karyawan sekarang lebih sadar akan keadilan dalam pekerjaan serta bertanggung jawab atas kesejahteraan mereka, terutama berkenaan dengan penyediaan perlakuan yang adil atas usaha dan kinerja mereka. Kaplan dan Atkinson (1998) menggarisbawahi pentingnya keadilan dalam sistem evaluasi kinerja sebagai berikut: "Ada pertimbangan perilaku yang harus direfleksikan oleh sistem pengukuran kinerja. Pertama dan yang terpenting, individu harus percaya bahwa sistem itu adil. Tidak ada kepercayaan ini, potensi motivasi akan hilang".

Pentingnya motivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik dalam tugas diakui secara luas. Namun, anggapan bahwa motivasi karyawan dapat terwujud dalam berbagai bentuk terkadang diabaikan dalam penelitian akuntansi manajemen. Motivasi berhubungan dengan aktivitas-aktivitas saat melakukan kegiatan penting. Sistem pengukuran kinerja mempunyai fungsi untuk mengevaluasi pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh motivasi mereka (Chenhall, 2005, Kaplan and Norton, 1992, Kaplan and Norton, 1996. Jackson and Schuler (1985).

Santori dan Anderson (1987) menyatakan pengukuran nonkeuangan mempunyai faktor penting dalam meningkatkan motivasi kinerja karena dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi anggota organisasi. Dengan adanya motivasi diharapkan dapat meningkatkan kreativitas karyawan, yang akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang kreatif dapat menjadi suatu aset dalam suatu perusahaan yang mana mempunyai manfaat penting dalam meningkatkan reputasi dan kinerja organisasi. Karyawan dikatakan sebagai aset perusahaan karena baik buruknya suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja para karyawannya. Dalam mengembangkan perusahaan diperlukan karyawan-karyawan yang kreatif dan inovatif. Untuk mendapatkan itu semua karyawan harus didorong dengan adanya motivasi baik dari dalam maupun dari luar perusahaan itu sendiri.

Beberapa penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja telah banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya yang menunjukkan hasil berbeda-beda. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Chaudhary (2012), Dieleman (2013), Muogbo (2013) membuktikan bahwa bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun hal tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan *et al.*, (2012). Hasil penelitian

tersebut menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja manajerial.

Tujuan penelitian ini adalah (1) Menguji pengaruh pengukuran kinerja nonfinansial terhadap kejelasan peran, (2) Menguji pengaruh kejelasan peran terhadap kinerja manajerial, (3) Menguji pengaruh pengukuran kinerja nonfinansial terhadap keadilan prosedural, (4) Menguji pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial, (5) Menguji pengaruh pengukuran kinerja nonfinansial terhadap motivasi, (6) Menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial, (7) Menguji pengaruh pengukuran kinerja nonfinansial terhadap kinerja manajerial, (8) Menguji pengaruh pengukuran kinerja nonfinansial terhadap kinerja manajerial dengan kejelasan peran sebagai variabel intervening, (9) Menguji pengaruh pengukuran kinerja nonfinansial terhadap kinerja manajerial dengan keadilan prosedural sebagai variabel intervening, (10) Menguji pengaruh pengukuran kinerja nonfinansial terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening.

TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Goal-Setting Theory

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1986) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasar teori penetapan tujuan adalah bahwa seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya (Bandura dan Locke, 2003). *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa tindakan manusia diarahkan oleh tujuan dan niat sadar (Robbins, 2008). Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/ tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Tujuan yang tidak jelas sering mengakibatkan individu tidak yakin akan apa yang benar-benar dibutuhkan dari mereka dan dapat memiliki konsekuensi perilaku yang tidak menguntungkan.

Locke dan Latham (1991) mengemukakan bahwa penetapan tujuan yang jelas dan spesifik diasumsikan dapat meningkatkan kejelasan peran. Pencapaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Locke and Latham dalam Lunenburg, 2011). Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran maka mudah untuk mencapai target kerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Teori ini menegaskan bahwa individu dengan tujuan yang lebih spesifik akan lebih baik dibandingkan dengan tujuan yang tidak jelas, seperti tidak ada tujuan sama sekali (Nadhiroh, 2010). Teori penetapan tujuan mendominasi dalam menjelaskan konsekuensi perilaku dari evaluasi pengukuran kinerja nonkeuangan. Teori ini menunjukkan bahwa sikap dan kinerja manajer dipengaruhi oleh kejelasan kriteria kinerja.

Teori tujuan menunjukkan bahwa kekhususan tujuan memberikan arahan perhatian dan arahan usaha serta memberi gambaran yang lebih jelas kepada manajer tentang apa yang harus mereka capai (Locke dan Latham, 1991). Locke (1986) mengemukakan bahwa niat untuk mencapai sebuah tujuan merupakan sumber motivasi kerja yang utama. Artinya, tujuan memberi tahu seorang manajer apa yang harus dilakukan dan berapa banyak usaha yang harus dikeluarkan. Bisa dikatakan bahwa tujuan khusus meningkatkan kinerja; tujuan yang sulit ketika diterima, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dari pada tujuan yang mudah. Hasil menunjukkan pengaruhnya melalui spesifikasi tujuan yang lebih jelas dalam struktur organisasi menghasilkan hasil yang menguntungkan dalam hal peningkatan kinerja manajerial. *Goal-Setting Theory* memberikan wawasan mengapa dan bagaimana tujuan dapat memotivasi perilaku (Griffin dan Moorhead, 2009).

Pengukuran Kinerja Nonfinansial

Pengukuran kinerja mendapatkan perhatian sejak munculnya konsep New Public Management (Hood, 1995, Arnaboldi dan Azzone, 2010). Cokins (2004) dalam Baxter and McLeod (2008) menyatakan bahwa untuk menentukan kinerja perlu dilakukan pengukuran kinerja. Kinerja diukur melalui pengukuran suatu matrik untuk mengkuantifikasi efisiensi atau efektivitas dari suatu kegiatan (Matthews, 2011). Sedangkan pengukuran kinerja (*performance measurement*) menurut Robertson (2002) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam

menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Marshall et al., (1999) mendefinisikan sistem pengukuran kinerja sebagai perkembangan indikator dan proses pengumpulan data yang dapat menjelaskan, melaporkan dan menganalisa sebuah kinerja. Sedangkan Neely et al., (1995) melihat sistem pengukuran kinerja sebagai suatu proses untuk mengukur efisiensi dan efektivitas suatu tindakan yang dilakukan. Simons (2000) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran tujuan strategis. Jadi pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Siegel (1989) juga mengatakan bahwa tujuan utama pengukuran kinerja adalah memotivasi karyawan dalam mencapai goals dan bertujuan agar karyawan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga segala aktivitas tetap berada pada jalur kehendak perusahaan.

Dalam pengukuran kinerja perlu ditentukan apakah yang menjadi tujuan penilaian tersebut, yakni menilai hasil kerja ataukah menilai perilaku (*personality*). Menurut Han et al., (1998) sistem pengukuran kinerja merupakan frekuensi pengukuran kinerja pada manajer organisasi mengenai kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan. Selain itu, sistem pengukuran kinerja dapat mengkomunikasikan informasi kinerja untuk setiap individu yang bisa membantu meningkatkan pemahaman manajer akan peran kerja mereka (Simon, 2000).

Kelebihan dan Kekurangan Pengukuran Kinerja Nonfinansial

Banyak kelebihan yang ditawarkan oleh pengukuran nonfinansial dibandingkan dengan pengukuran finansial untuk tujuan pengendalian. Pertama, pengukuran kinerja nonfinansial lebih dapat diselaraskan dengan strategi maupun tujuan perusahaan. Manajemen dapat merasakan kemajuan atau peningkatan dengan menggunakan pengukuran nonfinansial terhadap kesuksesan perusahaan. Kelebihan lain pengukuran nonfinansial adalah actionable. Contohnya yaitu jatuhnya kualitas secara cepat dapat direspon, sehingga langkah perbaikan akan lebih cepat diambil untuk memecahkan masalah. Contoh lainnya adalah ketika terjadi rendahnya respon perusahaan kepada konsumen yang biasanya sulit ditangkap pada pengukuran finansial menjadi hal yang mudah bila perusahaan menggunakan pengukuran nonfinansial.

Banyaknya kelebihan dari pengukuran kinerja nonfinansial tidak berarti sistem ini bisa luput dari kekurangan. Salah satu kesulitan utama pengukuran nonfinansial adalah ketidakmampuan merupiahkan peningkatan yang terjadi apabila pengukuran nonfinansial ini diadopsi. Hubungan peningkatan pada kinerja nonfinansial tidak secara jelas terlihat pada profit perusahaan atau tidak dapat diukur secara jelas. Para manager tidak terlalu yakin bahwa usaha-usaha mereka akan dihargai. Contohnya, apabila manager sanggup melakukan penurunan siklus waktu pada proses produksi maka akan sulit mengkuantitatifkan kemampuan ini ke dalam rupiah.

Kejelasan Peran

Pemahaman yang tinggi terhadap tujuan suatu pekerjaan dapat memberikan informasi yang relevan terhadap pekerjaan dan motivasi dalam meningkatkan kinerja (Tubre dan Collins, 2000 dalam Rahman et al., 2007). Pemahaman peran dan tujuan pekerjaan merupakan aspek dari kejelasan peran. Kejelasan peran menurut Yulk (2002) adalah pemahaman individu terhadap tanggung jawab pekerjaannya dan pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan serta kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan peran tersebut. Kejelasan peran ditandai dengan kemampuan mengkomunikasikan rencana kerja, peran yang diharapkan dari pekerja dan petunjuk untuk mengerjakan tugas. Sawyer (1992) mendefinisikan kejelasan peran dengan dua aspek yaitu: *Goal Clarity* dan *Process Clarity*.

Goal Clarity adalah seberapa besar hasil, tujuan dan sasaran suatu pekerjaan dinyatakan secara jelas. Sedangkan *Process Clarity* adalah seberapa besar individu tahu mengenai bagaimana untuk melaksanakan pekerjaannya. Kejelasan peran merujuk kepada persepsi seorang individu tentang harapan dan perilaku yang berkaitan dengan perannya (Kahn et al., 1964 dalam Hall 2008). Menurut Binnewies et al., (2008) kejelasan peran dapat didefinisikan sebagai perasaan subjektif banyak atau tidaknya informasi relevan mengenai peran dalam organisasi. Schobben (2012) menyatakan bahwa

kejelasan peran adalah istilah yang merupakan bagian dari teori psikologi yang disebut teori peran. Teori peran adalah sebuah teori yang berusaha menjelaskan interaksi antara individu dalam organisasi dengan memfokuskan pada peran yang mereka mainkan. Terdapat beberapa elemen yang akan dianggap penting dalam kejelasan peran yaitu peran karyawan, informasi yang dibutuhkan, pengawas memberikan informasi dan tugas serta tanggung jawab yang terkait dengan tugas-tugas. Suseno (2001), menjelaskan kejelasan peran sebagai pengertian dan penerimaan seorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya adalah merupakan faktor yang cukup penting bagi prestasi kerja.

Beberapa peneliti berpendapat bahwa informasi kinerja yang lebih komprehensif dapat membantu memperbaiki kejelasan peran. Secara khusus, informasi kinerja yang komprehensif dapat berfungsi untuk mengklarifikasi peran individu dalam organisasi dengan membuat tujuan spesifik serta perilaku yang sesuai dengan peran kerja (Ilgen et al., 1979). Dari uraian tersebut salah satu syarat bagi individu dalam melaksanakan tugas serta meningkatkan prestasi kerjanya adalah bagaimana individu tersebut menerima perannya secara jelas. Kejelasan peran ini sangat penting karena jika seorang pegawai tidak tahu apa peran mereka, apa tugas mereka maka pekerjaan yang ada dalam organisasi tersebut tidak akan terselesaikan dengan optimal atau bahkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan tidak akan terwujud.

Suseno (2001) mengatakan bahwa kekaburan peran dalam susunan organisasi disebabkan oleh 3 faktor, yaitu:

- 1) perubahan yang cepat dalam organisasi
- 2) meningkatnya kerumitan dalam organisasi
- 3) falsafah manajemen mengenai komunikasi (yaitu kebijakan dan tindakan yang mengakibatkan komunikasi yang buruk).

Keadilan Prosedural

Keadilan adalah keyakinan bahwa kita diperlakukan secara adil dalam hubungan dengan orang lain dan ketidakadilan sebagai keyakinan bahwa kita diperlakukan secara tidak adil dibandingkan dengan orang lain (Moorhead dan Griffin, 2013). Keadilan Prosedural didefinisikan sebagai persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat didalamnya. Keadilan prosedural adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya (Hidayah dan Haryani, 2013). Moorman et al., (2005) menyebutkan bahwa keadilan prosedural mengacu kepada keadilan yang dirasakan dari prosedur dan keterlibatan karyawan yang digunakan untuk membuat alokasi keputusan, contohnya adalah para karyawan dapat mempertanyakan bagaimana promosi suatu jabatan dilakukan. Greenberg (1990) dalam Najafi et al., (2011) menyebutkan bahwa keadilan prosedural mengacu pada perasaan adil dari prosedur- prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan. Pareke (2003) menyatakan bahwa komponen- komponen keadilan prosedural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana aturan-aturan prosedural dipatuhi atau dilanggar. Aturan-aturan tersebut memiliki implikasi yang sangat penting karena dipandang sebagai manifestasi nilai-nilai proses dasar dalam organisasi. Jadi individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural manakala aturan prosedural yang ada dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil kebijakan.

Sebaliknya apabila prosedur dalam organisasi itu dilanggar maka individu akan mempresentasikan adanya ketidak-adilan. Karenanya keputusan harus dibuat secara konsisten tanpa adanya bias-bias pribadi dengan melibatkan sebanyak mungkin informasi yang akurat, dengan kepentingan-kepentingan individu yang terpengaruh terwakili dengan cara-cara yang sesuai dengan nilai-nilai etis mereka, dan dengan suatu hasil yang dapat dimodifikasi. Keadilan prosedural berkaitan dengan proses atau prosedur untuk mendistribusikan penghargaan. Dalam psikologi industri dan organisasi, kemampuan untuk menantang suatu proses atau pendapat dilabelkan dengan hak "suara" (Budiarto dan Wardani, 2005). Konsep hak berarti bahwa individu-individu memiliki kemungkinan untuk mempengaruhi suatu proses atau pendapat. Budiarto dan Wardani (2005) mengusulkan bahwa meskipun suara memiliki banyak aspek-aspek perbedaan, yang paling penting darinya adalah sudut pandang bahwa pekerja benar-benar memiliki kesempatan untuk menggambarkan rasa keberatannya. Budiarto dan Wardani (2005) menyatakan bahwa perusahaan dengan tingkat sentralisasi yang lebih

tinggi memungkinkan untuk dilihat secara prosedural yang tidak adil dari pada perusahaan yang desentralisasikan.

Motivasi

Nawawi (2005) mengatakan bahwa kata motivasi (motivation) kata dasarnya adalah motif yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Berarti, suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/ kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Sejalan dengan Robbins dan Coulter (2010) bahwa motivasi merupakan proses dimana usaha seseorang diberi energy, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Mendorong merupakan proses pemberian motivasi kerja kepada para pegawai sehingga mereka mau bekerja dengan semangat kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Matutina et al., 1993).

Sementara itu, Baron dan Greenberg (1990) mengatakan bahwa motivasi adalah serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan, dan menjaga perilaku manusia menuju pencapaian tujuan. Motivasi menjadi hal yang penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau untuk bekerja keras dan antusias dalam mencapai prestasi kerja yang tinggi. Sedangkan menurut Nawawi (2005) motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Yuwono (2005) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang membangkitkan, mengarahkan dan menjaga atau memelihara perilaku manusia agar terarah pada tujuan. Pekerjaan seharusnya dirancang sedemikian rupa sehingga menghasilkan derajat penghargaan yang tinggi.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan dari dalam diri karyawan yang membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja yang terwujud dalam pencapaian tujuan. Dapat disimpulkan lebih lanjut bahwa motivasi bukan hanya dilakukan terhadap seseorang atau pihak lain namun juga dapat dilakukan terhadap diri sendiri. Muogbo (2013) menyatakan bahwa pentingnya reward dalam kinerja sehari-hari tugas pekerja tidak dapat melebih-lebihkan, terutama ketika datang untuk mendapat hasil untuk pekerjaan yang dilakukan. Fakta untuk diketahui bahwa kinerja manusia dalam bentuk apapun ditingkatkan dengan peningkatan motivasi. Oleh karena itu penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan kebutuhan dan perasaan tenaga kerja dan tidak hanya mengabaikan mereka dalam rangka untuk menjaga keharmonisan organisasi itu sendiri.

Kinerja Manajerial

Menurut Mulyadi (2007) kinerja adalah adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Noor (2007) menjelaskan manajerial adalah pengelolaan sesuatu dengan baik, manajerial berarti bagaimana membuat keputusan (proses) dan menjalankan (implementasi) suatu kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu. Kinerja manajerial menurut Mulyadi (2007) adalah seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkret, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya. Oleh karena itu, manajer memerlukan kerangka konseptual sebagai working model yang dapat digunakan sebagai alat komunikasi untuk menghasilkan kinerja manajerial.

Menurut Garrison dan Nooren (2000) kinerja manajerial berisi siklus perencanaan dan pengendalian yang mengilustrasikan aktivitas manajerial yang mengalir mulai dari perencanaan, pengarahan, memberi motivasi, pengendalian dan kembali lagi ke proses perencanaan dan seluruh aktivitas tersebut membutuhkan pengambilan keputusan. Kinerja manajerial menurut Mardiasmo (2004) adalah gambaran seorang manajer mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam stategic planing suatu organisasi. Mahoney et.al (1963) melihat kinerja manajer berdasar pada kemampuan manajer dalam pelaksanaan tugas manajerialnya.

Pengukuran Kinerja Nonfinansial dan Kejelasan Peran

Melalui pengukuran kinerja, karyawan akan menyadari peran dan tanggung jawab mereka serta apa yang diharapkan oleh atasan mereka. Beberapa peneliti berpendapat bahwa informasi kinerja yang lebih komprehensif dapat membantu memperbaiki kejelasan peran. Collins (1982) berpendapat

bahwa sistem akuntansi manajemen dapat digunakan untuk menginformasikan individu tentang apa yang diharapkan dari mereka dalam peran mereka. Pengukuran kinerja dapat meningkatkan kejelasan tujuan manajer dengan memberikan informasi tentang strategi yang membantu mereka untuk lebih memahami peran mereka sendiri dalam organisasi (Bowen & Lawler, 1992). Pengukuran kinerja dan evaluasi kinerja berdasarkan ekspresi nonfinansial mungkin mudah dipahami oleh manajer. Hal ini dapat meningkatkan kejelasan peran mereka. Selanjutnya, penggunaan ungkapan nonfinansial dapat memfasilitasi pengembangan ukuran yang paling sesuai dengan unit kerja individu (Lipe and Salterio, 2000; Meyer, 2002; Arya et al., 2005).

Bawahan yang memiliki ukuran kinerja cenderung memiliki pemahaman yang jelas mengenai peran mereka di dalam organisasi. Oleh karena itu mereka cenderung mengalami kejelasan peran tinggi. Teori penetapan tujuan mendukung pentingnya kriteria kejelasan peran. Locke dan Latham (1991) mengemukakan bahwa teori penetapan tujuan diasumsikan dapat meningkatkan kejelasan peran. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengukuran nonfinansial berhubungan secara positif terhadap kejelasan peran (Hall, 2008). Hasil penelitian Lau (2011) menunjukkan bahwa tindakan keuangan dan nonkeuangan berhubungan positif dengan kejelasan peran dalam mengevaluasi kinerja manajerial.

H₁: Pengukuran kinerja nonfinansial berpengaruh terhadap kejelasan peran.

Kejelasan Peran dan Kinerja Manajerial

Rizzo et al., (1970) menyatakan bahwa kejelasan peran ditentukan oleh eksistensi kejelasan perilaku dalam hal masukan dari lingkungan yang akan berfungsi untuk memandu perilaku dan memberikan pengetahuan bahwa tingkah laku itu tepat. Kejelasan peran mengacu pada kejelasan dari seperangkat tugas atau tanggung jawab posisi yang ditentukan untuk setiap posisi dalam struktur organisasi formal (Rizzo et al., 1970). Kejelasan peran cenderung mempengaruhi kinerja manajerial. Manajer yang menghadapi ketidakjelasan peran dapat mengadopsi tindakan yang tidak efisien atau tidak efektif serta berkinerja buruk (Kahn et al., 1964). Sebaliknya, manajer dengan kejelasan peran akan lebih sadar tentang peran dan tanggung jawab mereka serta apa yang diharapkan oleh atasan mereka. Mereka akan tahu apa yang harus dituju, rencana dan strategi apa yang harus diadopsi serta yang terpenting dimana mereka harus mengarahkan perhatian, waktu dan usaha mereka. Hal ini cenderung akan meningkatkan performa kerjanya. Locke dan Latham (1991) mengemukakan bahwa penetapan tujuan dengan jelas dan spesifik dapat meningkatkan kejelasan peran serta keharmonisan. Mereka menjelaskan sebagai berikut: Aspek inti dari teori tujuan adalah bahwa tujuan yang spesifik mengarah pada tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan yang tidak jelas.

Penelitian Hall (2008) menemukan bahwa kejelasan peran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Demikian pula, Lau (2011) menunjukkan bahwa hubungan kejelasan peran positif terkait dengan kinerja manajerial. Penelitian sebelumnya juga menemukan hubungan positif yang signifikan antara kejelasan peran dan kinerja kerja (Chenhall dan Brownell, 1988). Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajer yang memiliki pemahaman yang jelas mengenai peran mereka dalam organisasi cenderung tampil lebih baik daripada manajer yang ukuran kerjanya menyebabkan ambiguitas dalam peran mereka.

H₂: Kejelasan peran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Pengukuran Kinerja Nonfinansial dan Keadilan Prosedural

Studi Thibaut et al., (1975) berfokus pada pengendalian proses dan hasil sebagai variabel kunci yang memengaruhi keadilan prosedural. Persepsi keadilan dari proses evaluasi kinerja yaitu keadilan yang dirasakan dari semua aspek proses organisasi dan prosedur yang digunakan oleh atasan untuk mengevaluasi kinerja bawahan mereka, berkomunikasi, umpan balik kinerja, dan menentukan penghargaan mereka seperti promosi serta kenaikan gaji (Lind dan Tyler 1988; McFarlin dan Sweeney 1992). Ukuran kinerja yang ditetapkan merupakan target yang harus dicapai oleh bawahan. Bawahan akan merasa adil dalam proses evaluasi kinerja mereka apabila mereka dihargai dengan adanya umpan balik atas pencapaian target mereka. Pemberian penghargaan, bonus dan promosi yang diberikan atas pencapaian prestasi bawahan merupakan suatu keadilan atas pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan bagi mereka. Bawahan tidak akan merasa fair jika

hasil kerja mereka yang dinilai berprestasi tidak dihargai dan tidak ada umpan baliknya. Persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural yang digunakan orang lain untuk mengevaluasi kinerja manajer sangat penting bagi penilaian mereka tentang bagaimana mereka diperlakukan.

Penggunaan ukuran keuangan dan nonkeuangan sebagai alat ukur sistem pengukuran kinerja serta kaitannya dengan keadilan prosedural telah diteliti oleh Lau dan Sholihin (2005), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penggunaan ukuran kinerja keuangan non keuangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keadilan prosedural. Hasil penelitian Lau dan Sholihin (2005) serta Sholihin dan Pike (2010) menunjukkan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan berhubungan dengan keadilan dalam evaluasi kinerja. Hopwood (1972) dan Otley (1978) menemukan bahwa gaya evaluatif dan langkah-langkah jenis kinerja yang digunakan tidak hanya sikap karyawan seperti kepuasan kerja tetapi mereka juga dapat memengaruhi persepsi bawahan terhadap adilnya evaluasi.

H₃: Pengukuran kinerja nonfinansial berpengaruh terhadap keadilan prosedural.

Keadilan Prosedural dan Kinerja Manajerial

Tang dan Sarfield-Baldwin (1996) menyatakan bahwa jika manajer dapat menerapkan aturan secara adil dan konsisten kepada seluruh karyawan dan memberi upah kepada mereka berdasarkan kinerja dan prestasi tanpa prasangka pribadi, maka karyawan akan memiliki persepsi positif terhadap keadilan prosedural sehingga kinerja menjadi lebih tinggi. Hasil penelitian Lau dan Oger (2012), Lau dan Sholihin (2005), serta Sholihin dan Pike (2010) menunjukkan bahwa keadilan prosedural berhubungan dengan perilaku individu. Kaplan dan Atkinson (1998) mencatat bahwa ada pertimbangan penting dimana sistem pengukuran kinerja harus mencerminkan aspek utama yaitu sistem yang adil. Dengan demikian, keadilan prosedural dalam evaluasi kinerja tercermin apabila hasil kerja karyawan dievaluasi secara konsisten, dinilai dengan akurat serta mereka diberikan penghargaan sesuai dengan prestasi yang mereka capai, sehingga karyawan akan termotivasi untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi. Sebaliknya, jika karyawan merasa proses evaluasi kinerja mereka tidak adil, maka akan menurunkan kinerja mereka

Hidayah dan Haryani (2013) menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut mendukung penelitian Cropanzano et al., (dalam Beugre: 1998) bahwa sebuah organisasi yang adil salah satunya dicirikan dengan prosedur yang menjamin hal itu sebagai pernyataan, proses, peringatan, dan sebagainya. Keadilan prosedural melibatkan karakteristik formal sebuah sistem. Apabila pekerjaan karyawan diatur dengan mekanisme yang jelas maka kemungkinan besar hal ini akan berdampak pada hasil kerja yang telah dilakukan. Hal ini memiliki arti bahwa makin tinggi keadilan prosedural yang diterapkan dalam sebuah perusahaan atau instansi maka kinerja manajerial akan semakin baik.

H₄: Keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Pengukuran Kinerja Nonfinansial dan Motivasi

Secara garis besar karyawan akan bekerja kalau dimotivasi dari diri mereka bahwa pekerjaan yang dilakukan dapat memberikan arti bagi mereka (Wong-On-Wing et al., 2010). Apabila dibandingkan dengan pengukuran keuangan, pengukuran nonkeuangan bisa dikatakan lebih fleksibel karena penilaiannya subjektif (Yuliansyah, 2011). Dengan adanya fleksibilitas ini memungkinkan para anggota untuk meningkatkan kinerja mereka menjadi lebih baik. Campbell (1990) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat digunakan untuk memotivasi seorang individu lebih giat bekerja.

Collins (1982) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja dapat meningkatkan motivasi seorang manajer dalam bekerja. Selain itu hubungan antara pengukuran nonfinansial dan motivasi dapat juga dilihat dari unsur pengukuran nonfinansial itu sendiri. (Hall, 2008) menggunakan indikator motivasi yaitu keberartian dalam suatu pekerjaan dengan menggunakan karakteristik pengukuran kinerja dia menemukan bahwa ada hubungan positif antara sistem pengukuran kinerja terhadap motivasi. Dengan adanya motivasi tersebut memungkinkan setiap anggota untuk bereksplorasi mengenai bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja menjadi lebih baik.

Teori penetapan tujuan menunjukkan bahwa kekhususan tujuan memberikan arahan perhatian dan arahan usaha kepada manajer tentang apa yang harus mereka capai (Locke dan Latham,

1991). Locke (1986) mengemukakan bahwa niat untuk mencapai sebuah tujuan merupakan sumber motivasi utama. Artinya, tujuan memberi tahu seorang manajer apa yang harus dilakukan dan berapa banyak usaha yang harus dikeluarkan. Goal-Setting Theory memberikan wawasan mengapa dan bagaimana tujuan dapat memotivasi perilaku (Griffin dan Moorhead, 2009). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Campbell (2008) yang mengatakan bahwa pengukuran nonfinansial itu dapat berpengaruh meningkatkan motivasi.

H₅: Pengukuran kinerja nonfinansial berpengaruh terhadap motivasi

Motivasi dan Kinerja Manajerial

Prestasi kerja pegawai akan rendah apabila pegawai tidak mempunyai motivasi untuk melaksanakan pekerjaan, sebaliknya jika mempunyai motivasi yang tinggi maka kinerja pegawai akan meningkat (M. Harlie, 2010). Penelitian Juniantara (2015) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi untuk berprestasi tampil lebih baik dari pada yang memiliki tingkat motivasi rendah. Chaudhary et al., (2012) dalam studinya menunjukkan bahwa motivasi karyawan memiliki dampak langsung pada produktivitas dan pertumbuhan perusahaan. Seorang karyawan sangat termotivasi melaksanakan yang terbaik dalam setiap tugas dan tanggung jawabnya. Locke (1986) mengatakan bahwa teori penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja; tujuan yang sulit ketika diterima, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dari pada tujuan yang mudah. Hasil menunjukkan pengaruhnya melalui spesifikasi tujuan yang lebih jelas dalam struktur organisasi menghasilkan hasil yang menguntungkan dalam hal peningkatan kinerja manajerial. Peningkatan kinerja pekerjaan karyawan akan menambah nilai organisasi itu sendiri. Hasil penelitian Susan et al., (2013) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang kuat pada kinerja disebabkan perubahan cara motivasi yang dilakukan oleh manajemen. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chaudhary et al., (2012) menunjukkan bahwa motivasi karyawan dan kinerja organisasi berkorelasi positif.

Hasil penelitian Andika (2010) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Motivasi yang dimiliki oleh seseorang dapat memacu keinginan mereka untuk bekerja lebih baik lagi dalam hal ini seorang manajer ataupun asisten manajer sehingga motivasi akan menyebabkan kinerja jajaran manajerial menjadi lebih baik lagi.

H₆: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Pengukuran Kinerja Nonfinansial dan Kinerja Manajerial

Penggunaan kinerja non-keuangan sangat penting karena keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi organisasi dalam menggunakan data akuntansi dan keuangan saja, tetapi juga dipengaruhi oleh perilaku individu dalam organisasi tersebut untuk melaksanakan strategi (Otley, 1999). Perbedaan nyata antara pengukuran kinerja finansial dan pengukuran kinerja nonfinansial adalah pengukuran kinerja nonfinansial berfokus pada tujuan strategis jangka panjang (Sholihin, Pike, & Mangena, 2010). Karena mereka dapat memberikan evaluasi yang transparan, mereka membantu komunikasi antara karyawan tingkat atas dan bawah tentang target organisasi, dan secara tidak langsung mendorong kinerja (Lee & Yang, 2011).

Bisbe dan Otley (2004) mengungkapkan bahwa penggunaan pengukuran kinerja non- finansial dianggap sebagai pendorong individu untuk mengembangkan ide-ide baru yang berguna bagi organisasi. Pengukuran kinerja nonfinansial memberikan fleksibilitas kepada para karyawan dalam mengeksplorasi dan mengembangkan kemampuan serta kinerja mereka agar dapat menghasilkan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai target atau tujuan dari organisasi (Yuliansyah, 2011), hal ini dapat merangsang para karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya. Efek pengukuran nonfinansial terhadap kinerja manajerial ditunjukkan pada penelitian sebelumnya seperti Sholihin dan Pike (2007) serta Lau dan Sholihin (2005). Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja nonfinansial memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

H₇: Pengukuran kinerja nonfinansial berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Pengukuran Kinerja Nonfinansial, Kejelasan Peran dan Kinerja Manajerial

Hall (2008) menemukan bahwa sistem pengukuran kinerja yang komprehensif terkait secara signifikan dengan kejelasan sasaran yang merupakan subdimensi dari kejelasan peran. Dia juga menemukan bahwa mereka sepenuhnya menengahi hubungan antara sistem pengukuran kinerja nonfinansial dan kinerja manajerial. Ini menunjukkan bahwa kejelasan peran dipengaruhi oleh dua konstruksi terpisah, ukuran non finansial dan ukuran keuangan. Kejelasan peran, pada gilirannya, terkait dengan kinerja manajerial. Sistem pengukuran kinerja dapat memberikan kejelasan tugas dengan memberikan pemahaman yang jelas kepada karyawan mengenai kinerja, dampak suatu tindakan, dan hubungan antar bagian yang berbeda dalam operasional perusahaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa sistem pengukuran kinerja dapat memberikan informasi yang jelas kepada karyawan mengenai apa yang menjadi tanggung jawab kerjanya.

Bowen and Lawler (1992) berpendapat bahwa informasi mengenai organisasi akan membuat seorang individu melihat lebih jelas dan memberikan pemahaman atas peranan mereka dalam perusahaan. Kren (1992) menyatakan bahwa informasi yang berkaitan dengan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja karna informasi kinerja memberikan para manajer prediksi yang lebih akurat tentang keadaan lingkungan, sehingga menghasilkan sebuah pengambilan keputusan alternatif yang lebih baik. Burney dan Widener (2007) menemukan bahwa sistem pengukuran kinerja nonfinansial secara signifikan terkait dengan kejelasan peran dan kejelasan peran tersebut merupakan variabel intervensi penting dalam hubungan antara sistem pengukuran kinerja nonfinansial dan kinerja manajerial. Hall (2008) menemukan bahwa sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial, melainkan diintervening oleh kejelasan peran.

H₈: Pengukuran kinerja nonfinansial berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan kejelasan peran sebagai variabel intervening.

Pengukuran Kinerja Nonfinansial, Keadilan Prosedural dan Kinerja Manajerial

Keadilan sistem evaluasi cenderung menjadi penentu utama perilaku karyawan di mana proses evaluasi yang adil diharapkan dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik (Lau dan Lim, 2002). Persepsi karyawan atas kewajaran prosedur yang digunakan orang lain untuk mengevaluasi kinerjanya sangat penting bagi penilaian mereka tentang seberapa adil perlakuan mereka. Pengukuran nonfinansial sebagai kriteria evaluasi dapat memberi karyawan rasa kontrol yang lebih baik atas penilaian kinerja mereka dan sarana untuk melindungi kepentingan diri mereka sendiri.

Lind dan Tyler (1988) mengatakan keadilan prosedural cenderung menimbulkan reaksi karyawan yang menguntungkan termasuk kinerja pekerjaan yang lebih baik. Hal ini dapat menyebabkan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Pengukuran kinerja nonfinansial terkait dengan keadilan prosedural yang pada gilirannya dapat dikaitkan dengan kinerja manajerial (Lau 2015).

H₉: Pengukuran kinerja nonfinansial berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan keadilan prosedural sebagai variabel intervening.

Pengukuran Kinerja Nonfinansial, Motivasi dan Kinerja Manajerial

Locke (1986) mengemukakan bahwa salah satu tujuan pengukuran kinerja nonfinansial adalah motivasi. Motivasi menjadi hal yang penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau untuk bekerja keras dan antusias dalam mencapai prestasi kerja yang tinggi. Banker et al., (2000) mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja nonfinansial lebih penting daripada pengukuran kinerja finansial dalam hal memotivasi manajer. Santori dan Anderson (1987) menyatakan pengukuran nonkeuangan mempunyai faktor penting dalam meningkatkan motivasi kinerja karena dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi anggota organisasi.

Dengan adanya motivasi yang dipengaruhi oleh pengukuran kinerja nonfinansial diharapkan dapat meningkatkan kreativitas karyawan, yang akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang bersangkutan. Sistem pengukuran kinerja nonfinansial mempunyai fungsi untuk mengevaluasi kinerja manajerial yang dipengaruhi oleh motivasi mereka (Chenhall, 2005, Kaplan and Norton, 1992, Kaplan and Norton, 1996).

H₁₀: Pengukuran kinerja nonfinansial berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang ada di Provinsi Banten. Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan purposive sampling methode (dipilih berdasarkan kriteria tertentu). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan kuesioner, yang diberikan secara langsung maupun melalui mail survey terhadap responden. Sedangkan yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah manajer penjualan, manajer pemasaran dan manajer produksi dari perusahaan sesuai dengan kriteria sampel yang digunakan.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Pengukuran kinerja nonfinansial merupakan suatu proses penilaian kemajuan (keberhasilan) pekerjaan terhadap tujuan perusahaan yang dinilai tidak berdasarkan ukuran-ukuran angka dalam satuan nilai uang. variabel pengukuran kinerja diukur oleh 15 indikator.
2. Kejelasan peran merupakan pemahaman individu terhadap tanggung jawab pekerjaannya dan pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan serta kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan peran tersebut.
3. Keadilan prosedural merupakan keadilan yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya.
4. Motivasi merupakan dorongan yang timbul dalam diri pegawai untuk berusaha seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan perusahaan.
5. Kinerja manajerial merupakan hasil upaya yang dilakukan manajer dalam melakukan tugas dan fungsinya dalam organisasi/ perusahaan.

Metode Analisis Data

Untuk memperkirakan jalur antara konstruksi yang ditunjukkan dalam model penelitian, penelitian menggunakan PLS, yaitu software yang berfungsi untuk menganalisis data dan melakukan perhitungan statistik baik parametrik maupun nonparametrik dengan windows.

Analisis Statistik Deskriptif

Untuk lebih memperjelas obyek yang diteliti akan dikemukakan gambaran umum mengenai demografi responden penelitian meliputi jabatan, jenis kelamin, umur dan pendidikan. Peneliti menggunakan tabel distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata, median, kisaran dan deviasi standar.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dimaksudkan untuk menganalisa data berdasarkan atas hasil yang diperoleh dari jawaban responden terhadap masing-masing indikator pengukur variabel. Analisis statistik deskriptif dapat dilihat pada tabel 1.

Dari hasil data statistik deskriptif yang diperoleh memperlihatkan bahwa variabel pertama pengukuran kinerja nonfinansial menunjukkan nilai rata-rata 3,77 dengan standar deviasi sebesar 0,93 dan dengan nilai jawaban responden antara 1-5. Dalam hal ini para responden mengatakan bahwa evaluasi kinerja yang dilakukan oleh atasannya langsung merupakan hal yang sangat penting bagi kinerjanya. Variabel kejelasan peran menunjukkan nilai rata-rata 4,26 dengan standar deviasi 0,66 dan dengan nilai jawaban 1-5. Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju atas apa yang harus dilakukannya pada perusahaan tempat dia bekerja.

Variabel keadilan prosedural menunjukkan nilai rata-rata 4,27 dengan standar deviasi 0,57 dan dengan nilai jawaban responden antara 2-5. Para manajer berpendapat dari kuesioner mengenai seberapa adil organisasi atau perusahaan dalam prosedur pengambilan keputusan yang ditunjukkan

kepada anggotanya. Variabel motivasi menunjukkan nilai rata-rata 4,14 dengan standar deviasi 0,61 dan dengan nilai responden antara 2-5. Dalam hal ini para responden setuju bahwa sebagai seorang manajer perlu mempunyai motivasi yang tinggi dalam dirinya, hal ini bertujuan untuk meningkatkan kinerjanya.

Tabel 1
Statistik Deskriptif

Variable	N	Min	Max	Avg	St. Dev
Pengukuran Kinerja Nonfinansial	58	1	5	3.77	0.93
Kejelasan Peran (X2)	58	1	5	4.26	0.66
Keadilan Prosedural (X3)	58	2	5	4.27	0.57
Motivasi (X4)	58	2	5	4.14	0.61
Kinerja Manajerial (Y1)	58	1	5	3.91	0.84

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Variabel kinerja manajerial menunjukkan nilai rata-rata 3,91 dengan standar deviasi 0,84 dan dengan nilai jawaban responden antara 1-5. Para responden menilai seberapa tinggi performa kinerjanya dalam perusahaan tempatnya bekerja.

HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Pengukuran Kinerja Nonfinansial terhadap Kejelasan Peran

Hipotesis 1 menyatakan bahwa PKN berpengaruh positif terhadap KP. Berdasarkan hasil penelitian tidak terdapat indikator yang dieliminasi, hal ini disebabkan karena tidak terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0,5 sehingga setiap variabel memenuhi kriteria convergent validity (nilai AVE).

Berdasarkan data yang telah diolah peneliti, hasil perhitungan pada tabel 2 menunjukkan bahwa memiliki pengaruh positif signifikan antara PKN terhadap KP yang ditampilkan dengan nilai original sample sebesar 0,643 dan nilai t-statistic sebesar 14,285 adalah lebih besar dari t-tabel yaitu 1,96 yang berarti H1 diterima.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa pengukuran kinerja nonfinansial berpengaruh secara positif terhadap kejelasan peran (Hall, 2008). Pengukuran kinerja nonfinansial dapat memberikan informasi yang dapat membantu meningkatkan pemahaman manajer akan peran kerja mereka (Simon, 2000).

Tabel 2
Hasil Inner Model

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T-Statistic
PKN→KP	0,643	0,685	0,045	14,285
KP→KM	0,334	0,339	0,151	2,213
PKN→KPR	0,386	0,455	0,125	3,097
KPR→KM	0,243	0,239	0,074	3,291
PKN→M	0,481	0,530	0,081	5,957
M→KM	0,279	0,268	0,108	2,585
PKN→KM	0,124	0,116	0,133	0,936

Pengaruh Kejelasan Peran terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis 2 menyatakan bahwa KP berpengaruh positif terhadap KM. Berdasarkan hasil penelitian tidak terdapat indikator yang dieliminasi, hal ini disebabkan karena tidak terdapat

korelasi konstruk yang kurang dari 0,5 sehingga setiap variabel memenuhi kriteria convergent validity (nilai AVE).

Berdasarkan data yang telah diolah peneliti, hasil perhitungan pada tabel 2 menunjukkan bahwa memiliki pengaruh positif signifikan antara KP terhadap KM yang ditampilkan dengan nilai original sample sebesar 0,334 dan nilai t-statistic sebesar 2,213 adalah lebih besar dari t-tabel yaitu 1,96 yang berarti H2 diterima.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hall (2008) bahwa kejelasan peran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Demikian pula, Lau (2011) menunjukkan bahwa hubungan kejelasan peran positif terkait dengan kinerja manajerial. Penelitian sebelumnya juga menemukan hubungan positif yang signifikan antara kejelasan peran dan kinerja kerja (Chenhall dan Brownell, 1988). Berdasarkan pembahasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajer yang memiliki pemahaman yang jelas mengenai peran mereka dalam organisasi cenderung memiliki kinerja yang baik.

Pengaruh Pengukuran Kinerja Nonfinansial terhadap Keadilan Prosedural

Hipotesis 3 menyatakan bahwa PKN berpengaruh positif terhadap KPR. Berdasarkan hasil penelitian tidak terdapat indikator yang dieliminasi, hal ini disebabkan karena tidak terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0,5 sehingga setiap variabel memenuhi kriteria convergent validity (nilai AVE).

Berdasarkan data yang telah diolah peneliti, hasil perhitungan pada tabel 2 menunjukkan bahwa memiliki pengaruh positif signifikan antara PKN terhadap KPR yang ditampilkan dengan nilai original sample sebesar 0,386 dan nilai t-statistic sebesar 3,097 adalah lebih besar dari t-tabel yaitu 1,96 yang berarti H3 diterima.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lau dan Sholihin (2005) yang menunjukkan bahwa penggunaan pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keadilan prosedural. Penggunaan sistem pengukuran nonfinansial sebagai alat ukur kinerja serta kaitannya dengan keadilan prosedural telah diteliti Sholihin dan Pike (2010) menunjukkan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan berpengaruh terhadap keadilan prosedural dalam evaluasi kinerja.

Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis 4 menyatakan bahwa KPR berpengaruh positif terhadap KM. Berdasarkan hasil penelitian tidak terdapat indikator yang dieliminasi, hal ini disebabkan karena tidak terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0,5 sehingga setiap variabel memenuhi kriteria convergent validity (nilai AVE).

Berdasarkan data yang telah diolah peneliti, hasil perhitungan pada tabel 2 menunjukkan bahwa memiliki pengaruh positif signifikan antara KPR terhadap KM yang ditampilkan dengan nilai original sample sebesar 0,243 dan nilai t-statistic sebesar 3,291 adalah lebih besar dari t-tabel yaitu 1,96 yang berarti H4 diterima.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hidayah dan Haryani (2013) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut mendukung penelitian Cropanzano et al., (dalam Beugre: 1998) bahwa sebuah organisasi yang adil salah satunya dicirikan dengan prosedur yang menjamin keadilan dalam sebuah sistem. Apabila pekerjaan karyawan diatur dengan mekanisme yang jelas maka kemungkinan besar hal ini akan berdampak pada hasil kerja yang telah dilakukan. Hal ini memiliki arti bahwa semakin tinggi keadilan prosedural yang diterapkan dalam sebuah perusahaan maka kinerja manajerial akan semakin baik.

Pengaruh Pengukuran Kinerja Nonfinansial terhadap Motivasi

Hipotesis 5 menyatakan bahwa PKN berpengaruh positif terhadap M. Berdasarkan hasil penelitian tidak terdapat indikator yang dieliminasi, hal ini disebabkan karena tidak terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0,5 sehingga setiap variabel memenuhi kriteria convergent validity (nilai AVE).

Berdasarkan data yang telah diolah peneliti, hasil perhitungan pada tabel 2 menunjukkan bahwa memiliki pengaruh positif signifikan antara PKN terhadap M yang ditampilkan dengan nilai original sample sebesar 0,481 dan nilai t-statistic sebesar 5,957 adalah lebih besar dari t-tabel yaitu 1,96 yang berarti H5 diterima.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Campbell (2008) yang mengatakan bahwa pengukuran nonfinansial itu dapat berpengaruh meningkatkan motivasi. Collins (1982) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja nonfinansial dapat meningkatkan motivasi seorang manajer dalam bekerja. Selain itu hubungan antara pengukuran nonfinansial dan motivasi dapat juga dilihat dari unsur pengukuran nonfinansial itu sendiri. (Hall, 2008) menggunakan indikator motivasi yaitu keberartian dalam suatu pekerjaan dengan menggunakan karakteristik pengukuran kinerja dia menemukan bahwa ada hubungan positif antara sistem pengukuran kinerja terhadap motivasi.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis 6 menyatakan bahwa M berpengaruh positif terhadap KM. Berdasarkan hasil penelitian tidak terdapat indikator yang dieliminasi, hal ini disebabkan karena tidak terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0,5 sehingga setiap variabel memenuhi kriteria convergent validity (nilai AVE).

Berdasarkan data yang telah diolah peneliti, hasil perhitungan pada tabel 2 menunjukkan bahwa memiliki pengaruh positif signifikan antara M terhadap KM yang ditampilkan dengan nilai original sample sebesar 0,279 dan nilai t-statistic sebesar 2,585 adalah lebih besar dari t-tabel yaitu 1,96 yang berarti H6 diterima.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chaudhary et al., (2012) menunjukkan bahwa motivasi karyawan dan kinerja organisasi berkorelasi positif. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Andika (2010) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Motivasi yang dimiliki oleh seseorang dapat memacu keinginan mereka untuk bekerja lebih baik lagi dalam hal ini seorang manajer ataupun asisten manajer sehingga motivasi akan menyebabkan kinerja jajaran manajerial menjadi lebih baik lagi.

Pengaruh Pengukuran Kinerja Nonfinansial terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis 7 menyatakan bahwa PKN berpengaruh positif terhadap KM. Berdasarkan hasil penelitian tidak terdapat indikator yang dieliminasi, hal ini disebabkan karena tidak terdapat korelasi konstruk yang kurang dari 0,5 sehingga setiap variabel memenuhi kriteria convergent validity (nilai AVE).

Berdasarkan data yang telah diolah peneliti, hasil perhitungan pada tabel 2 menunjukkan bahwa memiliki pengaruh positif tidak signifikan antara PKN terhadap KM yang ditampilkan dengan nilai original sample sebesar 0,124 dan nilai t-statistic sebesar 0,936 adalah lebih kecil dari t-tabel yaitu 1,96 yang berarti H7 ditolak.

Hasil pengujian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sholihin dan Pike (2007) serta Lau dan Sholihin (2005). Tetapi hasil pengujian ini sejalan dengan penelitian Sholihin et al., (2010) yang menemukan bahwa *reliance on multiple performance measures and manager performance* (RMPM) tidak mempengaruhi kinerja manajerial, namun perubahan kinerja manajerial sangat bergantung pada kekhususan tujuan dan kesulitan tujuan.

Uji Sobel Pengaruh Pengukuran Kinerja Nonfinansial terhadap Kinerja Manajerial melalui Kejelasan Peran

Hasil pengujian pengaruh pengukuran kinerja nonfinansial terhadap kinerja manajerial melalui kejelasan peran ditampilkan pada tabel 3. Nilai t-statistic pengaruh tidak langsung dibandingkan dengan nilai t-statistic pengaruh langsung jika lebih besar maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi. Pada penelitian ini, nilai t-statistic yang diperoleh sebesar 2,186 dari pengaruh tidak langsung lebih besar dari nilai t-statistic pengaruh langsung sebesar 0,936 yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Maka dengan demikian model pengaruh variabel PKN terhadap KM melalui KP berpengaruh secara positif dan signifikan. Dengan demikian H8 diterima.

Tabel 3
Hipotesis 8 Uji Sobel Pengaruh PKN terhadap KM yang Dimediasi oleh KP

	<i>Original Sample</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-Statistic</i>	Hipotesis
PKN→KP	0,643	0,045		Diterima
KP→KM	0,334	0,151	2,186	
Pengaruh Langsung PKN → KM	0,124	0,133	0,936	

Sumber: data primer diolah dengan *Smart PLS*, 2018

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Burney and Widener (2007) serta Lau (2015) yang menyatakan terdapat efek mediasi oleh kejelasan peran pada pengaruh pengukuran kinerja nonfinansial terhadap kinerja manajerial. Hall, 2008).

Uji Sobel Pengaruh Pengukuran Kinerja Nonfinansial terhadap Kinerja Manajerial melalui Keadilan Prosedural

Hasil pengujian pengaruh pengukuran kinerja nonfinansial terhadap kinerja manajerial melalui keadilan procedural ditampilkan pada tabel 4.

Tabel 4
Hipotesis 9 Uji Sobel Pengaruh PKN terhadap KM yang Dimediasi oleh KPR

	<i>Original Sample</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-Statistic</i>	Hipotesis
PKN→KPR	0,386	0,125	2,250	Diterima
KPR→KM	0,243	0,074		
Pengaruh Langsung PKN → KM	0,124	0,133	0,936	

Sumber: data primer diolah dengan *Smart PLS*, 2018

Nilai t-statistic pengaruh tidak langsung dibandingkan dengan nilai t-statistic pengaruh langsung jika lebih besar maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi. Pada penelitian ini, nilai t-statistic yang diperoleh sebesar 2,250 dari pengaruh tidak langsung lebih besar dari nilai t-statistic pengaruh langsung sebesar 0,936 yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Maka dengan demikian model pengaruh variabel PKN terhadap KM melalui KPR berpengaruh secara positif dan signifikan. Dengan demikian H9 diterima.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hall (2008) serta Lau (2015) yang menyatakan terdapat efek mediasi oleh keadilan prosedural pada pengaruh pengukuran kinerja nonfinansial terhadap kinerja manajerial.

Uji Sobel Pengaruh Pengukuran Kinerja Nonfinansial terhadap Kinerja Manajerial melalui Motivasi

Hasil pengujian pengaruh pengukuran kinerja nonfinansial terhadap kinerja manajerial melalui kejelasan peran ditampilkan pada tabel 5. Nilai t-statistic pengaruh tidak langsung dibandingkan dengan nilai t-statistic pengaruh langsung jika lebih besar maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi. Pada penelitian ini, nilai t-statistic yang diperoleh sebesar 2,367 dari pengaruh tidak langsung lebih besar dari nilai t-statistic pengaruh langsung sebesar 0,936 yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Maka dengan demikian model pengaruh variabel PKN terhadap KM melalui M berpengaruh secara positif dan signifikan. Dengan demikian H10 diterima.

Tabel 5
Hipotesis 10 Uji Sobel Pengaruh PKN terhadap KM yang Dimediasi oleh Motivasi

	<i>Original Sample</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-Statistic</i>	Hipotesis
PKN→M	0,481	0,081	2,367	
M→KM	0,279	0,108		
Pengaruh Langsung PKN → KM	0,124	0,133	0,936	Diterima

Sumber: data primer diolah dengan *Smart PLS*, 2018

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lau (2014) yang mengatakan bahwa motivasi dapat memediasi pengukuran kinerja nonfinansial terhadap kinerja manajerial. Santori dan Anderson (1987) menyatakan pengukuran kinerja nonfinansial mempunyai faktor penting dalam meningkatkan motivasi kinerja karena dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi yang diharapkan dapat meningkatkan kreativitas karyawan, yang akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang bersangkutan.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dari analisis data yang telah dibahas dalam bab sebelumnya, peneliti mendapatkan hasil berupa kesimpulan untuk menjawab permasalahan penelitian. Kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah:

1. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja nonfinansial berpengaruh positif signifikan terhadap kejelasan peran dan dapat diterima. Pengukuran kinerja nonfinansial dapat memberikan informasi yang bisa membantu manajer dalam meningkatkan pemahaman peran kerja mereka.
2. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kejelasan peran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dan dapat diterima. Pemahaman yang tinggi terhadap tujuan suatu pekerjaan dapat memberikan informasi yang relevan dalam meningkatkan kinerja manajerial. Pemahaman peran dan tujuan pekerjaan merupakan aspek dari kejelasan peran, dengan demikian semakin manajer tersebut mempunyai kejelasan peran yang tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.
3. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja nonfinansial berpengaruh positif signifikan terhadap keadilan prosedural dan dapat diterima. Pengukuran kinerja nonfinansial dapat mempengaruhi persepsi keadilan prosedural, terutama berkenaan dengan penyediaan perlakuan yang adil atas usaha dan kinerja. Jadi individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural manakala aturan prosedural yang ada dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil kebijakan.
4. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dan dapat diterima. Apabila pekerjaan karyawan diatur dengan mekanisme yang jelas maka kemungkinan besar hal ini akan berdampak pada hasil kerja yang telah dilakukan. Hal ini memiliki arti bahwa semakin tinggi keadilan prosedural yang diterapkan dalam sebuah perusahaan maka kinerja manajerial akan semakin baik.
5. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja nonfinansial berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi dan dapat diterima. Pengukuran kinerja nonfinansial dapat meningkatkan motivasi seorang manajer dalam bekerja.
6. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dapat diterima. Motivasi yang dimiliki oleh seseorang dapat memacu keinginan mereka untuk bekerja lebih baik lagi dalam hal ini seorang manajer sehingga motivasi akan menyebabkan kinerja manajerial menjadi lebih baik lagi.
7. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja nonfinansial memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial dan dapat diterima.
8. Berdasarkan hasil pengujian statistik dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja nonfinansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh

kejelasan peran dapat diterima. Pengukuran kinerja nonfinansial dapat memberikan informasi yang bisa membantu manajer dalam meningkatkan pemahaman peran kerja mereka yang akhirnya dapat berpengaruh terhadap kinerjanya.

9. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja nonfinansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh keadilan prosedural dapat diterima. Pengukuran kinerja nonfinansial dapat mempengaruhi persepsi keadilan seorang karyawan yang akhirnya berpengaruh terhadap kinerjanya.
10. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja nonfinansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh motivasi dapat diterima. Pengukuran kinerja nonfinansial mempunyai faktor penting dalam meningkatkan motivasi kinerja karena dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi yang diharapkan dapat meningkatkan kreativitas karyawan, yang akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang bersangkutan.

Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi penelitian-penelitian yang akan datang dengan mempertimbangkan berbagai keterbatasan yang ada dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian ini terbatas pada organisasi/ perusahaan manufaktur besar saja. Efek pengukuran kinerja nonfinansial terhadap reaksi dan perilaku manajer mungkin tidak sama di semua organisasi dan di semua situasi.
2. Penelitian ini hanya mengukur kinerja manajerial dengan pendekatan nonfinansial saja, sementara pendekatan secara finansial tidak digunakan.
3. Penelitian ini hanya menggunakan sampel yang dipilih dari kelompok fungsi dan kelompok kerja, yaitu manajer penjualan, manajer pemasaran, dan manajer produksi.
4. Penelitian ini tidak mampu menggabungkan semua variabel yang mungkin juga relevan dengan penelitian ini. Hanya tiga variabel intervening yaitu kejelasan peran, keadilan procedural, dan motivasi yang diselidiki.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, penulis memberikan saran bagi penulis selanjutnya sebagai berikut :

1. Untuk menambah jumlah responden penelitian pada penelitian sejenis, agar mendapatkan keterwakilan data yang lebih baik lagi.
2. Penulis berpendapat untuk penelitian mendatang disarankan untuk menguji variabel-variabel lain yang diduga mempunyai pengaruh mediasi seperti komitmen organisasi dan kualitas umpan balik.
3. Mengganti objek penelitian dengan perusahaan dengan karakteristik yang berbeda, untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan pengaruh jenis perusahaan dari temuan yang telah dijelaskan dalam penelitian ini.

Implikasi

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan acuan dan evaluasi bagi organisasi/ perusahaan manufaktur bahwa didalam meningkatkan kinerja karyawan (manajer) perlu melakukan kebijakan yang terkait dengan kinerja. Hasil pengukuran terhadap capaian kinerja dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi/ perusahaan untuk melakukan perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Selain itu, hasil ini pun bisa dijadikan landasan pemberian reward and punishment terhadap karyawan (manajer). Apabila pengukuran kinerja yang dilaksanakan sudah baik maka akan berdampak pada tatanan kerja yang baik sehingga mendorong karyawan (manajer) untuk menunjukkan performa terbaiknya melalui keyakinan diri yang sudah dimiliki.

DAFTAR PUSTAKA

- Andika. (2010). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja. Tidak dipublikasikan. Skripsi. UNEJ.
- Arnaboldi, Michela dan Giovanni Azzone. 2010. Constructing Performance Measurement in The Public Sector. *Critical Perspectives on Accounting* 21, pp. 266-282.
- Arya, A., Glover, J. and Mittendorf, B. (2005), "On the use of customized versus standardized performance measures", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 17, pp. 7-21.
- Bandura, A., & Locke, E. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, 87-99.
- Banker, R.D., Gordon, P. and Srinivasan, D. (2000). An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures, *The Accounting Review*, 75 (1), pp. 65-92.
- Baron, R.A & Greenberg, J. (1990). *Behaviours in Organization: Understanding and Managing The Human Side of Work* 3rd ed. New York: Allyn & Bacon.
- Baxter, L.F & McLeod, A.M., (2008). *Managing Performance Improvement*. New York: Routledge.
- Beugre, C.D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. London: Quorum Books, Westport, Connecticut.
- Binnewies, C., S. Ohly, and C. Niessen. (2008). Age and creativity at work. *Journal of Managerial Psychology* 23 (4):438-457.
- Bisbe, J., and Otley, D. (2004). The effect of the interactive use of management control system on product innovation. *Accounting, Organizations, and Society*, 26: 709-737.
- Bowen dan Lawler (1992). "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When," *Sloan Management Review* 33 (Spring): 31-39.
- Budiarto, Yohanes dan Wardani, Puspita R. (2005). Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan pada Perusahaan (Studi pada Perusahaan X), *Jurnal Psikologi* Vol. 3 No.2.
- Burney, L.L. and Widener, S. (2007), "Strategic performance measurement systems, job-relevant information and managerial behavioral responses – role stress and performance", *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 19 No. 1, pp. 43-69.
- Campbell, R. McConnell. (1990). *Economics: Principles, Problems and Policies*. McGraw-Hill Publishing Company.
- Campbell, Dennis. (2008). Nonfinancial Performance Measures and Promotion Based Incentives. *Journal of Accounting Research* 46(2): 297-332.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2012). Relationships between occupational self efficacy, human resource development climate, and work engagement. *Team Performance Management*, Vol 18, pp. 370-383.
- Chenhall, R.H. and Brownell, P. (1988), "The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: role ambiguity as an intervening variable", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13 No. 3, pp. 225-233.
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 395– 422.
- Dieleman, M. (2013). Centre for Governance, Institutions & Organisations NUS Business School. Indonesia Boardroom Diversity Report 2012 Female Footprints IDX-listed Companies. Dhermawan, Anak Agung Ngurah, I Gede Adnyana Sudibya, I Wayan Mudiarta Utama. (2012).
- Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Journal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewira Usaha*. Vol. 6, No 2, pp. 174-184.
- Garrison, Ray H., Eric W. Noreen, (2000). *Akuntansi Manajerial*, Buku 1, Alih Bahasa A. Totok Bidisantoso, Salemba Empat, Jakarta.
- Ghozali, I., (2008). *Structural Equation Modeling : Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

- Ghozali, Imam. (2012). "Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20". Semarang: UNDIP.
- Griffin, W, Ricky dan Gregory, Moorhead, (2009). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (Sout western: Cengage Learning), 503.
- Hall, M. (2008), "The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33 Nos 2/3, pp. 141-163.
- Han, J.K., K. Namwoon, and R.K. Srivastava., (1998). *Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation A Missing Link?* *Journal Of Marketing*. 62 (4): 30-45.
- Harlie, M. (2010). *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan*. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, Volume 11 Nomor 2, Oktober.
- Hidayah Siti dan Haryani. (2013). "Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan BMT Hudatama Semarang". *Jurnal EkonomiManajemen-Akuntansi* No.35.
- Hopwood, A. (1972), "An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation", *Journal of Accounting Research*, Vol. 47 (Supplement), pp. 156-182.
- Ilgan, N. B., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). *Consequences of individual feedback on behavior in organizations*. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349–371.
- Jackson, S. and Schuler, R. (1985), "A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 36 No. 1, pp. 16-78.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J. and Rosenthal, R. (1964), *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Kaplan, R.S. and Atkinson, A. (1998), *Advanced Management Accounting*, 3rd Ed, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1992). *The balanced scorecard: measures that drive performance*. *Harvard Business Review*, 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kren, L. (1992), "Budgetary participation and managerial performance: the impact of information and environmental volatility", *The Accounting Review*, Vol. 67 No. 3, pp. 511-526.
- Lau, C. M. (2011). *Nonfinancial and Financial Performance Measures: How do They Affect Employee Role Clarity and Performance?*. *Advances in Accounting*. 286-293.
- Lau, C. M. (2015). "The effects of nonfinansial performance meausres on role clarity, procedural fairness and managerial performance", *Pacific Accounting Review*, Vol.27 No.2 pp 142-165.
- Lau, C. M. And B. Oger, (2012), *An empirical study of the effects of nonfinancial performance measures on employee behaviours*, UWA Business School The University of Western Australia.
- Lau, C.M., and E. W. Lim. (2002). *The effects of procedural justice and evaluative styles on the relationship between budgetary participation and performance*. *Advances in Accounting* 19:139–160.
- Lau, C. M., (2014). *The Effects of Nonfinancial and Financial Measures on Employee Motivation to Participate in Target Setting*. *The British Accounting Review*. 46: 228-247.
- Lau, C.M. and Sholihin, M. (2005), "Financial and nonfinancial measures: how do they affect job satisfaction?", *The British Accounting Review*, Vol. 37 No. 4, pp. 389-413.
- Lee, C.-L. and Yang, H.-J. (2011). *Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance*, *Management Accounting Research*, 22 (2), pp. 84-104.
- Lind, E. and Tyler, T. (1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum Press, New York, NY.
- Lipe, M. and Salterio, S. (2000), "The balanced scorecard: judgemental effects of common and unique performance measures", *The Accounting Review*, Vol. 75 No. 3, pp. 283-298.

- Locke, E. A. (1986). Using self-efficacy theory to resolve the conflict between goal- setting theory and expectancy theory in organizational behavior and industrial/ organizational psychology. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4, 328–338.
- Locke, E.A. and Latham, G.P. (1991), *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Lunenborg, C. Fred. (2011). Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance. Sam Houston State University, *International Journal Of Management, Business, and Administration*. Vol. 14. Number 1.
- Mahoney, T., Jerdee, T. and Carroll, S. (1963), *Development of Managerial Performance: A Research Approach*, South-Western Publishing Company, Cincinnati.
- Marshall, M., Wray, L., Epstein, P., and Grifel, S., (1999). "21 st century community focus: better result by linking citizens, government and performance measurement". *Public Management*, 81 (10) : 12-19.
- Matthews, Joseph R. (2011). *Assesing Organizational Effectiveness: The Role of Performance Measures*. *Library Quarterly* Vol. 81 No. 1, The University of Chicago.
- McFarlin, D. and Sweeney, P. (1992), "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 35 No. 3, pp. 626-637.
- Meyer, M. (2002), *Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Moorhead dan Griffin. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba. Empat. Jakarta.
- Muogbo. (2013). *The Impact of Employee Motivation On Organisational Performance (A Study Of Some Selected Firms In Anambra State Nigeria)*. *The International Journal Of Engineering And Science (IJES)*. Volume 2 Issue 7. p. 70-80.
- Nadhiroh, Siti Asih. (2010). Pengaruh Kompleksitas Tugas, Orientasi Tujuan dan Self-Efficacy terhadap Kinerja Auditor dalam Pembuatan Audit Judgment (Study pada Kantor Akuntan Publik di Semarang). Skripsi Universitas Diponegoro: Semarang.
- Najafi, Sajjad., Ali Noruzy., Hemin Khezri Azar., Sajad Nazari-Shirkouhi., Mohammad Reza Dalvand. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business* vol 5(13). pp. 5241-5248.
- Nawawi, Hadari. (2005). *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 15, 80–116.
- Noor, Henry.F. (2007). *Ekonomi Manajerial*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Otley, David T. (1978). Budget Use and Managerial Performance. *Journal of Accounting Research* (spring), Vol.16, No.1, pp.122 – 149.
- Otley, David T. (1999). Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10(4): 363-382.
- Pareke, Fahrudin Js, (2003). "Pengaruh Keadilan Disfributif dan Prosedural Terhadap Komitren Organisasional". *Media Ekonomi dan Bisnis*. Volume 15. No. 1 , Juni, 40-53.
- Rahman, Syaiful, Muhammad Nasir, dan Sri Handayani. (2007). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis Dan Kinerja Manajerial (Pendekatan Partial Least Square) Penelitian Terhadap Manajer Perusahaan Manufaktur Di Jawa Tengah). *Simposium Nasional Akuntansi X*. Makasar. 2007. AMKP-01.
- Rizzo, J., House, R. and Lirtzman, S. (1970), "Role conflict and role ambiguity in complex organisations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15 No. 2, pp. 150-163.
- Robbins, Stephen P & Coulter, Mary. (2010). *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P.-Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi 2- Buku 1. Jakarta. Salemba Empat.
- Robertson, Gordon. (2002). "Revie Kinerja". Lokakarya Revie Kinerja. BPKP dan Executive Education.

- Santori, P. S., and A. D. Anderson. (1987). Manufacturing Performance in The 1990's: Measuring for Excellence. *Journal of Accountancy*. p:143-148.
- Sawyer, J. E. (1992). Goal and process clarity: specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 77, 130–142.
- Schobben. (2012). Antecedents of Role Clarity. Universiteit Van Amsterdam Scriptie. <http://dare.uva.nl/document/521981>.
- Sholihin, M. and Pike, R. (2007). Exploring the Attitudinal and Behavioural Effect of Performance Measures Diversity, viewed 20 December 2008, available at: <http://www.baa.group.shef.ac.uk/events/conference/2008/papers/sholihin.pdf>
- Sholihin, M. and Pike, R. (2010), "Fairness in performance evaluation and its behavioural consequences", *Accounting and Business Research*, Vol. 39 No. 4, pp. 397-413.
- Simons, R. (2000). Performance measurement and control systems for implementing strategy: text and cases. Upper Sadle River: Prentice Hall.
- Susan Were M. R .W Gakure. E. K Kiraithe. A.G Waititu. (2012) . Influence of Motivation on Performance in the Public Security Sector with a Focus to the Police Force in Nairobi, Kenya *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No 23; pp. 195-204.
- Suseno, F.(2001), Kuasa dan Moral, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Tang, T. and Sarsfield-Baldwin, L. (1996), "Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment", *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 61 No. 3, pp.25-31.
- Thibaut, J. and Walker, R. (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillside.
- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: a meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict and job performance. *Journal of Management*, 26, 155–169.
- Yulk, Gary. (2002), *Leadership in Organizations*, 5th edition, Prentice Hall.
- Yuliansyah.(2011). The Relationship Between Non-Financial Performance Measurements on Managerial Performance: The Intervening Role of Innovation. Accounting Departement University of Lampung.
- Yuwono I. (2005). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya : Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.