

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sistem pengukuran kinerja diharapkan dapat memberikan panduan yang jelas terhadap tujuan yang hendak dicapai individu dalam mendukung tujuan keseluruhan organisasi, hal itu terjadi karena sistem pengukuran kinerja mempunyai fungsi untuk mengevaluasi pencapaian tujuan organisasi (Chenhall; 2005, Kaplan dan Norton; 1992, Kaplan dan Norton; 1996), serta dapat mengubah perilaku karyawan (Hall, 2008). Karyawan cenderung khawatir dengan proses evaluasi kinerja termasuk jenis tindakan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja mereka (Lau, 2005).

Pengukuran kinerja non-keuangan dipercaya bisa digunakan untuk melengkapi indikasi pengukuran kinerja keuangan jangka pendek dan sebagai indikator kinerja jangka panjang (Kaplan dan Norton, 1996). Tindakan non finansial seperti yang berkaitan dengan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan perspektif umumnya lebih luas dengan penekanan lebih besar pada tujuan masa depan dan jangka panjang (Lau, Sholihin 2005).

Kinerja non-finansial memiliki peran yang sangat penting karena karakteristik utama organisasi pemerintah adalah pelayanan publik, sehingga penggunaan pengukuran kinerja non-finansial dapat membantu pembuat keputusan di

organisasi pemerintah dalam menilai bagaimana kinerja individu dalam organisasi pemerintah agar dapat memberikan kualitas pelayanan kepada publik. Sebagai contoh pengukuran kinerja non-keuangan adalah survey kedisiplinan karyawan dan pertanggung jawaban karyawan.

Dunia pendidikan merupakan institusi yang mempunyai peranan penting dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peran ini terkait dengan upaya menjadikan generasi penerus bangsa mempunyai kualitas sumber daya manusia yang dapat diandalkan. Dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dari sektor pendidikan, guru sangat memainkan peran yang besar dalam proses pendidikan, untuk itu manajemen harus mampu menciptakan situasi yang dapat mendorong timbulnya rasa memiliki, loyalitas, kesetia kawan, rasa aman, rasa diterima dan dihargai, serta perasaan berhasil dalam diri guru yang pada gilirannya dapat menimbulkan rasa keterikatan dan mengembangkan semangat kerja yang optimal. Tenaga guru adalah salah satu tenaga kependidikan yang mempunyai peran sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan tujuan pendidikan, karena guru yang langsung bersinggungan dengan peserta didik, untuk memberikan bimbingan yang akan menghasilkan lulusan yang diharapkan. (Shandy Marsono 2012). Dalam pernyataan mantan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I Fuad Hasan berpendapat bahwa, “sebaik apapun kurikulum jika tidak dibarengi oleh kinerja guru yang berkualitas maka semuanya sia – sia.”

Menurut Sudjana (2000: 263) penilaian mempunyai kaitan erat dengan fungsi – fungsi pengorganisasi yang lain dalam manajemen. Begitu pentingnya peran guru dalam mentransformasikan input-input pendidikan, sampai-sampai banyak pakar

menyatakan bahwa di sekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru. Sayangnya, dalam kultur masyarakat Indonesia sampai saat ini pekerjaan guru masih cukup tertutup.

Bahkan atasan guru seperti kepala sekolah dan pengawas sekali pun tidak mudah untuk mendapatkan data dan mengamati realitas keseharian *performance* guru di hadapan siswa. Memang program kunjungan kelas oleh kepala sekolah atau pengawas, tidak mungkin ditolak oleh guru. Akan tetapi tidak jarang terjadi guru berusaha menampakkan kinerja terbaiknya baik pada aspek perencanaan maupun pelaksanaan pembelajaran hanya pada saat dikunjungi. Selanjutnya ia akan kembali bekerja seperti sedia kala, kadang tanpa persiapan yang matang serta tanpa semangat dan antusiasme yang tinggi.

Penelitian ini difokuskan pada sektor publik khususnya di lembaga pendidikan sekolah menengah atas dan sekolah menengah kejuruan. Kinerja guru pada penelitian ini adalah kinerja dari guru akuntansi yang dapat diartikan sebagai kemampuan seorang guru akuntansi untuk melakukan suatu perbuatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan yang secara langsung berhubungan dengan tugas dan kewajibannya dalam perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, hingga mengevaluasi hasil pembelajaran dan tugas relevan lainnya yang berhubungan dengan tanggungjawabnya, khususnya di bidang mata pelajaran akuntansi. Kinerja guru akuntansi merupakan kemampuan kerja yang dipakai oleh guru dalam kegiatan pengelolaan pembelajaran khususnya pada mata diklat akuntansi secara efektif disekolah. Ini akan terlihat bagaimana guru akuntansi mempersiapkan program pembelajaran akuntansi, termasuk bagaimana

menemukan tujuan pembelajaran, mempersiapkan metode dan media pembelajaran, serta bagaimana mempersiapkan evaluasi pembelajaran akuntansi.

Saat ini kinerja guru sedang berusaha untuk memperbaiki kinerjanya dimata masyarakat dengan menjadi lebih humanis dan berusaha menumbuhkan kembali kepercayaan orang tua anak – anak Indonesia. Pengukuran kinerja juga memberikan arah yang jelas bagi guru dalam melakukan pekerjaannya, sehingga guru akan semakin termotivasi dalam melakukan tanggung jawabnya yaitu mendidik anak bangsa. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Campbell (1990) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat digunakan untuk memotivasi seorang individu untuk lebih giat bekerja.

Dalam penelitian Campbell (1990) menyatakan kinerja individu adalah sebagai suatu tindakan yang relevan untuk mencapai tujuan organisasi. Peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Suatu organisasi harus senantiasa memberikan motivasi agar kinerja pegawai tetap terbina dengan baik. Motivasi merupakan kondisi kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Kebutuhan dapat berupa kebutuhan fisik, kebutuhan biologis, kebutuhan rasa aman dan kebutuhan sosial.

Mc Gregor (1966) mengemukakan mengenai dua pandangan manusia yaitu teori x (negatif) dan teori y (positif), menurut teori x beberapa pengandaian yang dipegang manajer yaitu:

- 1) Karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan;
- 2) Karyawan akan menghindari tanggung jawab;
- 3) Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor yang dikaitkan dengan kerja.

Kontras pandangan negatif ini mengenai kodrat manusia itu ada empat teori y:

- 1) Karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain;
- 2) Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran;
- 3) Rata-rata orang akan menerima tanggung jawab;
- 4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

Dari beberapa filosofi tersebut dapat dianalogikan bahwa dengan adanya motivasi sebagai wujud dari aktualisasi diri akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan. Dengan kata lain motivasi dapat membuat kinerja karyawan untuk bekerja lebih giat untuk mencapai suatu tujuan.

Pengukuran kinerja dapat juga memberikan ‘tekanan’ bagi anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaan seperti yang telah dijelaskan dalam tupoksi masing-masing karyawan. Akan tetapi, ‘tekanan’ kerja yang dirasakan oleh karyawan dilingkungan kerja akan mengakibatkan stres. Stres yang dialami oleh karyawan tentu akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan tersebut.

Stres kerja dapat menjadi pemicu menurunnya kinerja karyawan. Stres kerja adalah ketegangan yang dialami karyawan karena adanya ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Stres kerja sebagai kondisi ketegangan yang timbul karena ketidakmampuan karyawan menghadapi perubahan pada lingkungan perkerjaan.

Indikator stres kerja diantaranya beban kerja yang berlebihan, desakan waktu, kualitas supervisi yang tidak proporsional, ambiguitas peran, wewenang dan tanggung jawab tidak seimbang, konflik antar pribadi dan kelompok, dan perbedaan harapan perusahaan dan karyawan.

Penelitian Elangovan dan Xi(1999), mereka menemukan bahwa stres mempunyai hubungan negatif dengan motivasi. Hal ini berarti bahwa apabila karyawan mempunyai tekanan kerja yang tinggi dalam pekerjaannya maka akan membuat mereka stres yang akhirnya akan dapat menurunkan motivasi mereka dalam bekerja. Tetapi dalam penelitian Luthans (2005) yang melakukan riset dibidang perilaku organisasi melaporkan bahwa stres dapat dikelompokkan dalam dua kategori yaitu *distress* dan *eustrees*. *Distress* berkenaan dengan tekanan kerja yang dapat mengakibatkan turunnya kinerja, sedangkan *eustrees* berhubungan dengan stres yang pada tingkat tertentu (dari tingkatan nol hingga menengah) malah akan meningkatkan kinerja. Studi ini menunjukkan stres kerja dapat berdampak buruk pada kinerja guru.

Alasan utama dilakukannya penelitian ini karena penulis beranggapan bahwa lembaga pendidikan memiliki tekanan kerja yang tinggi. Usaha untuk meningkatkan kinerja guru tidak dapat diserahkan kepada para guru semata-mata.

Pimpinan disini harus berperan penting dalam pengukuran kinerja non finansial. Dalam menilai kinerja antara pimpinan dan bawahan yang dalam konteks ini adalah kepala sekolah dan guru harus mempunyai nilai kewajaran untuk menilai kinerja non finansial antara kepala sekolah dan guru. Dengan tekanan yang tinggi itu pasti mempengaruhi motivasi kerja seseorang yang dalam penelitian ini adalah seorang guru dalam mendidik peserta didiknya. Karena motivasi seseorang dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu intern dan ekstern seseorang yang mana stress kerja salah satu faktor intern seseorang yang dapat menurunkan motivasi dalam bekerja untuk mencapai tujuan.

Dari beberapa penjelasan tersebut penulis berminat untuk meneliti tentang sistem pengukuran kinerja non-finansial, tekanan kerja, motivasi dan kinerja pendidik / guru. Penelitian ini memberikan kontribusi untuk masyarakat atau pihak ekstern dari peserta didik paham bahwa banyak faktor yang mempengaruhi baik atau tidak baik kinerja seorang pendidik. Dari penelitian ini bisa dilanjutkan untuk peneliti lainnya bahwa bukan hanya di lembaga pendidikan saja yang banyak faktor atau tekanan yang akhirnya mempengaruhi kinerja dan motivasi seseorang. Adapun responden penelitian ini adalah guru SMA dan SMK daerah lampung.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penelitian ini akan menguji tentang “PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJANON-FINANSIAL,TEKANAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU AKUNTANSI”. (studi empiris di Lembaga pendidikan Sekolah Menengah Atas dan Sekolah Menengah Kejuruan Daerah Lampung).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah sistem pengukuran kinerja non-finansial berpengaruh terhadap motivasi kerja guru?
2. Apakah tekanan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru akuntansi?

## **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mencari bukti empiris mengenai apakah sistem pengukuran kinerja non-finansial berpengaruh terhadap kinerja guru akuntansi.
2. Mencari bukti empiris mengenai apakah tekanan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru akuntansi.
3. Mencari bukti empiris mengenai apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.

### **1.4.2 Manfaat Penelitian**

#### **a). Manfaat Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur dan memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu akuntansi atas kinerja individual dengan menggunakan teori perilaku. Penelitian terdahulu menjelaskan hubungan sistem pengukuran kinerja dengan teori psikologi pada level individual khususnya level manajer. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan manfaat bagaimana sistem pengukuran kinerja

khususnya sistem pengukuran kinerja non-finansial terhadap kinerja individu. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai acuan bagi penelitian selanjutnya dengan masalah yang sama.

**b). Manfaat Praktis**

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi lembaga pendidikan dalam melakukan kebijakan yang berkaitan dengan kinerja. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai masukan bagi lembaga pendidikan sekolah untuk melihat manfaat penggunaan sistem pengukuran kinerja non-finansial terhadap peningkatan kinerja pendidik / guru.