

**PENGARUH PENGUKURAN KINERJA NON-FINANSIAL,  
KEPUASAN KERJA DAN *SELF EFFICACY* TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN  
(Studi Pada Universitas Lampung)**

( Tesis)

Oleh

Mira Sari



**PROGRAM MAGISTER ILMU AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2016**

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF NON-FINANCIAL PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM, JOB SATISFACTION, AND SELF EFFICACY TO EMPLOYEE PERFORMANCE**

**(Studies In The University Of Lampung )**

**By**

**MIRA SARI**

This study aims to find empirical evidence of the influence of non- financial performance measurement system, job satisfaction and self efficacy to employee performance . The study consists of one independent variable and three dependent variables . The independent variable of this study was the non-financial performance measurement system , while the dependent variable in this study are the job satisfaction , self-efficacy and performance of employees .

The sample in this study amounted to 90 respondents using purposive sampling method , the sample selection by certain criteria . The data were collected using a questionnaire conducted by distributing questionnaires directly to the respondents. After the data collected, then the data were analyzed using SEM (Structural Equation Modeling) with statistical tools PLS ( Partial Least Square) with the help of software Smart PLS .

Based on the results of data processing, it is known that there is a significant and positive effect on the non - financial performance measurement variable towards self efficacy variable, as well as the effect of job satisfaction variables on employee performance . Results of hypotheses examination 1 and 5 obtained were not significant results from the non - financial performance measurement variable towards job satisfaction variable, as well as non - financial performance measurement variable towards performance of employees .

**Keywords :** Non-financial performance measurements, job satisfaction, self efficacy and employees performance.

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA NON-FINANSIAL, KEPUASAN KERJA DAN *SELF EFFICACY* TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Universitas Lampung)**

**Oleh**

**MIRA SARI**

Penelitian ini bertujuan untuk mencari bukti empiris pengaruh sistem pengukuran kinerja non-finansial, kepuasan kerja dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini terdiri dari satu variabel independen dan tiga variabel dependen. Variabel independen penelitian ini adalah pengukuran kinerja non-finansial, sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja, *self efficacy* dan kinerja karyawan.

Sampel dalam penelitian ini berjumlah 90 responden dengan menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel dengan kriteria tertentu. Data dikumpulkan menggunakan metode survey kuesioner yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner langsung kepada responden. Setelah data terkumpul maka dilakukan analisis data menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan alat statistik PLS (*Partial Least Square*) dengan bantuan software SmartPLS.

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel pengukuran kinerja non-finansial terhadap variabel *self efficacy*, demikian juga pengaruh dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis 1 dan 5 didapat hasil yang tidak signifikan dari variabel pengukuran kinerja non-finansial terhadap kepuasan kerja, demikian juga dengan variabel pengukuran kinerja non-finansial terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : Pengukuran kinerja non-finansial, kepuasan kerja, *self efficacy* dan kinerja karyawan.

**PENGARUH PENGUKURAN KINERJA NON-FINANSIAL,  
KEPUASAN KERJA DAN *SELF EFFICACY* TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN  
(Studi Pada Universitas Lampung)**

Oleh

*Mira Sari*

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
MAGISTER ILMU AKUNTANSI**

Pada

**Program Magister Ilmu Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM MAGISTER ILMU AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2016**

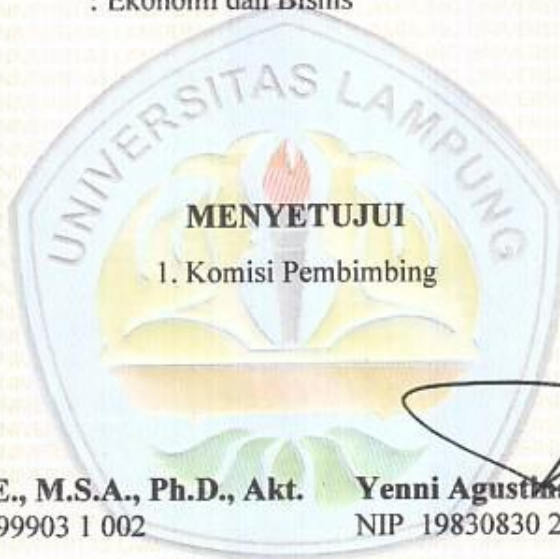
Judul Tesis : **PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA NON-FINANSIAL, KEPUASAN KERJA, DAN *SELF EFFICACY* TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Universitas Lampung)**


Nama Mahasiswa : **Mira Sari**


Nomor Pokok Mahasiswa : 1421031058

Program Studi : Magister Ilmu Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis



  
**Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt.**  
NIP 19730723 199903 1 002

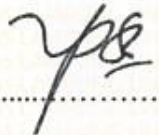
  
**Yenni Agustina, S.E., M.Sc., Akt.**  
NIP 19830830 200604 2 0011

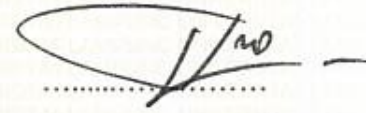
2. Ketua Program Magister Ilmu Akuntansi

  
**Susi Sarumpaet, Ph.D., Akt.**  
NIP 19691008 199512 2 001

**MENGESAHKAN**

1. Tim Penguji :

Ketua : **Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt.** 

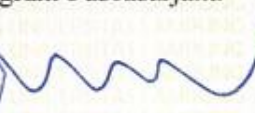
Sekretaris : **Yenni Agustina, S.E., M.Sc., Akt.** 

Penguji Utama : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.** 

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

  
**Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.**  
NIP 19610904 198703 1 011

Direktur Program Pascasarjana

  
**Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.**  
NIP 19530528 198103 1 002

Tanggal Lulus Ujian Tesis : 14 September 2016

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul **“Pengaruh Pengukuran Kinerja Non-Finansial, Kepuasan Kerja, dan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut *plagiarisme*.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, maka saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang akan diberikan dan bersedia serta sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandarlampung, 23 September 2016

Pembuat Pernyataan,



**Mira Sari**  
NPM: 1421031058

## RIWAYAT HIDUP



Penulis lahir di Tanjung Karang pada tanggal 17 Juli 1976, sebagai putri kedelapan dari sembilan bersaudara dari pasangan Bapak Mas Mulkan (Alm) dan Ibu Rohmah.

Penulis menempuh pendidikan dasar pada Sekolah Dasar Negeri I Rawalaut Bandar Lampung pada tahun 1982. Pada tahun 1988, penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Pertama ke SMP Negeri II Rawa Laut Bandar Lampung sampai lulus pada tahun 1991 dan menempuh pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 3 Bandar Lampung dengan jurusan IPA hingga lulus pada tahun 1994, dan pada tahun yang sama penulis melanjutkan studi ke jenjang S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Lampung melalui jalur UMPTN dan Alhamdulillah lulus pada tahun 1998.

Penulis bekerja pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung sejak tahun 1999 dan pada tahun 2014, penulis mendapat kesempatan untuk studi lanjut pada program S2 Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui program beasiswa STAR-BPKP Batch 2.



## MOTTO

*"Kualitas seseorang bukan dilihat dari seberapa tinggi pendidikannya melainkan seberapa rendah ia menempatkan dirinya dihadapan Allah"*

*"Jadilah seperti Akar, tak terlihat namun mampu  
membuat pohon berdiri kokoh"*

*Ketika kita memohon kekuatan, Allah memberi kita kesulitan,  
agar menjadikan kita kuat*

*"The Intelligent people can lose because of the tenacity of the fools."*

*Kita semua pernah mencoba, kita pernah berhasil, dan kita pun pernah gagal. Namun yang pantas disebut pemenang hanyalah dia yang berani untuk mencoba lagi*

*When we feel troubled just remember that Allah is sufficient for us*

*Jadilah orang yang bersyukur bukan orang yang berbahagia, karena dengan bersyukur sesungguhnya kita memiliki kebahagiaan yang hakiki.*

*Try not to become a man of success, but rather try to become a man of value.  
— Galileo Galilei —*

*Allah telah memberikan petunjuk kepadaku sehingga aku bisa mengenali diriku sendiri dengan segala kelemahan dan kehinaanku.*

*—Ali BinAbu Jhalib—*

## PERSEMBAHAN



**Kupersembahkan tesis ini sebagai salah Satu**

**♥Tanda Syukurku kepada :  
Tuhanku Yang Maha Segalanya, Allah SWT**

**♥Tanda Baktiku kepada :  
Kedua orang tuaku, Umak dan Ubak tercinta ,  
serta kakak dan adikku tersayang**

**♥My Beloved Husband “Fathurrokhman “  
Imam terbaikku, tempatku bersandar dikala  
lelah dan gundah  
(Thanks for your ♥ Cause Allah)**

**♥ My Little Angels, My Motivations ,Qurrota  
A'yunku :Abang Barra, Alkhansa dan Adib**

**♥ Almamaterku tercinta**

## SANWACANA

**Assalamu'alaikum,Wr.Wb.**

Alhamdulillahirobbil'aalaminn serta syukur yang mendalam Penulis panjatkan kehadiran Allah Tuhan Yang Maha Agung, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul **“Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Non-Finansial, Kepuasan Kerja dan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan ” (Studi Pada Universitas Lampung).**

Tesis ini jauh dari kata sempurna, sehingga penulis sangat mengharapkan kritik dan saran serta masukan demi kesempurnaan penulisan ini. Makna dan kesan yang tertoreh mendalam selama proses perkuliahan menjadikan pelajaran bahwa hidup sangatlah tidak mudah dan bahwa ilmu pengetahuan dan kemampuan kita sungguh sangat terbatas. Perjalanan yang jauh dari kata sukses ini tentunya tidak terjadi begitu saja tanpa adanya bimbingan, keteladanan serta bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu dengan segala kerendahan hati dan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis ucapkan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E, M.Si., selaku Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
2. Ibu Susi Sarumpaet, M.B.A., Ph.D., Akt selaku Ketua Program  
Magister Ilmu Akuntansi Universitas Lampung;

3. Bapak Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan perhatian, dukungan, saran, dan waktunya yang luar biasa selama penyusunan tesis;
4. Ibu Yenni Agustina, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing Pendamping yang telah memberikan dukungan, saran dan waktunya selama penyusunan tesis;
5. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si selaku Dosen Penguji yang telah memberikan saran dan masukan selama penyusunan Tesis;
6. Bapak Pigo Nauli , S.E., M.Si selaku pembahas II yang juga telah memberikan saran dan masukan selama penyusunan Tesis;
7. Bapak dan Ibu Dosen Magister Ilmu Akuntansi yang telah memberikan Ilmu dan Pengalaman yang sangat berharga;
8. Bapak Drs. A. Zubaidi Indra, MM.,CA.,CPA, Bpk. R. Weddie Andriyanto, S.E.,M.Si.,CA.,CPA, ibu Ninuk Dewi K dan Ibu Retno Yuni , S.E.,M.Sc. terimakasih atas segala perhatian dan supportnya.
9. Pengelola dan karyawan yang tak dapat disebutkan satu persatu dan khususon Andri, Nur dan Tina yang telah ikut sibuk membantu guna pengurusan administrasi perkuliahan;
10. Alm. Ubakku tercinta (**Masmulkan**) dengan segala kenangan terindah serta tetes keringatmulah aku bisa begini , Umakku tercinta (**Rohmah**) yang senantiasa mendoakan anak-anaknya dalam sujud dan deraian air mata ikhlas seorang ibu.
11. Suamiku tercinta **Fathurrokhman** yang selalu support dan penuh pengertian serta selalu ada untukku (*thanks for your love cause Allah*);

12. Anak-anakku, Qurrota A'yunku : Anak sholehku (Abang M. Fikri Bara Akbar) dan *my youngest* (M. Adib Rahman Hakiki) , serta *My Beautiful Girl* yang Insya Allah sholehah (Alkhansa Rizky Azzahra). Kalianlah sumber inspirasi dan motivasi mama meraih semua ini;
13. Sahabat terbaikku Dharmawanti, Vivi, Nur dan Hanifah (semoga hati kita selalu dekat karena Allah SWT)
14. Teman-teman Magister Ilmu Akuntansi STAR BPKP Batch II, khususnya Sahabatku Aatina dan Yetty terimakasih atas kebersamaan yang indah selama ini, juga kepada teman-temanku Aan, Ardhi, Efan, Dharma, Fitrinov, Ryan, Ferie, Puji, Haris, Liya Harmonis, Narni, Nunung, Hesti, Atun, Taufiq, Heny, Novita, Sugi, Sholeh, Faisol dan Suwarso terima kasih atas kebersamaan selama ini semoga kita selalu kompak dan saling membantu dalam kebaikan.
15. Keluarga besar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Semoga karya ini bermanfaat bagi seluruh pihak dan semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmatNya kepada kita semua...Amiin...

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Bandar Lampung, Agustus 2016

Penulis,

**Mira Sari**

## DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR ISI	
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR .....	v
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Batasan Masalah.....	5
1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
1.4.1. Tujuan Penelitian .....	5
1.4.2. Manfaat Penelitian .....	6
BAB II. KERANGKA TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESA	8
2.1. Pendahuluan .....	8
2.1.1. Telaah Teori.....	8
2.1.1.1. Teori Kontinjensi.....	9
2.2. Penelitian Terdahulu .....	9
2.3. Kerangka Pemikiran .....	12
2.3.1. Sistem Pengukuran Kinerja Non-finansial .....	12
2.3.2. Kepuasan Kerja.....	16
2.3.3. <i>Self Efficacy</i> .....	18
2.3.4. Kinerja Karyawan .....	19
2.4. Hipotesis.....	22
2.4.1. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Non-finansial Terhadap Kepuasan Kerja.....	22
2.4.2. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Non-finansial Terhadap <i>Self Efficacy</i> .....	24
2.4.3. Pengaruh <i>Self Efficacy</i> Terhadap Kinerja Karyawan .....	25
2.4.4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	26
2.4.5. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Non-finansial Terhadap Kinerja Karyawan .....	27
BAB III. METODE PENELITIAN .....	28
3.1. Populasi dan Sampel Penelitian .....	28
3.1.1. Populasi Penelitian.....	28
3.1.2. Sampel Penelitian .....	29
3.2. Operasional Variabel Penelitian.....	31

3.3. Pengukuran Instrumen .....	31
3.3.1. Sistem Pengukuran Kinerja Non-finansial .....	31
3.3.2. <i>Self Efficacy</i> .....	31
3.3.3. Kepuasan Kerja .....	32
3.3.4. Kinerja Karyawan .....	32
3.4. Analisis Data .....	33
3.4.1. Uji Kualitas Data .....	33
3.4.2. Pengukuran Struktural Model .....	34
3.4.3 Pengujian Hipotesis .....	35
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	36
4.1. Analisis Deskriptif Data dan Responden .....	36
4.2. Demografi Responden .....	38
4.3. Deskripsi Statistik .....	40
4.4. Analisis Data .....	47
4.4.1. Model Pengukuran .....	47
4.4.1.1. Uji Validitas .....	48
4.4.1.2. Uji Realiabilitas .....	51
4.5. Pengukuran Model Struktural .....	52
4.5.1. <i>Coefficient of Determinant</i> ( $R^2$ ) .....	53
4.5.2. <i>Path Coefficient</i> ( $\beta$ ) .....	54
4.6. Pengujian Hipotesis .....	54
4.6.1. Hipotesis 1 .....	54
4.6.2. Hipotesis 2 .....	55
4.6.3. Hipotesis 3 .....	56
4.6.4. Hipotesis 4 .....	57
4.6.5. Hipotesis 5 .....	58
BAB V. SIMPULAN DAN SARAN .....	60
5.1. Simpulan .....	60
5.2. Keterbatasan dan Saran .....	61
5.3. Implikasi .....	62

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 3.1 : Data Sampel Karyawan.....	30
Tabel 4.1 : Persentase Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner .....	37
Tabel 4.2 : Deskriptif Data.....	37
Tabel 4.3 : Informasi Umum Responden Penelitian .....	38
Tabel 4.4 : Hasil Kuesioner Menurut Karyawan Terhadap Sistem Pengukuran Kinerja Non- Finansial.....	40
Tabel 4.5 : Hasil Kuesioner Tentang <i>Self Efficacy</i> .....	42
Tabel 4.6 : Hasil Kuesioner Tentang Kepuasan Kerja.....	44
Tabel 4.7 : Hasil Kuesioner Tentang Kinerja Karyawan .....	47
Tabel 4.8 : Model Pengukuran Data Menggunakan PLS.....	47
Tabel 4.9 : <i>Quality Criteria</i> (AVE).....	48
Tabel 4.10 : <i>Cross Loading</i> .....	49
Tabel 4.11 : <i>Latent Variable Correlations</i> .....	50
Tabel 4.12 : <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i> .....	51
Tabel 4.13 : Pengukuran Struktural Model.....	54
Tabel 4.14 : Rangkuman Hasil Hipotesis .....	59



## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1. <i>Research Framework</i> Hubungan Sistem Pengukuran Kinerja Non-Finansial, <i>Self Efficacy</i> dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	22
Gambar 4.1. <i>Full Model Structural Partial Least Square</i> ( Setelah Eliminasi Indikator).....	52

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 : Surat Izin Penelitian

Lampiran 3 : Rangkuman Isian Kuesioner

Lampiran 4 : Hasil Output PLS Sebelum *Boothstrapping*

Lampiran 5 : Hasil Output PLS Setelah *Boothstrapping*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kinerja yang dicapai oleh suatu organisasi pada dasarnya adalah prestasi para anggota organisasi itu sendiri mulai dari tingkat eksekutif sampai pada pegawai operasional. Sumber daya manusia merupakan aset vital pada hampir semua jenis organisasi. Upaya perbaikan kinerja organisasi tidak mungkin dapat berhasil jika perilaku para pegawai tidak diarahkan dengan baik. Informasi hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan *feedback* (umpan balik) untuk mengarahkan perilaku pegawai menuju perbaikan kinerja selanjutnya. Brignall dan Ballantine (1996); Ittner dan Larcker (1998) dalam Chenhall dan Langfield-Smith (2007) berpendapat bahwa pengukuran kinerja memiliki peran utama dalam pelaksanaan perencanaan, monitoring, serta evaluasi untuk mempertahankan suatu organisasi.

Pengukuran kinerja mempunyai banyak manfaat bagi organisasi sehingga sistem pengukuran kinerja terus diimplementasikan didasarkan pada asumsi bahwa sistem pengukuran kinerja ini akan mempunyai dampak positif terhadap kinerja (Bourne, Kennerley dan Franco-Santos, 2005). Harry (1999) mengemukakan pengukuran kinerja berhubungan dengan aktivitas evaluasi lainnya yaitu evaluasi program dan studi mendalam lainnya,

hubungan dengan audit kinerja, dan perencanaan strategis, penganggaran, dan analisis kebijakan. Pengukuran dan pelaporan kinerja bermanfaat untuk meningkatkan program dan akuntabilitas (Hildebrand dan Mc David, 2011).

Pengukuran kinerja non-finansial banyak direkomendasikan menggantikan pengukuran kinerja finansial di era ekonomi berbasis pengetahuan (Cumby dan Conrod, 2001; Kannan dan Aulbur, 2004).

Pengukuran Kinerja non-finansial dalam organisasi pemerintah digunakan untuk mengukur kinerja individu agar dapat mampu menjalankan fungsi utamanya sebagai pelayan publik. Pelayan publik dalam organisasi pemerintah adalah karyawan, sehingga baik buruknya citra organisasi tergantung dari baik buruknya kinerja karyawan. Penelitian tentang pengukuran kinerja non-finansial pada sektor publik pernah dilakukan pada institusi kepolisian di UK oleh Sholihin dan Pike (2010) yang meneliti tentang bagaimana pengaruh pengukuran kinerja, keadilan prosedural dan interpersonal dalam komitmen organisasi di kepolisian. Akan tetapi penelitian tentang pengukuran kinerja non-finansial sebelum penelitian Sholihin dan Pike hanya dilakukan pada perusahaan yang berorientasi laba. Oleh karena itu tujuan penelitian ini dikhususkan pada sektor publik dalam hal ini perguruan tinggi sebagai organisasi nirlaba milik pemerintah dengan visi dan misi yang berorientasi pada peningkatan kualitas lulusan dan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Selain itu, pada institusi ini belum ada penelitian yang khusus membahas pengukuran kinerja non-finansial yang berbasis akuntansi manajemen.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah *self efficacy* (keyakinan seseorang mengenai kemampuan serta peluang mereka untuk berhasil mencapai tugas tertentu). Paulus dan Sugiro (2005) berpandangan bahwa peningkatan kepuasan kerja dapat terbentuk karena *self efficacy*. Orang yang memiliki *self efficacy* tinggi dan rendah tingkat kepuasannya juga akan berbeda.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) dalam Engko (2006) *self esteem* dan *self efficacy* merupakan faktor dari dalam diri pribadi seseorang yang menumbuhkan suatu kekuatan untuk melakukan hal terbaik dalam kinerjanya sesuai tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Hal ini juga dibuktikan dengan analisis Judge dan Bono (2001), bahwa *self efficacy* akan mendorong seseorang bekerja lebih semangat untuk mencapai hasil optimal dalam kinerjanya.

Menurut Strauss dan Sayles (1990), dalam Wibowo (2002), kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri, dimana *self esteem* dan *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki *self esteem* dan *self efficacy* yang rendah akan mengurangi kepuasan kerjanya, tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, mempunyai semangat kerja yang rendah, sering bosan, emosi tidak stabil. Hal berbeda ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Clanton (2005) yang menemukan terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara *self efficacy* dengan kepuasan kerja. Berdasarkan *research gap* tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengetahui lebih lanjut mengenai pengaruh *self efficacy* terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

Kepuasan kerja adalah topik yang paling banyak diinvestigasi dan penting bagi peningkatan kinerja. Penelitian di perguruan tinggi umumnya difokuskan pada kepuasan dosen dan mahasiswa (Adeyemo, 1990; Rathus dan Nevid, 1991), sementara untuk karyawan masih relatif jarang. Karyawan di perguruan tinggi menempati urutan tingkat tekanan kerja ke 12 di antara profesi-profesi yang ada (Charlesworth dan Nathan, 1985).

Beberapa penelitian menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja individual (Parker dan Kleemeir 1951; Vroom dan Strauss 1968 dalam Maryani dan Supomo 2001). Meta analisis yang dilakukan oleh Iffaldano dan Muchinsky (1986) menemukan korelasi yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Ostroff (1992) memberikan bukti empiris bahwa kepuasan kerja tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan peningkatan kinerja individual.

Dari beberapa *research gap* dari penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini maka penulis tertarik untuk menguji kembali pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Dari uraian dan latar belakang tersebut maka penelitian ini akan menguji tentang **"PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA NON-FINANSIAL, KEPUASAN KERJA DAN *SELF EFFICACY* TERHADAP KINERJA KARYAWAN** (studi empiris pada karyawan Universitas Lampung)

## **1.2 Rumusan Masalah**

Sesuai dengan latar belakang penelitian, secara spesifik masalah penelitian dapat dirumuskan dalam pertanyaan berikut:

1. Apakah pengukuran kinerja non-finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah pengukuran kinerja non-finansial berpengaruh positif terhadap *self efficacy*?
3. Apakah *self efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah pengukuran kinerja non-finansial berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan?

## **1.3 Batasan Masalah**

Adapun ruang lingkup dari permasalahan dalam penelitian ini adalah untuk menguji hubungan empiris antara pengukuran kinerja non-finansial terhadap kinerja karyawan Universitas Lampung melalui *self efficacy* dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

## **1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Menguji secara empiris pengaruh pengukuran kinerja non-finansial terhadap kepuasan kerja
2. Menguji secara empiris pengaruh *self efficacy* terhadap Kinerja karyawan
3. Menguji secara empiris pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
4. Menguji secara empiris pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan
5. Menguji secara empiris pengaruh pengukuran kinerja non-finansial terhadap kinerja karyawan

#### **1.4.2 Manfaat Penelitian**

##### **a). Secara akademis**

Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam hal menambah literatur dan bermanfaat untuk perkembangan ilmu akuntansi khususnya akuntansi manajemen yang mempelajari kinerja individual dengan penggunaan teori keprilakuan. Hampir semua penelitian di bidang akuntansi telah mengkaji kinerja dalam dua level yakni level individu dan di level organisasi (Burney dan Matherly, 2007). Namun penelitian di level karyawan terutama di Perguruan Tinggi masih sangat terbatas. Oleh karena itu penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi bagi pengembangan sistem pengukuran kinerja terutama dalam pengukuran kinerja non-finansial terhadap kinerja individu . Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya.



**b). Secara Praktis**

Secara kepraktisan, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi Universitas Lampung dalam membuat kebijakan yang berhubungan dengan kinerja. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi Universitas Lampung bahwa sistem pengukuran kinerja non-finansial dan kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

## **BAB II**

# **KERANGKA TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESA**

### **2.1 Pendahuluan**

Penulis dalam bab ini mencoba mengungkapkan teori-teori yang berhubungan dengan kerangka pemikiran dan hipotesis, serta tinjauan pustaka sebagai acuan dalam menjawab pertanyaan dan tujuan penelitian serta merumuskan hipotesis. Bagian selanjutnya penulis ingin menjelaskan kerangka pemikiran dari tujuan diadakannya penelitian ini.

#### **2.1.1 Telaah Teori**

##### **2.1.1.1 Teori Kontinjensi**

Teori Kontinjensi adalah teori yang menjelaskan bahwa sistem yang terbuka pada suatu perusahaan sangat berka

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan hubungan antara Teori Kontinjensi dengan Sistem Pengendalian Manajemen (*Management Control System*), dalam hal ini adalah sistem pengukuran kinerja yang merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen. Teori kontinjensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi

manajemen guna memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan (Otley, 1995) dan untuk menghadapi persaingan (Mia dan Clarke, 1999).

Teori kontinjensi digunakan para peneliti dibidang akuntansi pada saat mereka menelaah hubungan antara faktor organisatoris dan pembentukan sistem pengendalian manajemen. Berdasarkan teori kontinjensi ini , sistem pengukuran kinerja perlu digeneralisasi dengan mempertimbangkan faktor organisatoris dan situasional seperti perilaku individu (kepuasan kerja dan pemberdayaan psikologis yakni *self efficacy*) atau disesuaikan supaya bisa diterapkan secara efektif dalam sebuah institusi.

Dari penjelasan teori di atas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya penilaian kinerja non-finansial, *self efficacy* dan kepuasan kerja maka akan berdampak terhadap peningkatan kinerja dikarenakan karyawan akan terdorong untuk bekerja lebih baik dalam rangka pencapaian tujuan.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian ini yakni sistem pengukuran kinerja non-financial, *self efficacy*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan membuat penulis menelaah kembali dan mengimplementasikan kedalam penelitian ini.

Beberapa penelitian tersebut antara lain:

Sholihin dan Pike (2010) meneliti tentang pengukuran kinerja finansial maupun non-finansial dan keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap

komitmen organisasi dan juga memiliki efek yang penting dalam hubungan interpersonal dan kerjasama dalam organisasi. Lau dan Sholihin (2005) menyatakan bahwa pengukuran non-finansial mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan ukuran finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hall (2008) menunjukkan bahwa kelengkapan sistem pengukuran kinerja menyediakan informasi kinerja yang berguna untuk meningkatkan pemberdayaan psikologis karyawan serta mengklasifikasikan peran harapan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja.

Eccles (1991) adalah penulis pertama yang menyoroti penggunaan informasi non-finansial untuk tujuan kinerja organisasi profit. Dalam artikelnya yang berjudul "*The Performance Measurement Manifesto*", Eccles menyebut "revolusi" dan "filsafat baru" untuk proses memasukkan informasi non-finansial dalam pengukuran kinerja.

Tapanya (2007) meneliti pengukuran kinerja yang menggunakan indikator kualitatif dalam konteks *Balanced Scorecard* pada Bank di Thailand dimasa terjadinya krisis finansial tahun 1997. Penelitiannya menunjukkan bahwa indikator non-finansial pada *strategy reactor, analyzer dan prospector* berpengaruh terhadap kinerja jangka panjang. Sedangkan pada jangka pendek sebagian besar lebih berpengaruh pada kinerja finansial.

Hassab, Enably dan Said (2005) menguji pengukuran non-finansial sebagai bagian dari *compensation contract*. Sampel didasarkan pada 91 perusahaan yang menggunakan non-finansial *performance* dalam

*compensation contract* periode 1993-1997. Penelitian ini menguji karakteristik perusahaan sebagai *non-financial measure*, dan menguji pengaruh karakteristik perusahaan terhadap pengukuran kinerja non-finansial sebagai independen variabel. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *non-financial performance* berhubungan dengan *financial performance*.

Yee, Yeung dan Cheng (2008) menguji dampak kepuasan karyawan pada kualitas dan profitabilitas dalam industri jasa. Hasil penelitiannya menemukan bahwa kepuasan karyawan secara signifikan berhubungan dengan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya mempengaruhi profitabilitas perusahaan.

Sigiro dan Suyono (2005) melakukan penelitian terhadap karyawan non produksi PT Kusumahadi Santoso Surakarta. Tujuan penelitiannya adalah ingin mengetahui perbedaan kepuasan kerja ditinjau dari *locus of control*, tipe kepribadian dan *self efficacy*. Hasil penelitiannya adalah bahwa kaum eksternal mengalami kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan kaum internal. Kemudian orang yang memiliki tipe kepribadian A mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada orang yang berkepribadian tipe B. Sedangkan orang yang memiliki *self efficacy* tinggi cenderung mengalami kepuasan kerja yang tinggi daripada orang yang memiliki *self efficacy* yang rendah.

Wulandari dkk (2015) melakukan penelitian yang menguji pengaruh *self efficacy* dan *Organizational Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai

dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *self efficacy* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Kejaksaan Negeri Jember baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja; serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pegawai Kejaksaan Negeri Jember.

Chasanah (2008) melakukan penelitian terhadap PT mayora TBK Regional Jateng dan DIY. Hasil penelitian adalah bahwa *empowerment* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun kinerja, sedangkan *self efficacy* dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan tujuan dalam penelitian ini, penulis mencoba menjelaskan kerangka pemikiran yang mencakup empat sub bagian yakni: sistem pengukuran kinerja non-finansial, kepuasan kerja, *self efficacy* serta kinerja karyawan.

#### **2.3.1 Sistem Pengukuran Kinerja Non-Finansial**

Salah satu hal penting dalam manajemen kinerja adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja mendapatkan perhatian sejak munculnya konsep *New Public Management* (Hood, 1995, Arnaboli dan Azzone, 2010). Kinerja diukur melalui penggunaan pengukuran kinerja di mana suatu matrik

digunakan untuk mengkuantifikasi efisiensi atau efektivitas dari suatu kegiatan (Matthews, 2011). Harry (1999) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai pengukuran secara reguler terhadap hasil (*outcome*) dan efisiensi dari pelayanan atau program.

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 sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan

Sementara Whittaker (dalam BPKP, 2000) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Simons (dalam BPKP, 2000) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan 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 serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Sebagian besar organisasi menyadari bahwa mengandalkan sepenuhnya pada pengukuran keuangan dapat mendorong pemikiran jangka pendek, khususnya jika pengukuran finansial dikaitkan dengan sistem kompensasi (Kaplan dan Norton, 1992; Bushman et al, 1995). Hal tersebut dikarenakan pengukuran finansial hanya menggunakan data historis, terlalu melihat ke belakang (*backward-looking*), mendorong perilaku disfungsional, dan memberikan pertimbangan kurang tepat dalam pengembangan aset tak berwujud seperti kapabilitas karyawan dan kepuasan pelanggan (Ittner dan Larcker, 1998).

*Agency model* menyarankan bahwa pengukuran keuangan saja dalam perencanaan kompensasi bukanlah cara yang efisien dalam memotivasi karyawan. Oleh karena itu, disarankan agar pengukuran keuangan dilengkapi atau bahkan diganti dengan pengukuran non keuangan, dimana lebih informatif terkait peningkatan kinerja karyawan dan dapat mengembangkan ide-ide tentang kompensasi (Ittner dan Larcker, 2002).

Alasan utama penggunaan pengukuran non keuangan dalam skema kompensasi adalah bahwa pengukuran ini lebih unggul dibanding pengukuran keuangan. Alasan kedua adalah bahwa dalam perencanaan kompensasi diperlukan tingkat informasi yang lebih tinggi terkait dengan pengukuran kinerja manajerial dan tindakan-tindakan yang diinginkan oleh perusahaan.

Penelitian Ittner et al (1997) terhadap 317 perusahaan menemukan bukti adanya hubungan antara strategi perusahaan dan pengukuran kinerja terkait dengan rencana pemberian insentif bagi eksekutif perusahaan. Pengukuran



kinerja yang dimaksud adalah penggunaan pengukuran kinerja non keuangan, dimana pengukuran tersebut dianggap lebih berorientasi pada strategi inovasi dan juga berorientasi pada kualitas. Hal tersebut mendukung gagasan bahwa organisasi yang memiliki aset tak berwujud lebih bernilai karena lebih inovatif dan berorientasi pada kualitas, cenderung untuk lebih menempatkan dan memilih pengukuran kinerja non keuangan daripada yang keuangan. Bukti nyata penggunaan pengukuran non keuangan untuk kompensasi di perusahaan dilakukan oleh Chrysler Corporation, dan Ford Motor Company ((Lavin, 1994 dan Anon, 1998, dalam Marr et al, 2003).

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut secara umum dapat disimpulkan bahwa pengukuran non-finansial berdampak pada perilaku manajerial dan tindakan yang pada gilirannya akan mendorong pelaksanaan dan penilaian strategi. Selain itu penilaian-penilaian strategi tidak lagi bersumber dari data-data keuangan tetapi sudah lebih kompleks misalnya kepuasan pelanggan, kepuasan kerja karyawan, inovasi dan budaya perusahaan. Hal-hal seperti ini hanya bisa dilakukan pengukurannya dengan penilaian dari sisi non-finansial.

### **2.3.2 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai suatu keadaan dalam diri seseorang yang merasa puas, lega dan senang karena situasi dan kondisi kerja dapat memenuhi keinginan, kebutuhan dan harapan atau ambisinya.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari

sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins, 2008). Secara historis, pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Prasetya dkk (2013) menyatakan tingkat kepuasan kerja yang rendah akan mengakibatkan terganggunya aktivitas seseorang individu dalam pencapaian tujuannya, karena kepuasan kerja merupakan salah satu indikator keefektifan kinerja seseorang. Kepuasan kerja karyawan bagi organisasi bermanfaat dalam meningkatkan kinerja, meningkatkan *output* dan efisiensi dalam menangani masalah karyawan, serta bagi individu, kepuasan kerja menjadi salah satu indikator dalam kesejahteraan hidup (Indrawati, 2012)

Menurut Munandar (2008) ada beberapa faktor penentu kepuasan kerja, antara lain:

1. Ciri-ciri Intrinsik Pekerjaan

Terdapat lima ciri yang memperlihatkan keterkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu:

- a. Keragaman keterampilan. Banyak ragam keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam keterampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.
- b. Jati diri tugas (*task identity*). Sejauh mana tugas merupakan kegiatan keseluruhan yang berarti. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan dirasakan tidak merupakan satu kelengkapan tersendiri akan menimbulkan rasa tidak puas.

- c. Tugas yang penting (*task significance*). Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.
  - d. Otonomi. Pekerjaan yang memberikan kebebasan, ketidak tergantungan, dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.
  - e. Pemberian umpan balik pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja.
2. Gaji, penghasilan, imbalan yang dirasakan adil (*Equitable Reward*).  
Jika gaji dipersepsikan adil didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.
3. Penyeliaan  
Locke, 1982 (Sunyoto dan Munandar, 2008) memberikan kerangka kerja teoritis untuk memahami kepuasan kerja karyawan dengan penyeliaan, yaitu hubungan atasan bawahan yang meliputi hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi karyawan. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa.
4. Rekan-rekan Sejawat yang Menunjang  
Didalam kelompok kerja di mana para pekerjanya harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja dapat timbul karena tingginya

kebutuhan-kebutuhan mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri) dapat dipenuhi, dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

## 5. Kondisi Kerja yang Menunjang

Kondisi kerja yang memperhatikan prinsip-prinsip ergonomi, kebutuhan-kebutuhan fisik dipenuhi dan memuaskan tenaga kerja. Dalam kenyataannya, di Indonesia dan juga di negara-negara lain, kepuasan kerja secara menyeluruh belum mencapai tingkat maksimal (Johan, 2002).

Kepuasan kerja berperan untuk kinerja yang lebih baik. Jika seseorang tidak puas terhadap kerja atau tugasnya, kerap kali melakukan pekerjaannya dengan sikap seenaknya. Sebaliknya jika merasa puas dan merasa kerja itu sesuai dengan jiwanya, maka prestasi kerjanya akan meningkat.

### **2.3.3 Self Efficacy**

*Self efficacy* diartikan sebagai keyakinan seseorang mengenai kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses. *Self efficacy* adalah keyakinan seseorang mengenai peluangnya untuk berhasil mencapai tugas tertentu menurut Kreitner dan Kinicki (2005 : 79). Beberapa penelitian akademik telah membuktikan bahwa *self efficacy* berhubungan dengan kontrol diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, kinerja dan tugas, serta upaya dalam pemecahan masalah (Cherian dan Jolly, 2013).

Apabila diaplikasikan ke dalam dunia kerja *self efficacy* dapat

didefinisikan sebagai keyakinan seseorang tentang kemampuannya untuk mengarahkan motivasi, sumber daya kognitif dan tindakan yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan pekerjaannya (Avey *et al.* 2009).

Mustafa dan Oya (2012) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan antara *self efficacy*, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja, diselidiki menggunakan korelasi dan analisis regresi, berdasarkan teori kognitif sosial dan acara keterlibatan kerja dan menggunakan pemodelan regresi, hasil penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* dan keterlibatan kerja memengaruhi kepuasan kerja.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* adalah penilaian seseorang tentang apa yang dapat dilakukan dengan keterampilan apa saja yang dimilikinya. Penilaian atau perasaan itu berkaitan dengan kompetensi dan efektifitas.

#### **2.3.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja (*Performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja (*performance*) juga dapat diartikan sebagai hasil kerja seseorang pegawai, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara nyata dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Mangkunegara (2001:67) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut: “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan Bernardin dan Russel (1993:397), mengatakan pengertian bahwa: “kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari *out put*”.

Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap personel. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seseorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan yang penting. Akhir dari proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

Dimensi-dimensi yang dijadikan ukuran kinerja, menurut Nawawi (2000:97) adalah :

1. Tingkat kemampuan kerja (kompetensi) dalam melaksanakan pekerjaan baik yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan maupun yang bersumber dari pengalaman kerja
2. Tingkat kemampuan eksekutif dalam memberikan motivasi kerja, agar pekerja sebagai individu bekerja dengan usaha maksimum, yang

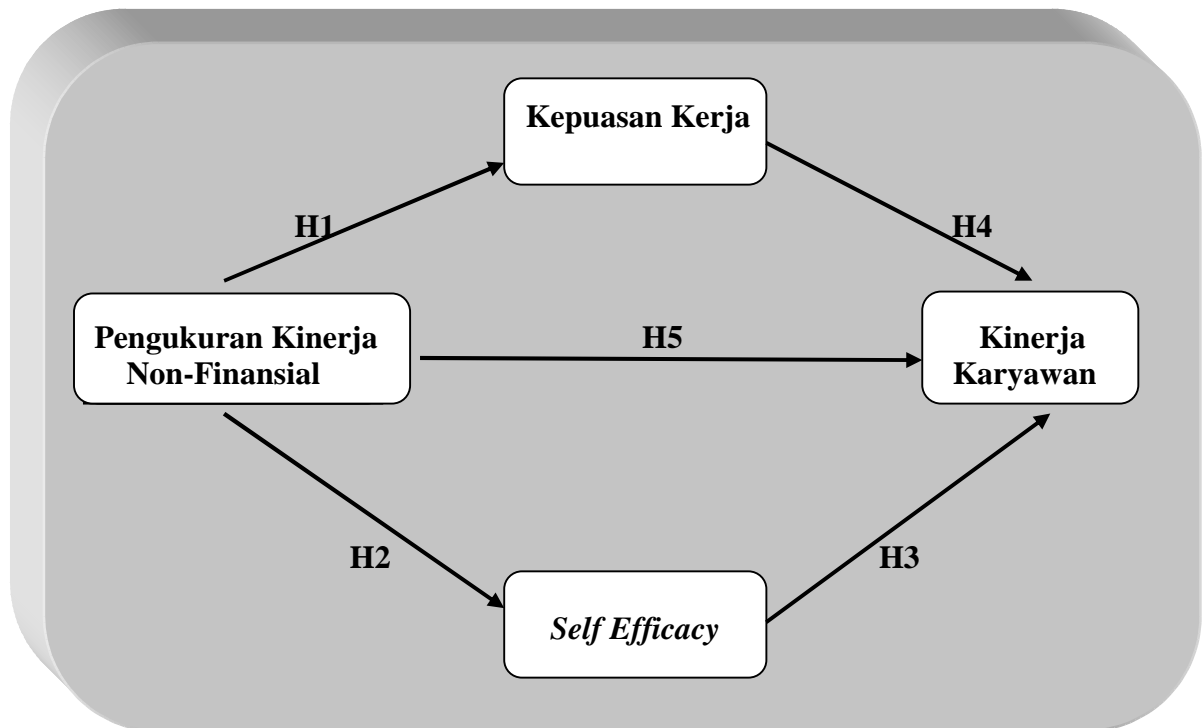
memungkinkan tercapainya hasil sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat.

Soedjono (2005) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni :

- (1) Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
- (2) Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
- (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- (4) Efektivitas, yaitu pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
- (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
- (6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan
- (7) tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

## **2.4 Hipotesis**

Sebelum penjabaran hipotesis, terlebih dahulu akan digambarkan ringkasan dari kerangka pemikiran teori. Secara sederhana pengukuran kinerja non-finansial dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui aspek kepuasan kerja dan *self efficacy*. Dengan demikian dapat diformulasikan kerangka berpikir sebagai berikut:



**Gambar 2.1. Research Framework Hubungan Sistem pengukuran Kinerja non-finansial, *Self Efficacy* dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

#### **2.4.1 Pengaruh Pengukuran Kinerja Non-Finansial Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengukuran kinerja dapat menggunakan beberapa ukuran kinerja yang meliputi: kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kemampuan mengemukakan pendapat, pengambilan keputusan, perencanaan kerja, dan daerah organisasi kerja.

Simon (1995) dalam Yuliansyah (2011) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja yang paling sering digunakan adalah diagnostik dan interaktif. Beberapa peneliti menghubungkan kinerja interaktif sebagai bentuk dari sistem pengukuran kinerja non-finansial, hal ini dikarenakan orientasi utama kinerja interaktif adalah diskusi dan komunikasi mengenai tujuan



organisasi. Menurut Bisbe dan Otley (2004) diskusi akan menambah pengetahuan serta inovasi. Dengan demikian dapat dikatakan bertambahnya pengetahuan serta inovasi akan menciptakan kepuasan kerja karyawan .

Selain itu hubungan antara pengukuran non-finansial dan kepuasan kerja dapat juga dilihat dari unsur pengukuran non-finansial itu sendiri.

Dibandingkan dengan pengukuran finansial, pengukuran non-finansial lebih fleksibel karena penilaiannya subjektif (Vaivio, 2004) . Dengan adanya fleksibilitas tersebut memungkinkan setiap anggota untuk bereksplorasi mengenai bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja menjadi lebih baik. Peningkatan tersebut bisa terjadi karena adanya kepuasan kerja. Berdasarkan kedua analogi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja non-finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat dikembangkan dalam hipotesis:

H1 : Pengukuran kinerja non-finansial berpengaruh positif terhadap  
kepuasan kerja

#### **2.4.2 Pengaruh Pengukuran Kinerja Non-Finansial Terhadap *Self Efficacy***

Pengukuran kinerja non-finansial menetapkan standar kinerja, menjelaskan tingkat-tingkat kinerja yang diharapkan , dan merupakan bahan perbandingan, tujuan atau target tergantung dari pendekatan yang diambil. Standar kinerja yang realistis, terukur, dan mudah dipahami, serta

menguntungkan baik bagi organisasi maupun bagi karyawan. Standar kinerja mendefinisikan tentang pekerjaan yang tergolong memuaskan. Adalah penting untuk menetapkan standar-standar sebelum pekerjaan itu tampil sehingga semua yang terlibat akan memahami tingkat kinerja yang diharapkan.

Menurut Robbins (1984), pengukuran kinerja dimaksudkan antara lain untuk kompensasi (85.6%), umpan balik kinerja (65.1%), pelatihan (64.3%), promosi (45.3%) perencanaan SDM, (43.1%) mempertahankan atau mengeluarkan karyawan (30.3%) dan untuk tujuan riset (17.2%).

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk mendeteksi kebutuhan pelatihan karyawan, yakni pelatihan apakah yang sebenarnya dibutuhkan oleh karyawan agar kinerja organisasi dapat optimal. Penilaian kinerja juga dapat digunakan untuk menilai apakah pelatihan yang pernah diadakan efektif atau tidak. Hasil dari penilaian kinerja dapat membantu manajer untuk mengambil keputusan siapa yang layak dipromosikan, dipertahankan, atau bahkan harus dikeluarkan dari organisasi.

Dalam praktik kebanyakan, evaluasi kinerja erat kaitannya dengan motivasi dan meningkatkan *self efficacy* seorang karyawan. Bahkan dikatakan, evaluasi kinerja dapat mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja. Jika sasaran yang dicapai organisasi dan kriteria untuk pengukuran sasaran tak jelas, serta jika karyawan kurang keyakinan diri bahwa upaya mereka mengarah kepada penilaian yang memuaskan, jika karyawan yakin bahwa kompensasi yang diterima tidak memuaskan padahal mereka yakin telah

mencapai sasaran dengan baik, maka bukan tidak mungkin bahwa karyawan akan bekerja jauh dibawah potensi yang mereka miliki.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Pengukuran kinerja non-finansial berpengaruh positif terhadap *Self Efficacy*

#### **2.4.3 Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan**

*Self efficacy* mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam membentuk kepuasan kerja dan peningkatan kinerja. Untuk itu perlu dibentuk *self efficacy* yang tinggi, yaitu dengan cara menerapkan sistem penilaian terhadap hasil kerja individu artinya jika dalam melakukan pekerjaan diselesaikan oleh suatu tim, maka penilaian tidak hanya diberikan kepada tim tersebut melainkan juga kepada individu yang berada pada tim tersebut.

Tanpa adanya *self efficacy* yang baik maka kinerja yang dimiliki karyawan kurang optimal dan akan menurun. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Bandura (2000), bahwa pentingnya *self efficacy* akan berpengaruh terhadap usaha yang diperlukan dan pada akhirnya terlihat dari kinerja. Penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nurchasanah (2008) yang menemukan bahwa *self efficacy* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari beberapa penelitian dan pembahasan di atas maka penulis mengemukakan hipotesis sbb :

H3 : *Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

#### **2.4.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Albanese (1981) seperti dikutip oleh Wayan (2000) mengatakan bahwa kinerja yang ditunjukkan karyawan dalam suatu perusahaan berkaitan dengan perilaku-perilaku karyawan yang diungkapkan pada pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan, termasuk didalamnya berkaitan dengan aspek sosialisasi, pelatihan, motivasi dan minat-minat individu yang nantinya akan membentuk kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan diperkuat oleh pernyataan Gibson (2000) yang secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dengan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan menunjukkan kinerja yang baik pula. Di sisi lain kepuasan kerja disebabkan pula oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang kinerjanya baik akan mendapatkan kepuasan. Menurut Handoko (2000:193) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan tentang bagaimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Dari beberapa uraian di atas maka penulis mengemukakan hipotesis sbb :

H4 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

#### **2.4.5 Pengaruh Pengukuran Kinerja Non-Finansial Terhadap Kinerja Karyawan**

Penggunaan pengukuran kinerja non-finansial penting karena keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh strategi perusahaan dengan menggunakan data akuntansi dan keuangan saja, tetapi juga dipengaruhi oleh perilaku individu dalam organisasi sebagai pekerja untuk melaksanakan strategi tersebut (Otley, 1999). 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 non-finansial memberikan fleksibilitas kepada karyawan dalam mengeksplorasi kemampuannya agar dapat menghasilkan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai target atau tujuan dari organisasi (Yuliansyah, 2011). Informasi non-finansial menjadi penting karena dalam pendayagunaan karyawan lebih difokuskan kepada bagaimana meningkatkan kualitas, mengurangi siklus waktu produksi, dan kebutuhan pemuasan pelanggan. Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja non-finansial berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan sehingga ditarik hipotesis sbb :

H5 : Pengukuran kinerja non-finansial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **3.1.1 Populasi Penelitian**

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian. Semua penelitian ilmiah selalu dihadapkan pada masalah populasi dan sampel, karena populasi dan sampel penelitian merupakan data penelitian yang akan digunakan untuk pencapaian tujuan sebuah penelitian.

Populasi yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah karyawan yang dalam hal ini disebut tenaga kependidikan yang ada di Universitas Lampung. Dipilihnya institusi ini sebagai objek penelitian karena Universitas Lampung sebagai organisasi nirlaba milik pemerintah merupakan organisasi sektor publik yang tidak berorientasi pada profit/laba. Tujuan utamanya berorientasi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia, baik itu lulusan, tenaga pengajar maupun *stakeholder* dalam rangka pencapaian Tri Dharma Perguruan tinggi. Fokus utama Universitas Lampung adalah melayani masyarakat secara professional, dan ini menjadi alasan mengapa penulis melakukan penelitian mengenai pengukuran kinerja para karyawan (tenaga

kependidikan ) dan bagaimana kualitas pelayanan mereka terhadap masyarakat dan itu dapat diukur dengan menggunakan pengukuran non-finansial.

Selama ini penelitian akuntansi manajemen di perguruan tinggi hanya terfokus pada kepuasan dosen atau mahasiswa dan jarang sekali mengangkat penelitian tentang tenaga kependidikan yang ada di perguruan tinggi. Alasan inilah yang menjadi dasar penulis melakukan penelitian di perguruan tinggi.

### **3.1.2 Sampel Penelitian**

Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu dengan mengambil sampel dengan kriteria tertentu. Sampel yang diambil adalah tenaga kependidikan yang bertugas di bagian keuangan di 8 Fakultas serta Unit Pelaksana Teknis dan Lembaga-lembaga serta karyawan bagian perencanaan yang bertugas menyusun RKA-KL yang ada di Universitas Lampung dengan k riteria sebagai berikut :

1. Status tenaga kependidikan adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS)
2. Lama bekerja dibagian yang sama minimal 1 (satu) tahun .

Tabel di bawah ini memuat data responden yang dijadikan sampel dalam penelitian:

**Tabel 3.1 Data Sampel Karyawan Bagian Keuangan dan Perencanaan Universitas Lampung :**

<b>No</b>	<b>Fakultas/UPT/Lembaga/Sub Bagian</b>	<b>Responden</b>
1	Fakultas Ekonomi dan Bisnis	4
2	Fakultas Hukum	5
3	Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	4
4	Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan	5
5	Fakultas Matematika dan IPA	5
6	Fakultas Pertanian	6
7	Fakultas Teknik	5
8	Fakultas Kedokteran	3
9	Rektorat Universitas Lampung	23
10	UPT –UPT di Universitas Lampung	8
11	Lembaga di Universitas Lampung	4
12	Petugas Penyusun RKA-KL(Perencanaan)	18
	<b>Jumlah Responden</b>	<b>90</b>

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Penelitian ini menggunakan metode survei, yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada para tenaga kependidikan dengan jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 90 lembar kuesioner. Masing-masing item pada pertanyaan dalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala likert 1 sampai 5, di mana jawaban poin 1 menunjukkan skala yang sangat rendah dan jawaban poin 5 menunjukkan skala yang sangat tinggi.

Pengambilan data dilakukan dengan memberikan kuesioner langsung kepada seluruh tenaga kependidikan sebagai responden dengan tujuan mengurangi kemungkinan tidak kembalinya angket penelitian. Dari 90



kuesioner yang dibagikan, seluruhnya lengkap dan layak untuk digunakan dalam penelitian ini.

### **3.2 Operasional Variabel Penelitian**

Variabel penelitian merupakan sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, setelah itu baru ditarik kesimpulan ( Sugiyono, 2007).

Variabel pengukuran kinerja non-finansial merupakan variabel independen serta variabel kepuasan kerja dan *self efficacy* sebagai variabel pemediasi, sedangkan variabel dependennya adalah variabel kinerja karyawan.

### **3.3 Pengukuran Instrumen**

#### **3.3.1 Sistem Pengukuran Kinerja Non-Finansial**

Sistem pengukuran kinerja non-finansial disajikan dalam kuesioner yang menanyakan seberapa besar informasi tentang pengukuran kinerja non-finansial. Instrumen dalam kuesioner mengadopsi dari penelitian Ittner & Lacker (2003) yang dikembangkan oleh Sholihin & Pike (2010). Instrumen ini menanyakan responden tentang seberapa besar pendapat mereka tentang pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan menggunakan 5 skala likert dimana point 1 menunjukkan skala sangat rendah dan poin 5 menunjukkan skala yang sangat tinggi. Instrumen dalam kuesioner ini terdiri dari 9 item pertanyaan.

### **3.3.2 Self Efficacy**

Instrumen *self efficacy* merupakan instrumen yang sangat penting diangkat dalam penelitian ini, karena secara psikologis *self efficacy* merupakan faktor pendorong sumber daya manusia untuk dapat meningkatkan kinerja terbaiknya. Pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan menggunakan 5 skala likert dimana point 1 menunjukkan skala sangat rendah dan point 5 menunjukkan skala yang sangat tinggi. Instrumen dalam kuesioner ini terdiri dari 8 item pertanyaan yang diadopsi dari Bandura (2004).

### **3.3.3 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robins, 1996). Masing-masing individu didalam organisasi mempunyai tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda. Kepuasan kerja dalam penelitian ini di ukur dengan menggunakan instrumen yang di adopsi dari penelitian Adrianto (2008). Instrumen ini terdiri dari sepuluh item pertanyaan dengan skala *likert* lima.

### **3.3.4 Kinerja Karyawan**

Dalam penelitian ini kinerja karyawan yang dimaksud adalah kinerja karyawan dari seluruh sub bagian keuangan dilingkungan Universitas Lampung. Pengukuran kinerja non-finansial diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Variabel kinerja (*job performance*) di ukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Burnety and Widener (2009). Instrumen ini di ukur dengan menggunakan skala *likert* lima poin. Semakin tinggi nilai menunjukkan semakin tinggi tingkat kinerja seorang karyawan,

demikian pula sebaliknya. Instrumen pertanyaan tentang kinerja karyawan sebanyak 5 item pertanyaan.

### **3.4 Analisis Data**

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (SEM). Alasan penggunaan model ini dikarenakan kemampuan model hubungan berganda atas analisis regresi dan jalur berganda merupakan keuntungan variabel laten SEM (Baines dan Langfield-Smith, 2003)

Data penelitian yang diperoleh dianalisis sebagai berikut :

#### **3.4.1 Uji Kualitas Data**

Menurut Hair et al (1996) kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji reliabilitas dan validitas. Uji tersebut masing-masing untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen. Ada 2 prosedur yang dilakukan untuk mengukur reliabilitas dan validitas data, yaitu : (1) Uji konsistensi internal dengan koefisien ( *Cronbach* ) alpha, (2) Uji validitas konstruk dengan cara mengkorelasikan antara skor masing-masing item dan skor totalnya. keterangan dari kedua uji kualitas data adalah sebagai berikut :

1. Uji konsistensi internal (reliabilitas) ditentukan dengan koefisien *Cronbach* Alpha. Pengujian ini menentukan konsistensi jawaban responden atas suatu instrumen penelitian. Hair et. al (1996)

mensyaratkan suatu instrumen yang reliabel jika memiliki koefisien *Cronbach Alpha* diatas 0,70.

## 2. Uji Validitas

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2010). Pengujian validitas dilakukan menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan pengujian validitas *convergent* dan *discriminant*. *Validitas convergent* dihitung dengan melihat skor *average variance extracted (AVE)*. Jika Skor AVE di atas 0,5 maka dikatakan sangat baik ( Henseler dkk, 2009). Validitas diskriminan merupakan validitas yang bertujuan untuk melihat apakah suatu item itu unik dan tidak sama dengan konstruk lain dalam model. Validitas diskriminan dapat di uji dengan menggunakan dua metode, yaitu metode *Fornell-Lacker* dan *Cross Loading*.

### 3.4.2 Pengukuran Struktural Model

Pengukuran struktural model banyak dilakukan dalam penelitian bidang akuntansi manajemen dengan teknik *Coefficient of Determination* dan *path coefficient* (Cenhall, 2004; Hall,2008). Kedua teknik tersebut di atas juga digunakan dalam penelitian ini.

### 1. *Coefficient of Determination (R<sup>2</sup>)*

Dalam pengukuran ini, konstruk endogen di uji untuk menguatkan hubungan antara konstruk eksogen mengevaluasi R<sup>2</sup>. R<sup>2</sup> digunakan untuk mengukur hubungan varians laten variabel yang dijelaskan untuk total varians. Nilai R<sup>2</sup> dengan variabel endogen dibawah 0,1 adalah yang dapat diterima (Yuliansyah,2011).

### 2. *Path Coefficient*

Tes dengan menggunakan *path coefficient* ( $\beta$ ) digunakan untuk meyakinkan bahwa hubungan antar konstruk kuat. Tes ini dinilai dengan menggunakan prosedur *bootstrap* dengan 500 pergantian (Cenhall, 2005;Hartman & Galle,2009;Sholihin et all,2011). Apabila *Path Coefficient* lebih besar dari 0,100 hubungan antar konstruk dikatakan kuat (Urbach dan Ahlemann,2010). Jika hubungan antar variabel laten dikatakan signifikan maka *Path Coefficient* ada pada level 0,050 (Urbach dan Ahlemann,2010).

### **3.4.3 Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan perbandingan hasil *path coefficients* dengan t-tabel. Dengan ketentuan, hipotesis dikatakan sangat signifikan apabila T hitung > T tabel pada derajat kebebasan 1%. Hipotesis dikatakan signifikan apabila T hitung > T tabel pada derajat kebebasan 5%, dan hipotesis dikatakan lemah apabila T hitung > T tabel pada derajat kebebasan 10%. Sedangkan hipotesis dikatakan tidak signifikan apabila T hitung < T tabel pada derajat kebebasan 10%.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan uraian dan pembahasan dari bab-bab sebelumnya dapat ditarik simpulan sebagai berikut :

1. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja non-finansial terhadap kinerja karyawan melalui variabel pemediasi kepuasan kerja dan *self efficacy*.
2. Penelitian menggunakan data primer yang berasal dari penyebaran kuesioner kepada karyawan Universitas Lampung. Sampel diambil dengan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu dengan kriteria tertentu yang telah ditetapkan. Kuesioner dibagikan langsung oleh penulis dengan maksud untuk menghindari tidak kembalinya kuesioner. Dari 90 kuesioner yang disebar, semuanya lengkap untuk diolah dan dianalisis datanya.
3. Penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) untuk mengolah data yang didapat dari hasil penyebaran 90 kuesioner. Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut diketahui bahwa ada pengaruh positif signifikan dari variabel pengukuran kinerja non-finansial terhadap variabel *self efficacy*, demikian juga pengaruh dari

variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengaruh variabel pengukuran kinerja non-finansial terhadap variabel *self efficacy* positif dan signifikan

4. Hasil uji hipotesis 1 dan 5 didapat hasil yang tidak signifikan dari variabel pengukuran kinerja non-finansial terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh yang tidak signifikan dari variabel pengukuran kinerja non-finansial terhadap kinerja karyawan. Ini dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja non-finansial tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung tetapi harus melalui variabel perantara *self efficacy*.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat meningkat dan berkembang bila ada keyakinan yang kuat dari dalam diri karyawan bahwa ia mampu melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

## **5.2 Keterbatasan dan Saran**

Penelitian ini memiliki keterbatasan diantaranya yaitu :

1. Penelitian ini hanya dilakukan di lingkup Universitas Lampung saja, jadi hasil penelitian tidak dapat digeneralisir untuk institusi lain di luar Universitas Lampung terutama untuk sektor privat karena karakteristik yang berbeda. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas lingkup penelitian.
2. Penelitian hanya menggunakan metode survei, dan belum dilengkapi dengan metode wawancara. Sehingga dikhawatirkan jawaban dari responden tidak sepenuhnya menggambarkan keadaan yang

sebenarnya. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan metode pengambilan data melalui penyebaran kuesioner dan wawancara secara bersamaan.

### **5.3 Implikasi**

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



## DAFTAR PUSTAKA

- Albanese, Robert. *Management: Toward Accountability for performance*. Homewood, Ill: Richard Irwin, 1975.
- Atkinson, A.A., J.H. Waterhouse., & Robert, B. Wels. 1997. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Accounting Review*, vol 38 (3) : 25-37.
- Amstrong, Michael dan Angelo Baron. 1998. *Performance Management*. London: Institute of Personal and Development.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosda Karya: Bandung.
- Arifin, Johan. 2002. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Prestasi Kerja dan Kepuasan Kerja. *Jurnal LIPI*.
- Arnaboldi, Michela dan Giovanni Azzone. 2010. *Constructing Performance Measurement in The Public Sector*. *Critical Perspectives on Accounting* 21, pp. 266-282.
- Augusty, Ferdinand. 2006. *Structural Equation Model dalam Penelitian Manajemen*. BP Undip: Semarang.
- Avey, B. James, Fred Luthans & Susan M Jensen. 2009. Psychological Capital a Positive Resource for Combating Employee Stress and Turn Over
- Bandura, A. 1991. *Self Efficacy Mechanism in Psychological and Health-Promoting Behavior*. Prentice Hall, New Jersey.
- Baines, A., & Langfield-Smith, K. 2003. Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8): 675-698.
- Baxter, L.F & MacLeod, A.M. 2008. *Managing Performance Improvement*. New York : Routledge.
- 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.

- Burney, L. L., Henle, C. A., & Widener, S. K. 2009. A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra-and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4): 305-321
- BPKP, 2000. Pengukuran Kinerja, Suatu Tinjauan Pada Instansi Pemerintah. Tim Study Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Jakarta.
- Chasanah, Nur. 2008. Analisis Pengaruh Empowerment, Self Efficacy dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dalam meningkatkan Kinerja (Studi Empiris pada Karyawan PT. Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY). Tesis: Universitas Diponegoro Malang
- Cherian, Jacob dan Jolly Jacob. 2013. Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees. *International Journal of Business and Management*, (8) 14, pp: 80-88
- Chenhall, R.H. 2004. The Role of Cognitive and Affective Conflict in Early Implementation of Activity-Based Cost Management. *Behavioral Research in Accounting*, 16: 19-44.
- Chenhall, R.H & Kim, Langfield-Smith. 2007. Multiple Perspectives of Performance Measure. *Europe Management Journal*, 25: 266-282.
- Cocca, P & Alberti, M. 2010. A Framework to Assess Performance Measurement Systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol 59 (2) : 186 – 200.
- Cokins, G. 2004. *Performance Management : Finding the Missing Pieces (to Close the Intelligence Gap)*. New Jersey : John Wiley & Sons.
- Cumby, Judy. and Joan Conrod. 2001. Non Financial Performance Measures in The Canadian Biotechnology Industry. *Journal of Intellectual Capital*. Vol 2 No 3, pp 261-271
- Debora. 2006. Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Kerja terhadap Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 8, No. 2.
- Engko, Cecilia. 2006. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Individual dengan *Self Esteem* dan *Self Efficacy* sebagai Variabel Intervening, Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang.
- Eccles, Robert G., The Performance Measurement Manifesto, *Harvard Business Review*, Jan-Feb : 131-137

- Furnham, Adrian., Andreas Eracleous., & Tomas Chamorro Premuzic. 2009. *Personality, Motivation and Job Satisfaction: Herzberg Meet the Big Five*. Emerald Group Publishing Limited: 1-24.
- Gibson, James,L. 2000. Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses. Edisi ke-5. Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gomes, Faustino. C. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, p:162. Jakarta: Andi Offset.
- Halachmi, A. 2005. Performance Measurement is Only One Way of Managing Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol 54 (7): 502 – 516.
- Hair, et al. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall
- Harry, Harry P., 1999, *Performance Measurement*, Center of Local Government Innovation, The Urban Institute, Washington D.C.
- Handoko T. Hani, 2000, Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia, Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hassab Enably H R and Said Amal A .2005. The Retention of Nonfinancial Performance Measure in Compensation Contracts. *Journal of management Accounting Research* : 23-42
- Henseler, J., Ringke, C., & Sinkovics, R. 2009. The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20: 277-319.
- Hildebrand, Richard dan James C. McDavid. 2011. *Joining Public Accountability and Performance Management: A Case study of Lethbridge, Alberta*. Canadian Public Administration/Administration Publique Du Canada Volume 54, No. 1 (March/Mars 2011), pp. 41-72.
- Hulland, J. 1999. Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal* 20 (2): 195-204.
- Hyvonen, J. 2007. Strategy, Performance Measurement Techniques and Information Technology of The Firm and Their Links to Organizational Performance. *Management Accounting Research*, vol 18(3): 343-366.
- Ittner, C.D & D.F.Larcker. 1998, Are Nonfinancial Measure Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36: 1-35.

- Indrawati Ayu Desi. 2012. Faktor Penentu Kepuasan Kerja Pegawai Badan Perencanaan Dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Tabanan. *Matrik, Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. 6(1), pp: 21-34.
- Judge, T.A., & Welbourne, T.M 1994. A Confirmatory Investigation of Dimensionality of Pay Satisfaction Questionnaire. *Journal of Applied Psychology*. 79(1); 461-466.
- Kaplan, R. S., & Norton, D.P. 1996. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, vol 39 (1): 53-79.
- Kreitner, Robert, and Angelo Kinichi, 2005, *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lau, C. M., & Sholihin, M. 2005. Financial and Nonfinancial Performance Measures: How do They Affect Job Satisfaction?. *The British Accounting Review*, vol 37 (4): 401.
- Lee, C and Bobko P. 1994. *Self Efficacy Belief: Comparison of Five Measurement*, *Journal of Applied Psychology*. Vol: 79, p: 364-369.
- Listianto, Toni dan Bambang Setiaji, 2004. Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan (Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Surakarta), *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol. 4, No. 1.
- Luthans, Fred, 1998, *Organizational Behavior* Eleventh edition, Mc Growth-Hill Book co, Singapore.
- Maslow, Abraham. 1965. Self Actualization And Beyond. *Education Research Information Center*: 108-131.
- Masrukin dan Waridin. 2006. Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai, *EKOBIS*, Vol. 7, No. 2.
- Matthews, Joseph R. 2011. *Assesing Organizational Effectiveness: The Role of Performance Measures*. *Library Quarterly* Vol. 81 No. 1, The University of Chicago.
- Mia, L and Clarke, 1999, "Market Competition, Use of Information Management Accounting Sistem, Performance Unit Business". *Management Accounting Research*, P. 137-158

- Moulang, Charly. 2007. Does "Style of Use" Performance Measurement System Impact On Individual Creativity? An Empirical Analysis. *Departement of Accounting and Finance*. Monash University.
- Munandar, Ashar Sunyoto, 2001. *Psikologi Industri Dan Organisasi*, Jakarta:Penerbit Universitas Indonesia
- Mustafa, Yakin., & Oya Erdil. 2012. Relationships Between Self efficacy and Work Engagement and the Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants. *Social and behavioral sciences*, 58 , pp: 370-378.
- Nawawi, Hadari.2000. *Administrasi Personel Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*.Jakarta.Haji Intermedia
- Ostroff, C, 1992, "The Relationship Between Satisfaction Attitudes and Performance an Organization Level Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol.77,No. 68.
- Otley, D. 1999. Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10(4):363-382.
- Parwanto dan Wahyudin. 2004. Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pusat komputer Akuntansi IMKA Surakarta, *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol. 4, No. 1.
- Prasetya, Veronika.dkk. 2013. Peran Kepuasan Kerja Self Esteem, Self Efficacy Terhadap Kinerja Individual. Vol.1 No.1. Universitas Katolik Widya Mandala Madiun.
- Robertson, Gordon, 2002, *Review Kinerja, Lokakarya Review Kinerja BPKP dan Executive Education*.
- Robbins, S.P., and Coulter, M. 1996. *Management (5th ed.)*, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Robbins, Stephen. 2007. *Perilaku Organisasi*. Terj: Benyamin Molan. New Jersey Prentice Hall, Inc.
- Sigiro dan Cahyono. 2005. Analisis Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja ditinjau dari *Locus of Control*, Tipe Kepribadian dan *Self Efficacy*. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 5, No. 2.
- Simon, Robert. 2000. *Performance Measurement & Control System for Implementing Strategy*. Prentice-Hall Inc. Upper Saddle River, New Jersey 07458.

- Sholihin, Mahfud & Richard, Pike. 2010. Organizational Commitment In The Police Service: Exploring The Effects of Performance Measures, Procedural Justice, and Interpersonal Trust. *Financial Accountability and Management*, 26 (4): 392-417.
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Penumpang Terminal Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta, Bandung, Indonesia.
- Urbach, N., & Ahlemann, F. 2010. Structural Equation Modeling in Information, 11 (2): 5-39. Systems Research Using Partial Least Square. *Journal of Information Technology Theory and Application*
- Vallerand, R.J., dkk. 1992. The Academic Motivation Scale : A Measure of Intrinsic, Extrinsic, and A Motivation in Education. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 52 : 1003-1017.
- Wibowo. 2007, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT Grafindo Persada.
- Widyastuti dan Wahyuni. 2003. Pengaruh Kepribadian terhadap *Self Efficacy* dan Proses Penentuan Tujuan (*Goal Setting*) dalam Rangka Memprediksi Kinerja Individu (Penelitian pada Mahasiswa di Wilayah DIY), *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 3, No. 1.
- Yuliansyah. 2011. The Relationship Between Non-Financial Performance Measurements on Managerial Performance: The Intervening Role of Innovation. *Accounting Departement* University of Lampung.