PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA NON-FINANSIAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN KEADILAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI

(Studi pada Lembaga Pemasyarakatan di Provinsi Lampung)

(Tesis)

Oleh

FERIE IRZA IRAWAN

PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2017

PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA NON-FINANSIAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN KEADILAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI

(Studi pada Lembaga Pemasyarakatan di Provinsi Lampung)

Oleh
FERIE IRZA IRAWAN

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER SAINS AKUNTANSI

pada

Program Magister Ilmu Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

PROGRAM MAGISTER ILMU AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2017

ABSTRAK

PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA NON-FINANSIAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN KEADILAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI

(Studi pada Lembaga Pemasyarakatan di Provinsi Lampung)

Oleh :

FERIE IRZA IRAWAN

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana pengaruh penggunaan sistem pengukuran kinerja non finansial terhadap kepuasan kerja melalui keadilan organisasional. Untuk mencapai tujuan penelitian, peneliti melakukan studi survei di lembaga pemasyarakatan.

Dengan menggunakan 100 petugas pemasyarakatan yang dijadikan responden, hasil penelitian menemukan bahwa keadilan organisasional sepenuhnya memediasi hubungan antara sistem pengukuran kinerja non keuangan dan kepuasan kerja. Studi ini juga menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja non keuangan dapat meningkatkan persepsi keadilan dalam organisasi. Kemudian, hal tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja petugas di lembaga pemasyarakatan di wilayah Lampung.

Kata kunci : Sistem Pengukuran Kinerja Non Finansial, Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja dan Lembaga Pemasyarakatan.

ABSTRACT

THE IMFLUENCE OF NON-FINANCIAL PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM TO JOB SATISFACTION WITH ORGANIZATIONAL JUSTICE AS AN INTERVENING VARIABLE
(Study on Correctional Institution in Lampung Province)

By

FERIE IRZA IRAWAN

This study aims to explain the effect of non-financial performance measurement system to job satisfaction through organizational justice. To achieve the objectives of the study, we conducted a survey study in correctional institution.

Using 100 correctional officer, the results of the study found that organizational justice fully mediates the relationship between non-financial performance measurement systems and job satisfaction. The study also shows that non-financial performance measurement systems can improve perceptions of fairness within the organization. Then, it will impact the job satisfaction of officers in correctional institution.

Keyword : Non-Financial Performance Measurement, Organizational Justice, Job Satisfaction, and Correctional Institution.

Judul Tesis : **PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA NON-FINANSIAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN KEADILAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI**
(Studi pada Lembaga Pemasyarakatan di Provinsi Lampung)

Nama Mahasiswa : **Ferie Irza Irawan**

No. Pokok Mahasiswa : 1421031050

Program Studi : Magister Ilmu Akuntansi

Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Dr. Farichah, S.E., M.Si., Akt.	**Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt.**
NIP. 19620612 199010 2 001	NIP. 19730723 199903 1 002

2. Ketua Program Magister Ilmu Akuntansi

Susi Sarumpaet, S.E., M.B.A., Ph.D., Akt.
NIP 19691008 199501 2 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji :

Ketua : **Dr. Farichah, S.E., M.Si., Akt.** .....

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

Penguji Utama : **Dr. Agrianti Komalasari, S.E., M.Si., Akt.** .....

Sekretaris : **Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Akt.** .....

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

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

3. Direktur Program Pascasarjana

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

Tangal Lulus Ujian: 27 April 2017

LEMBAR PERNYATAAN

Saya Menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul **"Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Non-Finansial Terhadap Kepuasan Kerja dengan Keadilan Organisasi Sebagai Variabel Pemediasi** (Studi pada Lembaga Pemasyarakatan di Provinsi Lampung)" adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan 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.

Bandar Lampung, Mei 2017
Pembuat Pernyataan,

METERAI TEMPEL
F3ED4AEF508323890
6000
ENAM RIBU RUPIAH

FERIE IRZA IRAWAN
NPM. 1421031050

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Kotabumi pada tanggal 01 Oktober 1981 dari pasangan ayahanda H. Idrus Jamal (Alm) dan ibu Dra. Hj. Lola Zera. Penulis merupakan anak pertama dari empat bersaudara.

Penulis menempuh pendidikan mulai dari jenjang Taman Kanak Kanak di TK. Pertiwi Kotabumi Lampung Utara yang selesaikan pada tahun 1987, pendidikan sekolah dasar diselesaikan di SDN 4 Tanjung Aman pada tahun 1993, lalu melanjutkan pendidikan menengah pertama di SMP Negeri 5 Kotabumi yang selesai pada tahun 1996, dan pendidikan menengah atas di SMU Negeri 1 Kotabumi yang selesai pada tahun 1999. Selanjutnya penulis menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) di Jurusan Fisika Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Lampung di tahun 2006.

Tahun 2015 penulis mendapatkan beasiswa Program *State Accountability Revitalization* (STAR) Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) untuk menempuh pendidikan pascasarjana pada Program Studi Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

MOTTO

Hai orang-orang yang beriman
Hendaklah kamu bertakwa kepada Allah
Dan setiap orang hendaknya meninjau setiap rencana hari depannya. Dan hendaklah kamu sekalian bertakwa kepada Allah Tuhan Maha Waspada terhadap segala pekerjaanmu
(Q.S Al Hasyr : 18)

Hanya kerugianlah bagi orang-orang yang malas dalam berbuat, enggan melakukan hal yang semestinya ia kerjakan

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya ini, untuk :

Kedua orang tuaku tercinta atas ketulusan, kasih sayang dan Do'a restu bagi keberhasilanku, serta dorongan yang tiada hentinya.

Istri dan anak-anakku tercinta, terimakasih atas kasih sayang, semangat dan dorongan yang tiada hentinya.

Seluruh keluarga yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini.

SANWACANA

Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT atas limpahan Rahmat dan Karunia-Nya, sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Tesis dengan judul **"Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Non-Finansial Terhadap Kepuasan Kerja dengan Keadilan Organisasi Sebagai Variabel Pemediasi** (Studi pada Lembaga Pemasyarakatan di Provinsi Lampung)**"** merupakan salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Ilmu Akuntansi pada Program Studi Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini memiliki kelemahan dan kekurangan, namun berkat adanya arahan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak maka tesis ini dapat diselesaikan, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

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

4. Ibu Dr. Farichah, S.E., M.Si., Akt. selaku pembimbing, terima kasih atas bimbingan, arahan dan waktunya selama ini sehingga penulis bisa menyelesaikan tesis ini;
5. Bapak Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt. selaku pembimbing, terima kasih atas bimbingan, arahan dan waktunya selama ini sehingga penulis bisa menyelesaikan tesis ini;
6. Ibu Dr. Agrianti Komalasari, S.E., M.Si., Akt., selaku penguji, terima kasih atas saran, kritik dan masukannya sehingga tesis ini dapat menjadi lebih baik;
7. Ibu Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Akt., selaku penguji, terima kasih atas saran, kritik dan masukannya sehingga tesis ini dapat menjadi lebih baik.
8. Bapak dan ibu dosen yang telah memberikan ilmu dan pengalamannya selama penulis menimba ilmu sebagai mahasiswa pada Program Studi Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
9. Program *State Accountability Revitalization* (STAR) Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) atas beasiswa yang diberikan kepada penulis.
10. Mas Andri, Mba Leni dan Mas Nico (maaf kalau penulisan namanya salah), serta seluruh staf Program Studi Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
11. Ayahanda H. Idrus Jamal (Alm) dan Mama Dra. Hj. Lola Zera, serta bapak ibu mertua H. M. Nuri Isa dan Hj. Zuraida terimakasih atas segala

dukungan, motivasi, kasih sayang, doa dan bantuannya selama penulis menyelesaikan studi ini.

12. Istriku Neny Triana, S.Pd., anak-anakku Aurel, Bintang dan Byan yang selalu memberikan semangat, dan dorongan serta kasih sayang yang luar biasa.
13. Adik-adik yang luar biasa menyayangi dan selalu mendukung keberhasilanku, Feby Rendhi Habibie, S.Sos., Fegi Irvan Adhitia, S.T., dan Fesa Marisa Chintia, Amd., terima kasih atas kasih sayang dan kebersamaan kita. Jazakallah Khairan Katsiron.
14. Teman-teman dan 24 orang saudaraku Kelas MIA STAR BPKP Batch 2 yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas kebersamaan, terima kasih telah berbagi suka duka, canda tawa selama ini. Semoga kebersamaan dan tali silaturahmi ini tetap erat dan tidak pernah putus.
15. Pihak pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis hanya dapat berharap semoga Allah SWT merahmati semua orang yang telah mendukung dan mendapat balasan-Nya. Amiin.

Bandar Lampung, Mei 2017
Penulis,

Ferie Irza Irawan

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR TABEL xiii

DAFTAR GAMBAR xv

DAFTAR LAMPIRAN xvi

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah 6

1.3 Batasan Masalah 6

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian 6
1.4.1 Tujuan Penelitian.....6
1.4.2 Manfaat Penelitian.....7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Yang Mendasari 8
2.1.1 Teori Kontinjensi.....8
2.1.2 Sistem Pengukuran Kinerja Non Finansial 9
2.1.3 Keadilan Organisasi 13
2.1.4 Kepuasan Kerja 18

2.2 Penelitian Terdahulu 21

2.3 Pengembangan Hipotesis 24
2.3.1 Pengaruh Sistem Pengukuran Non-Finansial terhadap Kepuasan Kerja 24
2.3.2 Pengaruh Pengukuran Kinerja Non-Finansial Terhadap Keadilan Organisasi 25
2.3.3 Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja 26

2.4 Kerangka Pemikiran.....27

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel Penelitian 28
3.1.1 Populasi Penelitian 28
3.1.2 Sampel Penelitian.....28

3.2 Operasional Variabel Penelitian.....30
3.2.1 Sistem Pengukuran Kinerja Non-Finansial.....30
3.2.2 Keadilan Organisasi 30
3.2.3 Kepuasan Kerja 31

3.3 Analisis Data.....32
3.3.1 Uji Kualitas Data.....33
3.3.2 Pengukuran Struktur Model 34
3.3.3 Pengujian Hipotesis.....35

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Statistik Deskriptif Responden 36

4.2 Demografi Responden 37

4.3 Statistik Deskriptif Variabel 39

4.4 Analisis Data 48
4.4.1 Uji Validitas 48
4.4.2 Uji Reabilitas.....53

4.5 Pengukuran Model Struktur 53

4.6 Pengujian Hipotesis 55

4.7 Pembahasan 58
4.7.1 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja 58
4.7.2 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Non Finansial Terhadap Keadilan Organisasi 59
4.7.3 Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja 60

4.8 Path Analisis 62

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan Penelitian 64

5.2 Keterbatasan Penelitian 65

5.3 Saran 66

5.4 Implikasi 66

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu 21

Tabel 3.1 Sampel Petugas Pemsyarakatan di Provinsi Lampung 29

Tabel 3.2 Operasional Variabel 31

Tabel 4.1 Tabel Jumlah Responden 37

Tabel 4.2 Karakteristik Responden 38

Tabel 4.3 Hasil Deskriptif variabel Sistem Pengukuran Kinerja Non Finansial ...39

Tabel 4.4 Hasil Persentase pilihan responden terhadap variabel sistem pengukuran kinerja non finansial 40

Tabel 4.5 Hasil Deskriptif variabel Keadilan Distributif 41

Tabel 4.6 Hasil Persentase pilihan responden terhadap variabel Keadilan Distributif 42

Tabel 4.7 Hasil Deskriptif variabel Keadilan Prosedural 43

Tabel 4.8 Hasil Persentase pilihan responden terhadap variabel Keadilan Prosedural 43

Tabel 4.9 Hasil Deskriptif variabel Keadilan Interaksional 44

Tabel 4.10 Hasil Persentase pilihan responden terhadap variabel Keadilan Interaksional 45

Tabel 4.11 Hasil Deskriptif variabel Kepuasan Kerja 46

Tabel 4.12 Hasil Persentase pilihan responden terhadap variabel Kepuasan Kerja 48

Tabel 4.13 AVE (*Average Variance Extracted*) 50

Tabel 4.14 *Cross Loading* 51

Tabel 4.15 Akar AVE dan Latent Variable Correlations 52

Tabel 4.16 *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*.....53

Tabel 4.17 R *Square* 54

Tabel 4.18 Q *Square* 55

Tabel 4.19 Hasil *Path Coefficients dan t-statistik* 56

Tabel 4.20 Rangkuman Hasil Hipotesis 62

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 *Research framework* hubungan sistem pengukuran kinerja non-finansial, keadilan organisasi dan kepuasan kerja 27

Gambar 3.1 *Path Analysis* 36

Gambar 4.1 Full Model Structural *Partial Least Square* setelah eliminasi indikator 49

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I Kuesioner

Lampiran II Hasil *Output* PLS *Algorithm*

Lampiran III Hasil *Output Bootstraping* dan *Blindfolding*

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Lembaga Pemasyarakatan merupakan salah satu instansi pemerintah dibawah naungan Kementerian Hukum dan HAM RI yang memiliki tugas menyiapkan Warga Binaan Pemasyarakatan agar dapat berintegrasi secara sehat dengan masyarakat, sehingga dapat berperan kembali sebagai anggota masyarakat yang bebas dan bertanggung jawab (Pasal 3 UU No.12 Th.1995 tentang Pemasyarakatan). Dalam menjalankan tugas tersebut, lembaga pemasyarakatan perlu didukung dengan sumber daya manusia yang handal. Namun pada kenyataannya kualitas SDM masih belum memadai secara keseluruhan, sehingga kinerja para pegawai menjadi kurang maksimal. Hal ini tercermin dari banyaknya petugas pemasyarakatan yang absen kerja atau meninggalkan tugas pada jam kerja dan terdapat beberapa kasus petugas yang melakukan pelanggaran hukum.

Menteri Hukum dan HAM RI Yasonna H. Laoly dalam arahannya pada tanggal 09 Januari 2017 mengatakan ditahun 2017 tingkatkan kinerja lebih keras lagi (www.kemenkumham.go.id). Robbins (2006) menyatakan bahwa faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya adalah kepuasan. Sehingga optimalisasi sumber daya manusia menjadi titik sentral didalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai.

Penelitian mengenai pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap perilaku individu telah diteliti oleh beberapa peneliti pada dekade terakhir (misalnya, Burney dan Swanson, 2010; Lau dan Sholihin, 2005; Sholihin dan Pike, 2010; Sholihin et al, 2010). Namun penelitian tentang pengukuran kinerja non-finansial pada sektor publik di Indonesia, masih sangat jarang dilakukan. Oleh sebab itu, penelitian ini dilakukan khusus pada sektor publik, yaitu pada lembaga pemasyarakatan yang memiliki tugas dan fungsi merawat dan membina warga binaannya agar dapat memperbaiki diri dan tidak mengulangi tindak pidana sehingga dapat diterima kembali oleh lingkungan masyarakat serta menjadi warga Negara yang baik dan bertanggungjawab.

Dalam perspektif psikologi, pemanfaatan pengukuran kinerja yang luas akan dapat mempengaruhi keadilan dalam penilaian karyawan, hal ini dikarenakan karyawan dinilai dari berbagai aspek (Yuliansyah *et al*, 2016). Dengan adanya keadilan dalam sistem pengukuran kinerja memungkinkan peningkatan kepuasan kerja karyawan (Lau dan Moser, 2008; Lau dan Sholihin, 2005; Sholihin dan Pike, 2009; Sholihin et al, 2010).

Penelitian yang dilakukan oleh Lau dan sholihin (2005) menemukan bahwa sistem pengukuran kinerja (SPK) finansial dan non-finansial berhubungan positif dengan kepuasan kerja, serta menyatakan bahwa hubungan SPK finansial dan non-finansial dengan kepuasan kerja juga dimediasi oleh keadilan prosedural dan kepercayaan pada atasan. Selanjutnya Burney dan Swanson (2010) menemukan bahwa terdapat hubungan antara Sistem Pengukuran Kinerja balanced scorecard dengan kepuasan kerja yang positif signifikan**.** Sholihin et al (2010) dan

Yuliansyah dan Khan (2015a) juga menunjukkan bahwa penggunaan pengukuran kinerja multiple yang melibatkan perilaku keuangan dan non keuangan dapat mempengaruhi perilaku individu dengan adanya tujuan yang spesifik dan jelas.

Penelitian Sholihin dan Pike (2010) menemukan bahwa pengukuran kinerja dapat meningkatkan keadilan prosedural dan komitmen organisasi. Senada dengan Sholihin dan Pike (2010), penelitian Basri (2013) serta Dasrita *et al*. (2015) menemukan bahwa sistem pengukuran kinerja berhubungan positif dengan keadilan prosedural, hal ini berarti semakin tinggi penggunaan sistem pengukuran kinerja maka akan meningkatkan keadilan prosedural yang dirasakan oleh manager.

Namun pengaruh pengukuran kinerja terhadap keadilan dan kepuasan kerja tidaklah selalu konsisten, seperti yang dikemukakan oleh Syafitri, Tanjung dan Basri (2014) yang dalam penelitiannya menemukan bahwa pengukuran kinerja keuangan dalam evaluasi kinerja berhubungan dengan keadilan prosedural, akan tetapi pengukuran kinerja non keuangan tidak berhubungan dengan keadilan prosedural. Selanjutnya dinyatakan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan tidak berhubungan dengan kepuasan kerja. Dan hubungan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan dengan kepuasan kerja, yang dimediasi keadilan prosedural menunjukkan hubungan yang tidak signifikan.

Pada penelitian terdahulu berkenaan keadilan oleh Lau dan Sholihin (2005) dilakukan pengujian efek pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh keadilan prosedural. Dimana penilaian keadilan dalam organisasi mempunyai dampak pada sikap dan reaksi

seseorang. Hal ini dikarenakan setiap orang pasti menghendaki perlakuan yang adil, baik dari sisi distribusi maupun prosedur. Thibaut dan Walker (1975) menyatakan bahwa penilaian seseorang tentang keadilan tidak hanya dipengaruhi oleh apa yang mereka terima sebagai akibat suatu keputusan, namun juga pada proses atau bagaimana keputusan tersebut diambil. Greenberg (1990) dalam penelitiannya menyatakan apabila karyawan menilai bahwa perlakuan yang mereka terima adil, maka akan berpengaruh pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dimana semakin tinggi karyawan mempersepsikan keadilan suatu kebijakan ataupun praktek manajemen, maka berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Penelitian tentang keadilan organisasional pernah dilakukan Elamin dan Alomaim (2011) dengan obyek penelitiannya yaitu para karyawan lokal dan asing di Arab Saudi dan hasilnya adalah keadilan distributif, prosedural, dan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Naeem *et al.* (2014) mengatakan bahwa keadilan organisasional merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dari individu dalam sebuah organisasi.

Samad (2006) melakukan penelitian dengan sampel 500 karyawan manufaktur pada industri elektronik dan listrik di Malaysia, menyatakan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif secara positif berhubungan dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja, dengan keadilan distributif lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja, jika dibandingkan keadilan prosedural. Bakhshi, et. al (2009) menemukan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap

kepuasan kerja, namun keadilan prosedural tidak ditemukan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Lambert et al. (2005) dengan menggunakan variabel keadilan distributif dan prosedural melakukan riset terhadap pekerja layanan sosial dari berbagai agen di Ohio dan hasilnya kedua jenis keadilan tersebut mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Riset ini juga menyimpulkan bahwa keadilan prosedural merupakan prediktor yang lebih kuat dibanding distributif bagi kepuasan kerja pekerja layanan sosial.

Dilain pihak, penelitian yang dilakukan Iqbal (2013) menemukan bahwa Persepsi karyawan tentang keadilan prosedural dan interaksional memiliki berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja mereka, sedangkan keadilan distributif tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung dengan penelitian Lambert et al. (2007) dan Syahnasthalia, Sari dan Hanis (2015).

Dikarenakan masih terdapatnya ketidak konsistenan pada penelitian sebelumnya, penulis mencoba untuk mengkaji kembali pengaruh sistem pengukuran kinerja non-finansial terhadap kepuasan kerja dengan keadilan organisasi sebagai variabel intervening. Hal ini berarti variabel keadilan organisasi dapat mempengaruhi hubungan antara sistem pengukuran kinerja dan kepuasan kerja. Adapun responden dalam penelitian ini adalah petugas pemasyarakatandi provinsi lampung. Sehingga penulis akan melakukan penelitian dengan judul "**Pengaruh System Pengukuran Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja dengan Keadilan Organisasi sebagai Variabel Pemediasi**" (Studi empiris pada lembaga pemasyarakatan di provinsi lampung)

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Apakah sistem pengukuran kinerja non-finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
2. Apakah sistem pengukuran kinerja non-finansial berpengaruh terhadap keadilan organisasi ?
3. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?

1.3 Batasan Masalah

Dengan memfokuskan penelitian agar masalah yang diteliti memilki ruang lingkup dan arah yang jelas, maka peneliti memberikan batasan masalah sebagai berikut :

1. Variabel penelitian yaitu sistem pengukuran kinerja non-finansial, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja.
2. Objek penelitian ini adalah lembaga pemasyarakatan di provinsi lampung.

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menguji secara empiris pengaruh sistem pengukuran kinerja non-finansial terhadap kepuasan kerja.
2. Menguji secara empiris pengaruh sistem pengukuran kinerja non-finansial terhadap keadilan organisasi.

3. Menguji secara empiris pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja.

1.4.2 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi suatu bukti empiris yang dapat menambah literatur tentang hubungan sistem pengukuran kinerja non-finansial dengan keadilan organisasi (sebagai variabel pemediasi), serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga, diharapkan menjadi referensi bagi penelitian akuntansi manajemen selanjutnya mengenai hubungan sistem pengukuran kinerja non-finansial, keadilan organisasi dan kepuasan kerja.

b. Manfaat Praktis

Secara kepraktisan, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi lembaga pemasyarakatan dalam melakukan kebijakan. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi Kementerian Hukum dan HAM RI, dan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan untuk melihat manfaat penggunaan sistem pengukuran kinerja non-finansial terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori Yang Mendasari

2.1.1. Teori Kontinjensi

Teori kontinjensi menyatakan bahwa desain dan implementasi sistem pengendalian manajemen dipengaruhi oleh konteks, atau variabel kontinjensi, dimana sistem tersebut beroperasi dan perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi (Fisher, 1998; Rahman *et al*., 2007; Chenhall, 2003). Sejalan dengan hal tersebut Otley (1995) menyatakan sistem pengendalian dipengaruhi oleh konteks dimana mereka beroperasi dan perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan organisasi. Dalam teori kontinjensi, tidak terdapat sistem pengendalian yang secara universal, yang selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan. Suatu sistem pengendalian akan berbeda-beda disetiap organisasi, hal ini didasarkan oleh faktor organisasional dan faktor situasional.

Teori kontinjensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen, guna memberikan informasi yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk berbagai macam tujuan (Otley, 1995), serta untuk menghadapi persaingan (Mia dan Clarke, 1999). Para peneliti dibidang akuntansi menggunakan teori kontinjensi saat mereka menelaah hubungan antara faktor

organisasional dan pembentukan sistem pengendalian manajemen. Berdasarkan teori kontinjensi, sistem pengukuran kinerja perlu digeneralisasi dengan mempertimbangkan faktor organisasional dan situasional seperti perilaku individu (persepsi keadilan dan kepuasan kerja) atau dilakukan penyesuaian agar dapat diterapkan secara efektif pada organisasi.

Dalam beberapa penelitian sebelumnya, variabel kontinjensi dibedakan menjadi dua faktor, yaitu eksternal dan internal (Haldma dan Laats, 2002; Ganescu, 2012; Lee dan Yang, 2011) atau organisasional dan situasional (Rahman *et al.*, 2007).

Faktor organisasional mencakup antara lain ukuran, struktur, teknologi, strategi, dan lingkungan eksternal maupun internal perusahaan. Lingkungan internal perusahaan memainkan peranan penting dalam pencapaian kinerja karyawan, salah satu diantaranya yaitu keadilan dalam perusahaan atau biasa disebut keadilan organisasional. Pada penelitian terdahulu dinyatakan bahwa perlakuan adil berhubungan erat dengan perilaku individu dan pencapaian kinerja yang tinggi (Gilliland, 1994; Konovsky, 2000).

Berdasarkan penjelasan teori diatas diduga bahwa dengan dilakukannya pengukuran kinerja non-finansial, dan keadilan organisasi akan mempengaruhi perilaku individu. Dalam hal ini, salah satu dari perilaku individu dalam organisasi adalah kepuasan kerja.

2.1.2. Sistem Pengukuran Kinerja Non Finansial

Didalam mencapai tujuan suatu organisasi, penerapan manajemen kinerja merupakan kebutuhan mutlak untuk mencapai tujuan dengan mengatur kerjasama

secara harmonis dan terintegrasi antara pemimpin dan bawahannya Yuliansyah dan Razimi (2015). Selain itu Fahmi (2010) juga mengemukakan bahwa manajemen kinerja merupakan suatu ilmu yang memadukan seni di dalamnya, untuk menerapkan suatu konsep manajemen yang memiliki tingkat fleksibilitas yang representatif dan aspiratif guna mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan cara mempergunakan orang yang ada di organisasi tersebut secara maksimal.

Didalam penerapan manajemen kinerja, pengukuran kinerja adalah salah satu hal penting. Dimana pengukuran kinerja mendapat perhatian sejak munculnya konsep *New Public Management* (Hood, 1995). Neely *et al* (1995) melihat sistem pengukuran kinerja sebagai suatu proses untuk mengukur tindakan yang dilakukan dan secara spesifik mendefinisikan sistem pengukuran kinerja sebagai suatu proses untuk mengukur efisiensi dan efektivitas suatu tindakan. Sejalan dengan hal tersebut Robertson (2002) dalam Mahsun (2006) menyatakan pengukuran kinerja adalah 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 (Robertson, 2002 dalam Mahsun, 2006).

Junaedi (2002) menyatakan bahwa “Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan, dalam arah pencapaian

misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa : produk, jasa, ataupun proses". Artinya, setiap kegiatan perusahaan harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah perusahaan di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam misi dan visi perusahaan.

Whitaker (1993) mengungkapkan pengukuran kinerja digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Pengukuran kinerja juga merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematik dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang terdiri dari indikator-indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak. Dimana pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi, serta digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Sementara Marshall *et al* (1999) mendefinisikan sistem pengukuran kinerja sebagai perkembangan indikator dan proses pengumpulan data yang dapat menjelaskan, melaporkan dan menganalisa sebuah kinerja. Berkaitan dengan hal tersebut Behn (2003) menyatakan bahwa manager publik, tidak meragukan kemungkinan penggunaan pengukuran kinerja untuk evaluasi, pengendalian, penganggaran, promosi, dan perbaikan organisasi.

Mardiasmo (2009) menjelaskan sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer sektor publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non-finansial. Sistem pengukuran kinerja ini dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi,

karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*.

Lebih lanjut, Mardiasmo (2009) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. *Pertama*, untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah, dimana ukuran kinerja yang dimaksud adalah untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran unit kerja. Yang pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan publik. *Kedua*, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk pengalokasian sumberdaya dan pembuatan keputusan. *Ketiga*, untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Didalam pengukuran kinerja yang hanya mempertimbangkan aspek finansial, tidak dapat mencerminkan kinerja suatu manajemen ynag sesungguhnya. Sehingga perlu dilakukan pengukuran yang juga mempertimbangkan ukuran-ukuran non-finansial. Dimana pengukuran kinerja non-finansial dipercaya dapat digunakan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan jangka pendek dan menjadi indikator kinerja jangka panjang (Kaplan dan Norton, 1996).

Ittner dan Larcker (1998) menyatakan bahwa berkembangnya sistem pengukuran kinerja yang berorientasi pada ukuran non-finansial dilandasi oleh beberapa kelebihan yang dimilikinya. Adapun kelebihan yang dimiliki oleh ukuran non-finansial jika dibandingkan dengan ukuran kinerja finansial yaitu:

1. Ukuran non-finansial berkaitan dengan strategi organisasi yang bersifat jangka panjang;

2. Ukuran non-finansial dapat membantu manajer untuk membuat keputusan yang lebih baik melalui indikator-indikator aset tak berwujud yang berkaitan dengan ukuran inovasi, kapabilitas manajemen, hubungan pekerja, nilai kualitas yang menjelaskan proporsi nilai perusahaan secara signifikan;
3. Ukuran non-finansial dapat menjadi indikator yang lebih baik untuk kinerja keuangan masa depan perusahaan, dan;
4. Ukuran non-finansial tidak terlalu rentan terhadap *noise* eksternal dibandingkan dengan ukuran finansial, sehingga dapat meningkatkan kinerja manajer melalui pemberian evaluasi yang lebih tepat terkait tindakan yang telah dilakukan.

2.1.3. Keadilan Organisasi

Sejarah keadilan organisasi bermula dari teori keadilan (Adams, 1963). Dalam teori ini dinyatakan bahwa orang membandingkan rasio antara hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan, dengan input yang mereka berikan dibandingkan rasio yang sama dari orang lain. Konsep keadilan digunakan untuk menjelaskan mengapa karyawan dapat menilai wajar atau tidaknya keputusan yang dibuat oleh pihak yang berwenang (Roohi dan Feizi, 2013). Teori Keadilan (*Equity* Theory) menurut Zainal *et al*. (2014) yaitu setiap karyawan akan membandingkan rasio *input* hasil dirinya dengan rasio *input* hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas, akan tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

Menurut teori keadilan, para pekerja membandingkan apa yang mereka peroleh dari pekerjaan mereka pada apa yang mereka masukkan ke dalamnya Robbins dan Judge (2015), yaitu:

(1) hasil mereka, misalnya gaji, promosi, pengakuan, atau mendapat tempat di sudut kantor.
(2) input mereka, misalnya usaha, pengalaman, dan pendidikan

Gibson *et al.* (2012) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Definisi lain mengatakan bahwa keadilan organisasional adalah persepsi adil dari seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh atasannya (Colquitt *et al.*, 2009). Keadilan organisasi adalah istilah untuk mendeskripsikan kesamarataan atau keadilan di tempat kerja yang berfokus bagaimana para pekerja menyimpulkan apakah mereka diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya dan bagaimana kesimpulan tersebut kemudian mempengaruhi variabel-variabel lain yang berhubungan dengan pekerjaan (Moorman, 1991).

Kreitner dan Kinicki (2014) menjelaskan keadilan organisasional merefleksikan penerimaan seorang karyawan apakah mereka diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Panggabean (2004) juga mengungkapkan bahwa pada hakikatnya, keadilan organisasi adalah persepsi individu terhadap perlakuan yang mereka terima di tempat kerja. Perlakuan tersebut berpengaruh pada sikap dan perilaku karyawan yang selanjutnya sangat berpengaruh pada keberhasilan organisasi. Bentuk keadilan itu sendiri terdiri dari keadilan distribusi, keadilan prosedural, keadilan interaksional, dan keadilan sistemik, walaupun saling melengkapi,

ternyata masing-masing bentuk keadilan tersebut dapat memberikan dampak yang berbeda terhadap sikap dan perilaku individu.

Moorman (1991) membagi keadilan organisasional menjadi tiga, antara lain keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Namun Colquitt (2001) mengemukakan bahwa keadilan organisasional mempunyai empat, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional. Teori keadilan Colquitt sekarang lebih sering digunakan ketimbang teori keadilan organisasional yang lain (Li dan Cropanzano, 2009).

Hwei dan Santosa (2012) menjelaskan terkait ketiga dimensi keadilan organisasional, yaitu:

1. Keadilan distributif

   Keadilan distributif adalah keadilan yang dirasakan dalam hal pendistribusian sumber daya dan penghargaan. Contoh keadilan distributif adalah: kenaikan gaji karyawan yang sesuai tingkat kepantasan yang selayaknya diperoleh karyawan.

2. Keadilan prosedural

   Keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan mengenai dalam hal proses dan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan-keputusan pendistribusian. Contoh keadilan prosedural adalah: kejelasan prosedur yang menentukan promosi atau gaji yang diberikan perusahaan

3. Keadilan interaksional

   Keadilan interaksional memiliki keterkaitan dengan kualitas perlakuan antarpribadi yang diterima orang-orang ketika prosedur diimplementasikan.

Contoh keadilan interaksional adalah: pujian terhadap karyawan apabila karyawan menciptakan suatu prestasi atau mencapai pencapaian tertentu.

Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan keadilan distributif sebagai keadilan jumlah dan penghargaan yang dirasakan diantara individu. *Distributive justice* diturunkan dari *equity theory* yang dikemukakan oleh Adam ditahun 1965. Intinya *equity theory* mengemukakan bahwa, seseorang cenderung untuk menilai status sosial mereka dengan penghasilan seperti *rewards* dan sumber daya yang mereka terima (Greenberg, 1987). Pandangan lain mengenai keadilan distribusi mengacu pada kewajaran terhadap aktual *outcome* seperti beban kerja, penghasilan dan lain-lain yang diterima oleh seorang pekerja **(**Gilliland, 1993; Adams, 1965; Yusnaini, 2007).

Selain keadilan distributif, aspek lain dalam keadilan organisasi adalah keadilan prosedural. Keadilan prosedural menunjuk pada keadilan yang diterima dari prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan-keputusan (Folger dan Cropanzano, 1998; Korsgaard *et al.*, 1995; dalam Chi dan Han, 2008). Dalam penelitiannya Noe *et al*., (2011) mendefinisikan keadilan prosedural sebagai suatu konsep keadilan yang berfokus pada metode yang digunakan untuk menentukan imbalan yang diterima. Leventhal (1976) mengungkapkan terdapat enam prinsip yang menentukan apakah orang merasa prosedur yang dijalankan sudah cukup adil, yaitu konsekuensi, peniadaan bias, keakuratan informasi, kemungkinan koreksi, keterwakilan, dan kesantunan.

Dimensi keadilan yang ketiga adalah keadilan interaksional yang memusatkan

perhatian bagaimana memperlakukan orang lain dengan penuh hormat dan martabat. Perdebatan yang muncul terkait dimensi ini adalah apakah keadilan interaksional merupakan bagian dari keadilan prosedural atau merupakan konstruk yang independen. Bies (2005) menyatakan bahwa keadilan interaksional dihubungkan dengan evaluasi supervisor langsung sedangkan keadilan prosedural dihubungkan dengan evaluasi sistem organisasional, sehingga keduanya merupakan konstruk yang independen. Pandangan ini dilengkapi oleh Greenberg (1987) yang menyatakan bahwa keadilan interaksional mempunyai dua komponen yang berdiri sendiri, yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Keadilan informasional adalah persepsi individu tentang keadilan informasi yang digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan, dan keadilan interpersonal adalah persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat.

Cropanzano *et al.* (2007) meringkas tiga aspek keadilan organisasional, yaitu:

1. Keadilan distributif : kelayakan imbalan
    a. Keadilan : Menghargai berdasarkan kontribusi yang diberikan karyawan
    b. Persamaan : Memberikan kompensasi bagi setiap karyawan yang secara garis besar sama
    c. Kebutuhan : Menyediakan *benefit* berdasarkan kebutuhan personal karyawan
2. Keadilan prosedural : kelayakan proses alokasi
    a. Konsistensi : kesamaan perlakuan bagi semua karyawan.
    b. *Lack of Bias* : Tidak ada orang atau kelompok yang diistimewakan atau diperlakukan berbeda.

c. Keakuratan : Keputusan yang dibuat didasarkan informasi yang akurat
d. Pertimbangan wakil karyawan : Pihak-pihak terkait dapat memberikan masukan guna pengambilan keputusan
e. Koreksi : Mempunyai proses banding atau mekanisme lain untuk memperbaiki kesalahan
f. Etika : norma pedoman profesional tidak dilanggar

3. Keadilan interaksional
   a. Keadilan interpersonal : Memperlakukan seorang karyawan dengan martabat, perhatian, dan rasa hormat
   b. Keadilan informasional : Berbagi informasi yang relevan dengan karyawan

2.1.4. Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tidak hanya berupa materi, akan tetapi juga bersifat non materi seperti kebanggaan dan kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan hidupnya. Kepuasan ini bersifat abstrak, tidak terlihat dan hanya dapat ditemui sampai sejauh mana memenuhi harapan seseorang. Lock dalam Luthans (2006) mengemukakan kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Noe *et al.* (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan senang yang diakibatkan persepsi bahwa pekerjaan seseorang memenuhi atau memungkinkan terpenuhinya nilai-nilai kerja yang penting bagi orang tersebut.

Pendapat lain mengenai kepuasan kerja yaitu menurut Handoko (2001) kepuasan kerja adalah pandangan karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka. Perasaan tersebut akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja mewakili perasaan negatif dan positif dari persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapinya, yaitu suatu perasaan untuk berprestasi dan meraih kesuksesan di dalam pekerjaannya (Aziri, 2011).

Smith *et al.* (1969) dalam Luthans 2006 menjelaskan bahwa terdapat sejumlah dimensi yang dapat menentukan kepuasan kerja karyawan, yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Namun Robbins dan Judge (2015) menyatakan terdapat 21 faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu otonomi dan kebebasan, karir benefit, kesempatan untuk maju, kesempatan pengembangan karir, kompensasi/gaji, komunikasi antara karyawan dan manajemen, kontribusi pekerjaan terhadap sasaran organisasi, perasaan aman di lingkungan kerja, kefleksibelan untuk menyeimbangkan kehidupan dan persoalan kerja, keamanan pekerjaan, *training* spesifik pekerjaan, pengakuan manajemen terhadap kinerja karyawan, keberartian pekerjaan, jejaring, kesempatan untuk menggunakan kemampuan atau keahlian, komitmen organisasi untuk pengembangan, budaya perusahaan secara keseluruhan, hubungan sesama karyawan, hubungan dengan atasan langsung, pekerjaan itu sendiri, keberagaman pekerjaan.

Widyaningrum (2010) menyatakan kepuasan kerja merupakan variabel sikap, yang berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja

seseorang ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaan yang diterimanya secara aktual (Pareke dan Suryana, 2009).

Hasibuan (2003) mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh:

(1) balas jasa yang adil dan layak

(2) penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian

(3) berat ringannya pekerjaan

(4) suasana dan lingkungan pekerjaan

(5) peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan

(6) sikap pimpinan dalam kepemimpinannya

(7) sifat pekerjaan monoton atau tidak

Selanjutnya Antoncic dan Antoncic (2011) melakukan pencatatan beberapa riset terdahulu tentang sumber-sumber kepuasan kerja, yaitu terdiri dari :

1. Kepuasan umum yang berhubungan dengan pekerjaan, termasuk kondisi kerja, jam kerja, dan reputasi perusahaan.
2. Hubungan karyawan, terdiri dari hubungan antar karyawan dan juga wawancara personal tahunan dengan karyawan.
3. Remunerasi, *benefits*, dan budaya organisasi, unsur-unsur ini termasuk gaji, remunerasi dalam bentuk *benefit* dan pujian, promosi, pendidikan, sifat permanen pekerjaan, dan iklim dan budaya organisasi.
4. Loyalitas karyawan

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu mengenai sistem pengukuran kinerja non-finansial, keadilan organisasi dan kepuasan kerja yang pernah dilakukan dan dikemukakan oleh para peneliti dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Table 2.1 Review Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti (Tahun)	Judul	Sampel	Hasil Penelitian
1.	Lau dan Sholihin (2005)	*Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction?*	Sampel penelitian terdiri dari 70 manager dari perusahaan manufaktur di Indonesia.	- SPK finansial dan non-finansial berhubungan positif dengan kepuasan kerja. - Hubungan SPK finansial dan non-finansial dengan kepuasan kerja juga dimediasi oleh keadilan prosedural dan kepercayaan atasan.
2.	Burney dan Swanson (2010)	*The relationship between balanced scorecard characteristics and managers' job satisfaction*	Sampel penelitian terdiri dari 763 manager akuntansi anggota *Institute of Manager Accountants* (IMA).	- Terdapat hubungan antara Sistem Pengukuran Kinerja *balanced scorecard* dengan kepuasan kerja yang positif signifikan.
3.	Basri *et al.* (2013)	Mediasi konflik peran dan keadilan prosedural dalam hubungan pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial.	Sampel penelitian sebanyak 65 manager bank di pekanbaru	Sistem pengukuran kinerja berhubungan positif dengan keadilan prosedural.
4.	Syafitri *et al.* (2014)	Hubungan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan dengan kepuasan kerja dimediasi oleh keadilan prosedural,	Sampel penelitian terdiri dari 103 manajemen menengah perusahaan perbankan di 6	- Pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan tidak berhubungan dengan kepuasan kerja. - Pengukuran kinerja keuangan

		kepercayaan dan feedback (Studi pada Perbankan di Provinsi Riau)	kabupaten/kota di provinsi Riau	berhubungan positif dengan keadilan prosedural. - Pengukuran kinerja non keuangan tidak berhubungan dengan keadilan prosedural. - Hubungan Pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan dengan kepuasan kerja, yang dimediasi Keadilan prosedural menunjukkan hubungan yang tidak signifikan.
5.	Wiranti *et al.* (2016)	Pengaruh Sistem Pengukuran kinerja komprehensif terhadap pengembang model mental, keadilan organisasional, dan kinerja karyawan studi pada perbankan syariah di kota Malang dan Surabaya	Sampel penelitian sebanyak 63 responden dari 15 bank umum syariah dan unit usaha syariah di kota malang dan surabaya.	Sistem pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh positif terhadap keadilan organisasional.
6.	Lambert *et a.l* (2007)	*The Impact of distributive and prosedural justice on cerectional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment.*	Sampel penelitian sebesar 160 responden dari midwestern private prison di Amerika serikat.	Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja, akan tetapi keadilan distributif tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.
7.	Bakhshi *et al.* (2009)	*Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment*	Sampel penelitian sebesar 128 karyawan perguruan tinggi kesehatan	Keadilan Distribusi signifikan positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja, akan tetapi keadilan prosedural tidak pengaruh terhadap kepuasan kerja.
8.	Pareke, F.J. (2009)	Hubungan kausalitas antara keadilan organisasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi	Sampel penelitian sebesar 277 responden yang berpofesi	Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

			sebagai dosen PTN dan PTS di Provinsi Bengkulu.	
9.	Al-Zu'bi (2010)	*A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction*	Sampel Penelitian sebesar 229 Karyawan perusahaan industri elektronik di yordania	Seluruh dimensi keadilan organisasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja.
10.	Rohyani (2014)	Pengaruh Keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dengan personality (kepribadian)sebagai variabel pemoderasi (studi empiris pada Dosen perguruan tinggi swasta di kab. Kebumen)	Sampel penelitian sebesar 140 responden	Keadilan Distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja intrinsik maupun kepuasan kerja ekstrinsik.
11.	Krisnayanti dan Riana (2015)	Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Sampel penelitian sebanyak 79 karyawan BPR Lestari.	Ketiga dimensi keadilan organisasi (Prosedural, Distribusi dan Interaksional) berpengaruh positif dengan kepuasan kerja, dengan keadilan prosedural merupakan variabel yang memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja.
12.	Demir (2016)	*Relation between teachers' organitational justice perceptions and organizational commitment and job satisfaction in the school: A meta-analysis*	Sampel penelitian adalah 24 penelitian terkait, dimana 8 *published* dan 16 *unpublished* dissertasi.	Ketiga dimensi keadilan organisasi (Prosedural, Distribusi dan Interaksional) berpengaruh positif dengan kepuasan kerja.

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh Sistem Pengukuran Non-finansial terhadap Kepuasan Kerja

Kaplan dan Norton (1996) berpendapat bahwa pengukuran kinerja berfungsi sebagai landasan untuk kesuksesan masa depan. Hoque et al. (2001) dan Yuliansyah dan Khan (2015b) berpendapat bahwa penerapan sistem pengukuran kinerja mampu memberikan sinyal dan memotivasi perbaikan terobosan dalam kegiatan kritis. Manfaat ini cenderung meningkatkan kepuasan kerja bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa adopsi pengukuran kinerja non finansial cenderung memiliki konsekuensi perilaku yang menguntungkan.

Adapun hubungan pengukuran kinerja non-finansial dengan kepuasan kerja dapat dilihat dari unsur pengukuran kinerja non-finansial itu sendiri. Dalam penelitiannya Vaivio (2004) menyatakan bahwa pengukuran kinerja non-finansial lebih fleksibel, dibandingkan dengan pengukuran kinerja finansial hal ini dikarenakan penilaiannya subjektif. Dengan adanya fleksibilitas tersebut dimungkinkan setiap anggota bereksplorasi, tentang bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja menjadi lebih baik (Yuliansyah dan Razimi, 2015). Peningkatan tersebut dapat terjadi karena adanya kepuasan kerja.

Dalam penelitiannya Lau dan Sholihin (2005) menemukan bahwa pengukuran kinerja non keuangan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya Burney dan Swanson (2010) juga menemukan pengukuran kinerja *balanced scorecard* berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka dikembangkan hipotesis:

H1 : Sistem Pengukuran kinerja non-finansial berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

2.3.2. Pengaruh Pengukuran Kinerja Non-Finansial terhadap Keadilan Organisasi

Dalam proses evaluasi kinerja persepsi keadilan adalah 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 dan kenaikan gaji (McFarlin dan Sweeney 1992). James dalam Aryee *et al* (2002), menyatakan bahwa keadilan organisasional mendeskripsikan persepsi individu ataupun kelompok atas adil tidaknya perlakuan yang diterima dari organisasi dan perilaku mereka merupakan reaksi dari persepsi tersebut.

Karyawan akan merasa adil dalam proses evaluasi kinerja, apabila mereka dihargai dengan adanya umpan balik atas pencapaian target dari ukuran kinerja yang ditetapkan (Yuliansyah, Bui dan Mohamed; 2016). Pemberian penghargaan, bonus dan promosi yang diberikan atas pencapaian prestasi karyawan merupakan suatu keadilan atas pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan bagi mereka. Karyawan tidak akan merasa adil, jika hasil kerja mereka yang dinilai berprestasi tidak dihargai dan tidak ada umpan baliknya (Sholihin *et al*, 2010).

Sistem pengukuran kinerja non finansial memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan karyawan untuk menilai keadilan dalam perusahaan mereka.
Hopwood (1972) dan Otley (1978) menemukan bahwa gaya evaluatif dan jenis ukuran kinerja yang digunakan tidak hanya mempengaruhi sikap karyawan seperti

kepuasan kerja, tetapi juga dapat mempengaruhi persepsi bawahan terhadap keadilan. Hasil penelitian Lau dan Sholihin (2005) dan Sholihin dan Pike (2010) menunjukkan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan berhubungan dengan keadilan dalam evaluasi kinerja. Berdasarkan uraian diatas, maka dikembangkan hipotesis:

H2a : Sistem pengukuran kinerja non-finansial berpengaruh positif terhadap Keadilan Distributif

H2b : Sistem pengukuran kinerja non-finansial berpengaruh positif terhadap Keadilan Prosedural

H2c : Sistem pengukuran kinerja non-finansial berpengaruh positif terhadap Keadilan Interaksional

2.3.3. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan yang dirasakan oleh karyawan sangatlah penting, dikarenakan keadilan yang dirasakan karyawan akan menciptakan sikap positif dalam pekerjaan, seperti kepuasan kerja. Dimana karyawan yang merasa bahwa organisasinya telah memberikan keadilan, maka karyawan tersebut akan merasakan kepuasan dalam bekerja, sehingga karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan rasa senang dan positif. Hal ini didukung oleh penelitian Sethi *et. al*. (2014) yang menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu Susanj dan Jakopec (2012) juga menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain semakin tinggi keadilan yang dirasakan karyawan dari organisasinya, maka akan semakin tinggi pula kepuasan karyawan atas pekerjaannya.

Dalam penelitiannya Tang dan Sarsfield (1996) menyatakan jika manager dapat menerapkan aturan secara adil dan konsisten terhadap seluruh karyawan dan memberikan upah (pendapatan) sesuai dengan kinerja dan prestasi tanpa prasangka pribadi, maka karyawan akan memiliki persepsi positif terhadap keadilan, sehingga kepuasan dan keterlibatan akan lebih tinggi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dikembangkan hipotesis:

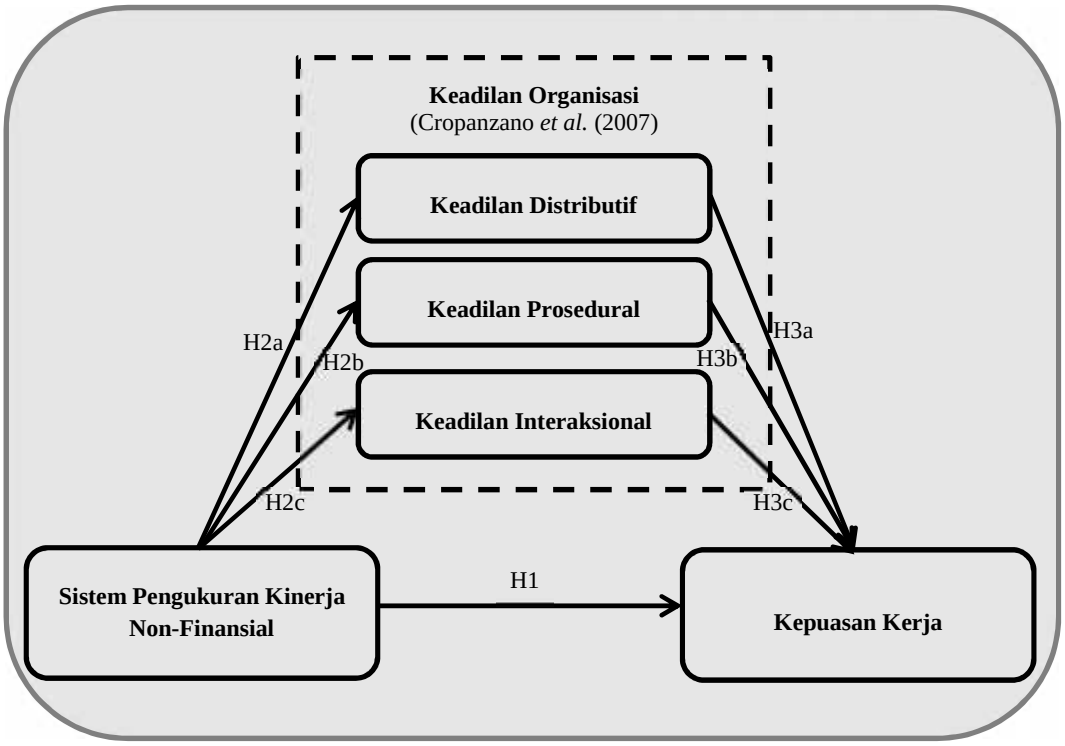
H3a : Keadilan Distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H3b : Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H3c : Keadilan Interaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.4. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pengembangan hipotesis, maka model penelitian dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1. *Research framework* hubungan sistem pengukuran kinerja non-finansial, keadilan organisasi dan kepuasan kerja

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel Penelitian

3.1.1. Populasi Penelitian

Dalam suatu penelitian, populasi dan sampel digunakan untuk menentukan atau memilih subjek penelitian. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik simpulannya (Riduwan dan Kuncoro, 2011). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil pada satuan kerja pemasyarakatan di provinsi lampung yang berjumlah 21 satuan kerja yang terdiri atas 1 Kantor Wilayah, 10 Lembaga Pemasyarakatan, 6 Rumah Tahanan Negara, dan 2 Balai Pemasyarakatan.

3.1.2. Sampel Penelitian

Pemilihan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu populasi yang dijadikan sampel merupakan populasi yang memenuhi kriteria tertentu dengan tujuan untuk mendapatkan sampel yang representatif sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Kriteria yag ditetapkan yaitu supervisor pada satuan kerja pemasyarakatan Kementerian Hukum dan HAM di Provinsi Lampung, dengan masa jabatan minimal 1 tahun dibidang yang sama. Penentuan sampel ini dikarenakan pejabat yang menilai kinerja petugas

pemasyarakatan adalah atasan langsung dari petugas tersebut (supervisor). Sehingga jumlah sampel yang akan diteliti sebanyak 112 supervisor, dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 3.1 Sampel Petugas Pemasyarakatan di Provinsi Lampung

No.	Satuan Kerja	Populasi	Sample
1	Lapas Klas I Bandar Lampung	140	12
2	Lapas Narkotika Klas IIA Bandar Lampung	88	9
3	Lapas Perempuan Klas IIA Bandar Lampung	74	9
4	Lapas Klas IIA Metro	68	9
5	Lapas Klas IIA Kalianda	61	9
6	Lapas Anak Klas IIA Kotabumi	57	9
7	Lapas Klas IIB Kota Agung	42	8
8	Lapas Klas IIB Waykanan	54	8
9	Lembaga Pembinaan Khusus Anak Klas IIB Bandar Lampung	31	7
10	Lapas Klas III Gunungsugih	36	4
11	Rutan Klas I Bandar Lampung	101	7
12	Rutan Klas IIB Menggala	34	3
13	Rutan Klas IIB Krui	38	3
14	Rutan Klas IIB Sukadana	34	3
15	Rutan Klas IIB Kotabumi	53	3
16	Rutan Klas IIB Kota Agung	31	3
17	Bapas Klas II Bandar Lampung	36	3
18	Bapas Klas II Metro	20	3
Jumlah		**998**	**112**

Sumber Data : Hasil Penelitian (Data diolah)

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data primer. Metode yang digunakan untuk mendapatkan data dalam penelitian ini, menggunakan metode survei yang dilakukan dengan menyebar kuesioner kepada para manager menengah. Masing-masing item pada pertanyaan dalam kuesioner di ukur 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.

3.2. Operasional Variabel Penelitian

Menurut Sekaran (2009), variabel penelitian terbagi empat jenis variabel, yaitu variabel terikat, variabel bebas, variabel ketergantungan/moderasi, dan variabel antara/mediasi. Penelitian ini menggunakan 3 jenis variabel, yaitu variabel bebas, variabel terikat dan variabel antara. Variabel pengukuran kinerja non-finansial merupakan variabel independen, variabel keadilan organisasi sebagai variabel antara, dan variabel dependen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.

3.2.1. Sistem Pengukuran Kinerja Non-Finansial

Kuesioner yang mengukur sistem pengukuran kinerja non-finansial disajikan untuk menanyakan seberapa besar informasi tentang pengukuran kinerja non-finansial. Instrumen kuesioner dalam penelitian ini, mengadopsi dari penelitian Ittner dan Lacker (2003) yang dikembangkan oleh Sholihin dan Pike (2010). Instrumen ini terdiri atas 9 pertanyaan. Instrumen ini, menanyakan kepada responden untuk mengetahui seberapa besar pendapat mereka tentang pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan menggunakan 5 skala likert. Adapun point 1 menunjukkan skala sangat rendah dan poin 5 menunjukkan skala yang sangat tinggi.

3.2.2. Keadilan Organisasi

Kuesioner yang mengukur keadilan organisasi disajikan untuk menanyakan seberapa besar persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi. Adapun dimensi dari keadilan organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah keadilan

distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Dalam penelitian ini instrumen kuesioner yang digunakan mengadopsi 15 item pertanyaan yang disusun oleh Colquitt (2001) untuk mengukur variabel keadilan organisasi. Instrumen ini, menanyakan kepada responden untuk mengetahui seberapa besar pendapat mereka tentang pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan menggunakan 5 skala likert. Adapun point 1 menunjukkan skala sangat rendah dan poin 5 menunjukkan skala yang sangat tinggi.

3.2.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang bersifat individual. Masing-masing individu dalam organisasi memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan sistem dan nilai pada organisasi tersebut. Kepuasan kerja dalam penelitian ini di ukur dengan menggunakan 9 instrumen kuesioner yang disusun oleh Spector (1985). Instrumen ini, menanyakan kepada responden untuk mengetahui seberapa besar pendapat mereka tentang pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan menggunakan 5 skala likert. Adapun point 1 menunjukkan skala sangat rendah dan poin 5 menunjukkan skala yang sangat tinggi.

Penjelasan tentang definisi dan operasional disetiap variabel adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2 Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Kuisioner
Sistem Pengukuran Kinerja *Non-Financial (Sholihin dan Pike, 2010)*	Kualitas	1. Kepuasan 2. Kualitas Hubungan	1,2 3,4,5
	Efisiensi	1. Proses 2. Prestasi	6 7
	Efektivitas	1. Operasional	8

		2. Citra diri	9
Keadilan Organisasi (Colquitt, 2001)	Keadilan Distributif	1. Persamaan 2. Kelayakan 3. Kontribusi 4. Kinerja	1 2 3 4
	Keadilan Prosedural	1. Kendali Proses 2. Kendali Keputusan 3. Konsistensi 4. Bebas Prasangka 5. Akurasi Informasi 6. Mampu Koreksi 7. Etika dan Moral	5 6 7 8 9 10 11
	Keadilan Interaksional	1. Kesopanan, Bermartabat dan Hormat 4. Kepantasan kata-kata 5. Kejujuran dan spesifik 6. Pembenaran dan Masuk Akal	12 13 14 15
Kepuasan Kerja (Spector, 1985)		1. *Pay* 2. *Promotion* 3. *Supervision* 4. *Fringe benefits* 5. *Contingent rewards* 6. *Operating conditions* 7. *Coworkers* 8. *Nature of work* 9. *Communication*	1 2 3 4 5 6 7 8 9

3.3. Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan menggunakan pendekatan *partial least square (PLS).* PLS merupakan statistika multivariat yang mampu menguji hubungan antara variabel dependen berganda dengan variabel independen berganda (Hartono dan Abdillah, 2014; Gefen *et al.* dalam Haenlein dan Kaplan, 2004). PLS merupakan salah satu metode statistika *Structural Equation Model* (SEM) berbasis varian yang dapat digunakan ketika terdapat permasalahan pada data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, data tidak

terdistribusi normal, dan adanya data yang hilang (Hartono dan Abdillah, 2014; Hair *et al*., 2012).

PLS dapat melakukan pengujian model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) secara simultan (Hartono dan Abdillah, 2014). Model pengukuran digunakan untuk mengetahui hubungan antara item yang diobservasi (instrumen penelitian) dengan variabel laten dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas (Hartono dan Abdillah, 2014).

3.3.1. Uji Kualitas Data

Evaluasi kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dilakukan dengan melalui uji reliabilitas dan validitas (Heir et al, 1996). Uji ini dilakukan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan reliabel.

a) Uji Validitas

Dilakukannya uji validitas bertujuan untuk memeriksa apakah isi kuesioner sudah tepat untuk mengukur apa yang ingin diukur dan cukup dipahami oleh semua responden. Pengujian validitas menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dapat dilihat dari pengujian validitas *convergent* dan *discriminant*. *Convergent Validity* dinilai berdasarkan besarnya nilai loading yang menunjukkan korelasi antara *item score* dengan *construct score* (Ghozali, 2014).

Nilai loading refleksif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur dan ini sangat direkomendasikan, namun demikian untuk penelitian tahap awal nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Chin,

1998 dalam Ghozali, 2014). Dalam penelitian ini nilai loading > 0,50 dianggap baik. Selain itu *convergent Validity* dinilai dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Jika nilai AVE > 0,50 maka dikatakan model memiliki nilai *Convergent Validity* yang baik (Henseler et al, 2009).

b) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana konsistensi alat ukur yang digunakan, sehingga bila alat ukur tersebut digunakan kembali untuk meneliti obyek yang sama dengan teknik yang sama dengan waktu yang berbeda, maka hasil yang diperoleh tetap sama. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai *Composite Realibility Measure* > 0,70 dan *Cronbach Alpha* > 0,70.

3.3.2. Pengukuran Model Struktural

Setelah analisis pengukuran model dilakukan, tahap selanjutnya yang dilakukan adalah pengukuran model struktural atau *inner model*. Model struktural digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan model dan juga estimasi parameternya. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan koefisien determinasi atau R^2 untuk konstruk dependen dan *Stone-Geisser-Q-Square* atau Q^2 untuk mengatahui apakah model memiliki *Predictive Relevance*. Interpretasi R^2 sama dengan interpretasi pada regresi yaitu untuk menilai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Sementara Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*. Besaran *Q-squa*re memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik (Ghozali, 2014).

3.3.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dengan menggunakan SEM-PLS dapat dilakukan dengan melihat nilai probabilitas dan nilai t-statistiknya (Ghozali, 2014). Untuk nilai probabilitas, nilai p-value dengan $\alpha = 5\%$ adalah kurang dari 0,05. Nilai t-tabel untuk $\alpha = 5\%$ adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan Ha dan penolakan H0 adalah jika nilai $\rho < 0{,}05$ dan t-statistik > 1,96.

BAB V
SIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN PENELITIAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan dalam bab sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan :

1. Sistem pengukuran kinerja non finansial yang dilakukan pada Lembaga Pemasyarakatan di Provinsi Lampung berpengaruh positif terhadap keadilan organisasi, baik keadilan distributif dan keadilan prosedural maupun keadilan interaksional. Hal ini mengindikasikan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja non finansial dapat meningkatkan persepsi petugas atas keadilan dalam lembaga pemasyarakatan, baik keadilan distributif, keadilan prosedural maupun keadilan interaksional.
2. Hasil penelitian antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi petugas atas keadilan dalam lingkungan kerja, maka semakin tinggi kepuasan kerja petugas. Ditunjukkan dengan keadilan distibutif, dan keadilan interaksional secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan secara parsial keadilan interaksional merupakan variabel yang memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja.
3. Sistem pengukuran kinerja non finansial yang dilakukan pada Lembaga Pemasyarakatan di Provinsi Lampung tidak berpengaruh secara langsung

terhadap kepuasan kerja petugas pemasyarakatan. Hal ini mungkin disebabkan sistem pengukuran kinerja non finansial yang dilakukan pada lembaga pemasyarakatan belum dapat memberikan informasi yang komprehensif bagi atasan dalam menentukan kebijakan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, sehingga belum berdampak pada kepuasan kerja bagi petugas.

4. Berdasarkan hasil penelitian, pengaruh sistem pengukuran kinerja non finansial terhadap kepuasan adalah *fully mediated* oleh keadilan organisasi. Hal ini dikarenakan pengaruh langsung sistem pengukuran kinerja non finansial terhadap kepuasan kerja tidak ditemukan.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini yang mungkin berdampak terhadap hasil penelitian antara lain yaitu:

1. Responden yang menjadi objek peneltian ini hanya terbatas pada pejabat struktural (supervisor) di lembaga pemasyarakatan di Provinsi Lampung saja. Dan penelitian hanya dilakukan pada titik waktu tertentu, yaitu pada waktu dilakukan survey.
2. Penelitian ini pengumpulan data yang dilakukan adalah menggunakan kuesioner yang langsung dibagikan kepada responden, sehingga ada kemungkinan data menjadi bias karena pengisian yang kurang menggambarkan keadaan yang sebenarnya.
3. Indikator pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari penelitian terdahulu, dengan total 33 indikator terdapat 6 indikator yang harus

dihilangkan dalam analisis data. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat menggunakan indikator lain yang lebih baik lagi.

5.3. Saran

Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan sample penelitian yang lebih luas terhadap lembaga pemasyarakatan di Indonesia dan keseluruhan instansi di Kementerian Hukum dan HAM RI, atau pada instansi pemerintah diluar Lembaga Pemasyarakatan. penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan perbandingan responden pada level karyawan, supervisor dan manajer.

5.4. Implikasi

Bukti empiris yang telah diperoleh dapat dijadikan masukan bagi lembaga pemasyarakat untuk melihat manfaat dari sistem pengukuran kinerja non finansial dan keadilan organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja petugas. ini dikarenakan kepuasan kerja merupakan salah satu komponen penting guna meningkatkan kinerja petugas dalam melaksanakan tugas pokoknya yaitu melakukan perawatan dan pembinaan bagi WBP. Dan penelitian dapat menjadi bahan evaluasi bagi lembaga pemasyarakatan dalam melakukan kebijakan yang berkaitan dengan sistem pengukuran kinerja non finansial, terutama dalam hal meningkatkan kepuasan kerja petugas pemasyarakatan.

DAFTAR PUSTAKA

Adams, J.S. 1963. Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* Vol. 67, No. 5, Pp. 422-436.

Al-Zu'bi, Hasan Ali. 2010. A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Businenn and Management,* Vol. 5, No. 12, Pp. 102-109

Antoncic, J.A. and Antoncic, B. 2011. Employee Satisfaction Intrapreneurship And Firm Growth : A Model. *Industrial Management And Data Systems,* Vol. 111, No. 4, Pp. 589-607.

Aziri, B. 2011. Job Satisfaction: A Literature Review. *Managemen Research and Practice*. Vol. 3 (4). Pp. 77-86.

Basri, Yesi Mutia, 2013. Mediasi Konflik Peran dan Keadilan Prosedural dalam Hubungan Pengukuran Kinerja dengan Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, Vol 10, No. 2. Pp. 225-242.

Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. 2009. Organizational Justice Perceptions As Predictor Of Job Satisfaction And Organization Commitment. *International Journal Of Business And Management,* Vol. 4, No. 9, Pp. 145-154.

Baron, R. M., and Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology,* Vol. 51, No. 6, Pp. 1173-1182.

Behn, Robert D. 2003. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review Vol. 63* No. 5. Pp. 586-606.

Bies, R.J. 2005. Are Procedural Justice & Interactional Justice Conceptually Distinct ?. *Handbook Of Organizational Justice*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Burney, L, and Swanson, N. 2010. The relationship between balanced scorecard characteristics and managers' job satisfaction. *Journal of Managerial Issues, Vol. XXII Number 2(Summer 2010).* Pp. 166-181.

Chenhall, R. H. 2003. Management Control Systems Design Within Its Organizational Context: Findings From Contingency-Based Research And Directions For The Future. *Accounting, Organizations and Society*, Vol.28. Pp. 127-168.

Chenhall, R.H. 2005. Integrative Strategic Performance Measurement System, Strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, Vol.30. Pp. 395-422.

Chi, Nai-Wen., and Han, Tzu-Shian., 2008, Exploring the linkages between formal ownership and psychological ownership for the organization: The mediating role of organizational justice, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, Pp. 691-711.

Chin, W.W. 1998. The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, In G. A. Marcoulides (ed.). *Modern Methods for Business Research*, pp. 295-358.

Colquitt, J. A. 2001. On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3). Pp. 386-400.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., and Wesson, M. J. 2009. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace*. McGraw-Hill, United States.

Cropanzano, R., Bowen, D.E., and Gilliland, S.W. 2007. The Management Of Organizational Justice. *Academy Of Management Perspectives*, Vol. 21, No. 4. Pp. 34-38.

Demir, Kamile. 2016. Relations between teachers' organizational justice perceptions and organizational commitment and job satisfaction in the school: A meta-analysis. *International Journal of Human Sciences*. Vol. 13 (1). Pp. 1408-1417

Dasrita, T., Tanjung, A.R., dan Basri, Y.M., 2015. Hubungan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Kinerja Manjerial: Peran Keadilan Prosedural, Kejelasan Peran, dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemediasi, Jurnal SOROT, Vol. 10, No. 2. Pp. 195-210.

Elamin, Abdallah M. and Alomaim, Nasser. 2011. Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment?. *International Management Review*, Vol. 7(1). Pp. 38-49.

Fahmi, Irfan. 2010. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Penerbit Alfabeta, Bandung.

Fisher, J. G. 1998. Contingency Theory, Management Control Systems And Firm Outcomes: Past Results And Future Directions. *Behavioral Research in Accounting*, Vol.10, Pp. 47-64.

Ganescu, M. C. 2012. Assesing corporate social performance from a contingency theory perspective. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 3. Pp. 999-1004.

Gibson, J. L., Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M., and Konopaske, R. 2012. *Organizations: Behavior, Structure, Processes.* McGraw-Hill, Singapore

Gilliland, B. E. 1994. Theories and Strategies in Counseling and Psycotherapy, Boston: Allyn and Bacon.

Greenberg, J. 1987. A Taxonomy Of Organizational Justice Theories. *Academy Of Management Review*, Vol. 12, No. 1. Pp. 9-22.

Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tommorow. *Journal Of Management*, Vol. 16, No. 2. Pp. 399-432.

Haenlein, M., dan Kaplan, A. M. 2004. A beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding Statistics*, Vol. 3 (4), Pp. 283-297.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., Ringle, C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: A review of past practices and recommendations for future applications. *Long Range Planning*. Vol. 45, Pp. 320-340.

Haldma, T., and Laats, K. 2002. Contingencies Influencing The Management Accounting Practices Of Estonian Manufacturing Companies. *Management Accounting Research*, Vol. 13. Pp. 379-400.

Hall, M. 2008. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society Vol.* 33. Pp. 141-163.

Hartono, J., Abdillah, W. 2014. *Konsep dan aplikasi PLS (partial least square) untuk penelitian empiris*. Yogyakarta: BPFE-UGM.

Hood, Christopher. 1995. The New Public Management in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organization and Society*, Vol. 20 No.2/3. Pp. 93-109.

Hopwood, A.G., 1972. An Empirical Study of The Role of Accounting Data in Performance Evaluation. Empirical Research in Accounting: Selected Studies. *Journal of Accounting Research* 10, Pp. 156-182.

Hoque, Z., Mia, L. Alam, M. 2001. Market Competition, computer-aided manufacturing and use of multiple performance measures: an empirical study. *British Accounting Review* 33. Pp. 23-45

Hwei, S., and Santosa, T. E. C., 2012. Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, *9*(2). Pp. 37-52.

Iqbal, K. 2013. Determinants of Organizational Justice and its impact on Job Satisfaction. A Pakistan Base Survey. *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2, Issue1. Pp. 48-56

Ittner, C.D., and Larcker, D.F., 1998. Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research Vol. 36*. Pp. 1-35.

Junaedi. 2002. Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Pada Pemerintah Daerah. KOMPAK, No. 6, Pp. 347-387

Kaplan, R. S., and Norton, D.P. 1996. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review, Vol. 39, No. 1*. Pp. 53-79.

Konovsky, M. 2000. Understanding procedural justice and its impact on business organizations, *Journal of Management*, Vol. 26 (3). Pp. 489-511.

Krisnayanti, G.A. dan Riana, I Gede. 2015. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4 No. 9. Pp. 2444-2460

Kreitner, Robert & Konicky, Angelo. 2007 *Perilaku Organisasi***.** PT. Salemba Empat, Jakarta.

Lambert, E.G., Cluse-Tolar, T., Pasupuleti, S., Hall, D.E., and Jenkins, M. 2005. The impact of distributive and procedural justice on social service workers. *Social Justice Review*, 18(4). Pp. 411-427.

Lau, C.M., and Moser. 2008. Behavioral Effects of Nonfinancial Performance Measures: The Role of Procedural Fairness. *Behavioral research in accounting* Vol 20, No 2. Pp. 55-71.

Lau, C.M., and Sholihin. 2005. Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction?. *The British Accounting Review 37*. Pp. 389-413.

Lee, C., and Yang, H. 2011. Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. *Management Accounting Research*, Vol. 22. Pp. 84-104.

Leventhal, G.S. 1976. *What Should Be Done With Equity Theory ? New Approaches To The Study Of Fairness In Social Relationship, Social Exchange Theory*. John Wiley & Sons. New York.

Li, A., and Cropanzano, R. 2009. Fairness at The Group Level: Justice Climate and Intraunit Justice Climate. *Journal of Management*, *35*. Pp. 564-599.

Mahsun, Mohammad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE UGM, Yogyakarta.

Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Ke-4. Penerbit Andi, Yogyakarta.

Marshall, M., Wray, L., Epstein, P., and Grifel, S. 1999. 21st century community focus: better result by linking citizens, government and performance measurement. *Public Management*, Vol. 81, No. 10. Pp. 12-19

McFarlin, D.B., and Sweeney, P.D., 1992. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal* 35, Pp. 626-637.

Mia, L and Clarke, 1999, Market Competition, Use of Information Management Accunting Sistem, Performance Unit Business. *Management Accounting Research*, Pp. 137-158.

Miller, B. K., Konopaske, R., and Byrne, Z. S. 2012. Domiance Analysis of Two Measures of Organizational Justice. *Journal of Managerial Psychology*, *27*(3). Pp.264-282.

Moorman, R. H. 1991. Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, *76*(6). Pp. 845-855.

Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. 1995. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management* 15(4). Pp. 80-116.

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., and Wright, P.M. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*, Edisi 6. Penerbit Salemba Empat.

Otley, D.T., 1978. Budget use and managerial performance. Journal of Accounting Research 16, 12–148.

Otley, D. 1995. *Management control, organization design and accounting information system.*UK: Prentice Hall

Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Ghalia Indonesia, Bogor. 152 hlm.

Pareke, F.J., dan Suryana, P. 2009. Hubungan kausalitas antara keadilan organisasional, kepuasan kerja, & komitmen organisasional. *Trikonomika*, *8*(2). Pp. 96-102.

Rahman, S., Nasir, M., dan Handayani, Rr S. (2007). Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kejelasan peran, pemberdayaan psikologis dan kinerja manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi. Volume X*, Pp.1-35.

Riduwan dan Kuncoro, Engkos Achmad. 2011. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur)*, Edisi Revisi, Cetakan Ketiga. Penerbit Alfabeta. Bandung.

Robbins, S.P. and Judge, T.A. (Ratna Saraswati dan Febriella Sirait, Penerjemah). 2015. *Perilaku Organisasi "Organizational Behaviour"*, *16th Edition*. Salemba Empat, Jakarta.

Rohyani, Indah. 2014. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dengan *Personality* (Kepribadian) Sebagai Variabel Pemoderasi. Jurnal Fokus Bisnis, Vol. 14, No. 02, Pp. 62-80

Roohi, M., and Feizi. M. 2013. Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour In Islamic Azad University. *International Journal of Management Research and Review*, 3(3). Pp. 2513-2521.

Samad, Sarminah. 2006. Procedural and Distributif Justice: Differential Effects on Employees' Work Outcomes. *The Business Review. Cambridge. Summer. Vol.* 5. No. 2. Pp. 212-218.

Sekaran, Umar. 2009. *" Reasearch Methods For Business (Metodologi Penelitian Untuk Bisnis)"* Penerbit Salemba Empat, Jakarta (119 - 124)

Sethi, M; Iqbal, Hina dan Rauf, M.Omer. 2014. "Relationship between Perceived Organizational Justice and the Employees Job Satisfaction". *Abasyn Journal of Social Sciences.* Vol: 7 (1).

Sholihin, M. and Pike, R. 2010. Organizational Commitment In The Police Service: Exploring The Effects of Performance Measures, Procedural Justice, and Interpersonal Trust. *Financial Accountability and Management* 26 (4). Pp. 392-417.

Sholihin, M. and Pike, R. and Mangena, M. 2010. Reliance on multiple performance measures and manager performance (RMPM). *Journal of Applied Accounting Research* Vol. 11 No. 1. Pp. 24-42.

Spector, P.E. 1985. Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 13(6), Pp. 693-713

Susanj, Z. dan Jakopec, Ana. 2012. Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment. *Psychological Topics* 21 (3). Pp. 509-526

Syafitri, W., Tanjung, A.R. dan Basri, Y.M. 2014. Hubungan Pengukuran Kinerja Keuangan & Non Keuangan dengan Kepuasan Kerja Dimediasi oleh Keadilan Prosedural, Kepercayaan dan Feedback. *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis Vol. 7.* Pp. 28-37

Tang, Thomas Li-Ping and Sarsfield-Baldwin, Linda J. 1996. Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *S.A.M. Advanced Management Journal.* Summer. Vol. 61. Pp. 25-31

Thibaut, J. and Walker, L. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Lawrence Erlbaum Associates , Hillsdale, 150 hlm.

Urbach, N., & Ahlemann, F. 2010. Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application Vol. 11(2).* Pp. 5-40

Vaivio, J. (2004). Mobilizing Local Knowledge with “Provocative” Non-Financial Measures. *European Accounting Review*, 13. Pp. 13-71

Whittaker, James, 1993. *The Government Performance Result Act*, Educational Services Institute.

Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ke-3. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Widyaningrum, M.E. 2010. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan *Organizational Citizenship Behaviour* Pegawai (Studi Kasus Di Rumah Sakit Bersalin Pura Raharja Surabaya) Tahun 2009. *Majalah Ekonomi*, Pp.100-118

Yuliansyah, Y., Bui, B., dan Mohamed, N. 2016. How Managers Use PMS to Induce Behavioural Change in Enhancing Governance, *Int. Journal of Economics and Management*, Vol. 10(S2), Pp. 509-530

Yuliansyah, Y., dan Khan, Ashfaq Ahmad. 2015a. Strategic Performance Measurement System: A Service Sector And Lower Level Employees Empirical Investigation. *Corporate Ownership and Control.* Vol. 12(3). Pp. 304-316

Yuliansyah, Y., dan Khan, Ashfaq Ahmad. 2015b. Interactive Use Of Performance Measurement Systems and The Organization's Customers-Focused Strategy: The Mediating Role of Organizational Learning. *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 13, Issue 2, Pp.219-229

Yuliansyah, Y., dan Razimi, Mohd Shahril Ahmad. 2015. Non-Financial Performance Measures and Managerial Performance: The Mediation Role Of Innovation In an Indonesian Stock Exchangelisted Organization, *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 13(4), Pp. 135-145

Yusnaini. 2007. Peran Keadilan dan Manfaat Persepsian Terhadap Tingkat Kepuasan dan Komitmen Karyawan di Departemen Akuntansi Suatu Studi Eksperimental, *Makalah Simposium Nasional Akuntansi X tanggal 26-28 Juli*, Universitas Hasanuddin, Makasar.

Zainal, V.R., Ramly, M., Mutis, T., dan Arafah, W. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Rajawali Pers. Jakarta.