

**PENGARUH KINERJA NON-FINANSIAL TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi pada Bendahara dan Staf Pengelola Keuangan Kantor Wilayah
Kementerian Hukum dan HAM Lampung)**

T E S I S

Oleh :

NURUL AMALIA



**Program Pascasarjana Ilmu Akuntansi
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Lampung
Bandar Lampung
2017**

**PENGARUH KINERJA NON-FINANSIAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DENGAN MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI
(Studi pada Bendahara dan Staf Pengelola Keuangan Kantor Wilayah
Kementerian Hukum dan HAM Lampung)**

Oleh
NURUL AMALIA

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 KINERJA NON FINANSIAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

**(Studi pada Bendahara dan Staf Pengelola Keuangan Kantor Kementerian Hukum dan HAM
RI Wilayah Lampung)**

Oleh :

NURUL AMALIA

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana pengaruh kinerja non finansial terhadap kinerja pegawai dengan motivasi dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Untuk meningkatkan kinerja organisasi, dibutuhkan sistem pengukuran kinerja yang nantinya akan berfungsi sebagai pemberi informasi yang dapat menjadi acuan para pimpinan dalam mengambil suatu keputusan yang tepat demi kemajuan organisasi umumnya, dimana pengukuran kinerja suatu organisasi hanya dilihat dari segi keuangan saja, tetapi sebenarnya segi non-finansial atau non-keuangan juga tidak kalah pentingnya sebagai alat pelengkap informasi yang dibutuhkan para pimpinan tersebut. Pada sektor publik, kinerja non-finansial mempunyai peran yang sangat penting karena karakteristik utama organisasi pemerintah adalah organisasi nirlaba yang mempunyai fokus utama yaitu melayani publik. Pada penelitian ini akan dilihat bagaimana Pengaruh Kinerja Non Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi dengan menggunakan SEM AMOS terlihat bahwa pada Kantor Kementerian Hukum dan HAM RI Wilayah Lampung Kinerja Non Finansial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja.

Keywords: Kinerja Non Finansial, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF NON-FINANCIAL PERFORMANCE TO EMPLOYEE PERFORMANCE WITH MOTIVATION AND WORK SATISFACTION AS MEDIATION VARIABLES

(Study on Treasurer and Finance Manager Staff Office of the Ministry of Justice and Human Rights of the Region of Lampung)

By

NURUL AMALIA

This study aims to explain how the influence of non-financial performance on employee performance with motivation and job satisfaction as a mediation variable.

To improve the performance of the organization, a performance measurement system that will function as an information giver can be used as a guide for leaders in taking the right decision for the organization's progress generally, where the performance measurement of an organization is only seen from the financial aspect, but in fact the non-financial or non-financial is equally important as a complementary means of information required by the leaders. In the public sector, nonfinancial performance has a very important role because the main characteristic of government organizations is nonprofit organizations that have a primary focus on serving the public.

In this research will be seen how the Influence of Non Financial Performance To Employee Performance With Motivation And Job Satisfaction As Variable Mediation by using SEM AMOS seen that at the Office of the Ministry of Justice and Human Rights of Lampung Region Non Performing Financial Effect on Employee Performance with Job Motivation and Job Satisfaction.

Keywords: Non-Financial Performance, Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance

Judul Tesis : **PENGARUH KINERJA NON-FINANSIAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada Bendahara dan Staf Pengelola Keuangan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung)**

Nama Mahasiswa : **Nurul Amalia**

No. Pokok Mahasiswa : 1421031031

Program Studi : Magister Ilmu Akuntansi

Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



1. Komisi Pembimbing


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


Dr. Ribhan, S.E., M.Si.
NIP 19680708 200212 1 003

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

Sekretaris : Dr. Ribhan, S.E., M.Si. 

Penguji Utama : Dr. Einde Evana, S.E., M.Si., Akt., CA., CPA. 

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

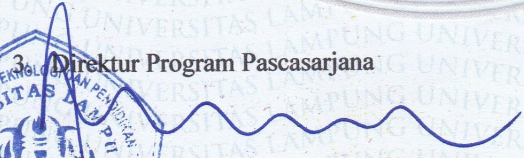
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis




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

4. Tanggal Lulus Ujian : 29 Agustus 2017

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

1. Tesis dengan judul **“Pengaruh Kinerja Non Finansial Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Pegawai Bendahara dan Staf Keuangan Kantor Kementerian Hukum dan HAM RI Wilayah Lampung)”** 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.

Bandar Lampung, 23 Agustus 2017

Pembuat Pernyataan,



Nurul Amalia

NPM. 1421031031

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 18 Februari 1980 dari pasangan Ayahanda Drs. Wagiman Harsowijoyo., SH dan Ibu Dra. Hj. Misbah Marzuqie Penulis merupakan anak kedua dari tiga bersaudara.

Penulis menempuh pendidikan mulai dari jenjang Taman Kanak Kanak di TK. Aisyiyah Labuhan Ratu yang selesai pada tahun 1985, pendidikan sekolah dasar diselesaikan di SD Muhammadiyah 1 B. Lampung pada tahun 1992, lalu melanjutkan pendidikan menengah pertama di SMP Muhammadiyah 3 B. Lampung yang selesai pada tahun 1995, dan pendidikan menengah atas di SMU Negeri 12 B. Lampung yang selesai pada tahun 1998. Selanjutnya penulis menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Metro di tahun 2003.

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

“Barangsiapa bertawakkal pada Allah, maka Allah akan memberikan kecukupan padanya, sesungguhnya

Allah lah yang akan melaksanakan urusan (yang dikehendaki)-Nya.”

(QS. Ath-Thalaq: 3).

“Ketika kita memohon kekuatan, Allah memberi kita kesulitan, agar kita menjadikan kita kuat.”

“Hai orang-orang yang beriman, Jadikanlah sabar dan shalatmu Sebagai penolongmu, sesungguhnya

Allah beserta orang-orang yang sabar”

(Al-Baqarah: 153)

"Jadilah kamu manusia yang pada kelahiranmu semua orang tertawa bahagia, tetapi hanya kamu sendiri yang menangis; dan pada kematianmu semua orang menangis sedih, tetapi hanya kamu sendiri yang tersenyum." (Mahatma Gandhi)

"Kita berdoa kalau kesusahan dan membutuhkan sesuatu, mestinya kita juga berdoa dalam kegembiraan besar dan saat rezeki melimpah." (Kahlil Gibran)

"Kemenangan yang seindah-indahnya dan sesukar-sukarnya yang boleh direbut oleh manusia ialah menundukan diri sendiri." (Ibu Kartini)

- Berangkat dengan penuh keyakinan
- Berjalan dengan penuh keikhlasan
- Istiqomah dalam menghadapi cobaan

“Jadilah orang yang bersyukur bukan orang yang bahagia, karena dengan bersyukur sesungguhnya kita memiliki kebahagiaan yang hakiki.”

“Ketika kita memohon kekuatan, Allah memberi kita kesulitan, agar kita menjadikan kita kuat.”

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya ini, untuk :

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

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

Seluruh keluarga yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini.

SANWACANA

Assalamualaikum Wr. Wb

Alhamdulillahirobbil'alamin serta syukur yang mendalam Penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul **“Pengaruh Kinerja Non Finansial Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi” (Studi pada Pegawai Bendahara dan Staf Keuangan Kantor Kementerian Hukum dan HAM RI Wilayah 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 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. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Pendamping yang telah memberikan dukungan, saran dan waktunya selama penyusunan Tesis;
5. Bapak Dr. Einde Evana, S.E., M.Si., Akt., CPA., selaku Dosen Penguji yang telah memberikan saran dan masukan selama penyusunan tesis;
6. Ibu Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Akt., 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 dan Ibu Dosen Magister Ilmu akuntansi yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat berharga;
9. Adinda Chara P.T Tubarat, S.E.M.Acc.,Akt terimakasih atas segala perhatian dan supportnya;
10. Pengelola dan karyawan yang tak dapat disebutkan satu persatu dan khususon Andri, Nico, Muhayyin, Mbak leni yang telah ikut sibuk membantu dalam pengurusan administrasi perkuliahan;
11. Bapak dan Emak Tercinta yang senantiasa mendoakan dalam sujud dan deraian air mata demi keberhasilan ananda, terimakasih atas doa, perhatian dan supportnya yang tiada pernah berhenti;
12. Suamiku Verrye Anggriawan terima kasih atas pengertian dan supportnya;
13. Anak-anakku Qurrota A'yunku: Sabrina Fadilla Meysun dan Muhammad Raya Marcho, kalianlah sumber inspirasi dan motivasi mama dalam menyelesaikan study ini;
14. Sahabat Terbaikku, Moli, Yani, Ewin, Sрни, Ferie Irza, Beniyati terimakasih buat perhatian dan supportnya selama ini.
15. Teman-teman Magister Ilmu Akuntansi STAR BPKP Batch I, Acep, Fadri, Jay, Windi, Sidiq, Sukani, Lilis, Juwe, Henny, Nani, Anifa, Mega, Feria, Ovi, Dani, Reni, Desi, May,

Firda, Dewi, Dwi, Eva, Endang, Yuk Ani, mbak ida, terimakasih atas kebersamaan yang kompak selama ini semoga kita selalu dapat saling membantu dalam kebaikan.

16. Pihak pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi seluruh pihak dan semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat-Nya kepada kita semua... Amin Ya Rabbalamin

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Bandar Lampung, September 2017

Penulis,

Nurul Amalia

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Batasan Masalah	7
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
1.4.1 Tujuan Penelitian.....	8
1.4.2 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kajian Pustaka.....	10
2.1.1 Pengukuran kinerja.....	10
2.1.2 Kinerja Non Finansial.....	12
2.1.3 Motivasi Kerja	13
2.1.4 Kepuasan Kerja	17
2.2 Penelitian Terdahulu	21
2.3 Kerangka Penelitian.....	24
2.4 Hipotesis Penelitian.....	25
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Desain Penelitian	31
3.2 Populasi dan Sampel.....	31
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	35
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	35
3.5 Uji Instrumen Penelitian.....	38
3.6 Teknik Analisis Data.....	39
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Hasil Uji Pilot Test.....	45
4.2 Analisis Deskriptif	48
4.3 Uji Kelayakan Indikator	59
4.4 Analisis <i>Structural Equation Model</i>	61
4.4.1 Uji Kecocokan Model	61
4.4.2 Hasil Pengujian Hipotesis.....	64

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan75
5.2 Saran77

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Daftar Jumlah Pegawai Kanwil Kemenkumham Lampung.	29
Tabel 3.2 Definisi Operasional	31
Tabel 3.3 Kriteria Goodness of fit.	37
Tabel 4.1 Jumlah Kuisisioner.....	38
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas	39
Tabel 4.3 Hasil Uji Reabilitas.....	40
Tabel 4.4 Jenis Kelamin Responden.....	41
Tabel 4.5 Profil Responden Berdasarkan Usia.....	42
Tabel 4.6 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan	43
Tabel 4.7 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	43
Tabel 4.8 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendapatan	44
Tabel 4.9 Hasil Deskriptif Variabel Pengukuran Kinerja Non-finansial.....	45
Tabel 4.10 Hasil Deskriptif Variabel Motivasi.....	46
Tabel 4.11 Hasil Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja.....	48
Tabel 4.12 Hasil Deskriptif Kinerja Pegawai	50
Tabel 4.13 Hasil Uji Kelayakan Indikator.....	51
Tabel 4.14 <i>Goodness of fit index</i>	52
Tabel 4.15 Hasil-hasil Estimasi dengan model LISREL 8.8.....	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Research Framework</i>	25
--	----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Masalah kinerja tentu tidak terlepas dari proses, hasil dan daya guna, dalam hal ini kinerja merupakan kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Apabila kinerja didefinisikan sebagai pencapaian hasil atau tingkat pencapaian organisasi, dan kinerja disebut sebagai performance yang memiliki arti suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Untuk meningkatkan kinerja organisasi, dibutuhkan sistem pengukuran kinerja yang nantinya akan berfungsi sebagai pemberi informasi yang dapat menjadi acuan para pimpinan dalam mengambil suatu keputusan yang tepat demi kemajuan organisasi umumnya, dimana pengukuran kinerja suatu perusahaan hanya dilihat dari segi keuangan saja, tetapi sebenarnya segi non-finansial atau non-keuangan juga tidak kalah pentingnya sebagai alat pelengkap informasi yang dibutuhkan para pimpinan tersebut. Contoh dari kinerja non-finansial seperti survey kepuasan karyawan. Sistem Pengukuran kinerja juga menyediakan informasi yang relevan dengan pengambilan keputusan. Informasi yang relevan diperoleh dari alat ukur kinerja yang mencakup aspek keuangan dan non keuangan. Karyawan dapat menjadi keunggulan kompetitif utama organisasi

dalam hampir di semua bisnis. Dan pada kenyataannya, karyawan atau pekerja memang merupakan aspek penting bagi organisasi untuk menyusun dan mengimplemantasikan strategi. Karena itu, diperlukan penghargaan yang dapat menahan karyawan agar tetap berada di organisasi.

Sistem pengukuran kinerja dapat memberikan kejelasan tugas dengan memberikan pemahaman yang jelas kepada karyawan mengenai kinerja, dampak suatu tindakan, dan hubungan antar bagian yang berbeda dalam operasional organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa sistem pengukuran kinerja dapat memberikan informasi yang jelas kepada karyawan mengenai apa yang menjadi tanggung jawab kerjanya. Lawler (1992) berargumen bahwa informasi tentang misi suatu organisasi dan kinerja dibutuhkan untuk individu yang mengetahui bagaimana harus bertindak. Bowen and Lawler (1992) berpendapat bahwa informasi mengenai organisasi akan membuat seorang individu melihat lebih jelas dan memberikan pemahaman atas peranan mereka dalam perusahaan.

Salah satu aspek pengukuran kinerja adalah kinerja non-finansial. Pada sektor publik, kinerja non-finansial mempunyai peran yang sangat penting karena karakteristik utama organisasi pemerintah adalah organisasi nirlaba yang mempunyai fokus utama yaitu melayani publik. Mengingat fokus utama organisasi pemerintah adalah pelayanan publik, penggunaan kinerja non-finansial dapat membantu *decision maker* di organisasi pemerintah untuk menilai bagaimana kinerja individu dalam organisasi pemerintah memberikan kualitas pelayanan kepada publik.

Kinerja non-finansial dipercaya bisa digunakan untuk melengkapi indikasi pengukuran kinerja keuangan jangka pendek dan sebagai indikator kinerja jangka

panjang (Kaplan dan Norton, 1996). Lau and Sholihin (2005) berargumen penggunaan non-finansial jangka panjang cenderung menghasilkan perilaku karyawan yang lebih positif dari pada yang dihasilkan oleh penggunaan pengukuran keuangan jangka pendek. Kinerja non-finansial memiliki peran yang sangat penting bagi organisasi publik karena pengukuran kinerja tersebut dapat membantu pembuat keputusan dalam menilai bagaimana kinerja individu dalam organisasi pemerintah dapat memberikan kualitas pelayanan kepada publik.

Selain meningkatkan kinerja pegawai, kinerja non-finansial juga dapat meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja. Dalam penelitian Sinulangga dkk (2013) menemukan bahwa kinerja non-finansial dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Hal ini juga sejalan dengan Hall (2008) yang mengatakan dimana ketika perusahaan menggunakan sistem pengukuran kinerja maka akan meningkatkan motivasi karyawan, yaitu dengan mengubah perilaku karyawan untuk bekerja berdasarkan kepuasan. Pengukuran kinerja secara proses dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja. Dengan adanya kinerja non-keuangan yang berhubungan dengan kinerja interaktif dan orientasi yang mana tujuan utamanya yaitu diskusi dan komunikasi, dari kedua hal tersebut karyawan dapat memperoleh pengetahuan yang lebih luas lagi. Pengukuran kinerja menjadi suatu pedoman dalam bidang personalia yang diharapkan dapat menunjukkan kepuasan kerja para karyawan secara rutin dan teratur (Januarti dkk, 2015)

Salah satu caranya agar karyawan meningkatkan kinerjanya yaitu dengan pemberian motivasi kerja. Seseorang yang termotivasi akan mampu melakukan usaha dalam jangka waktu yang lama untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Terpenuhinya kompensasi dan pemberian motivasi yang baik tentu saja akan

meningkatkan produktivitas serta kinerja para karyawan. Motivasi sendiri pada umumnya dapat diartikan sebagai keinginan, tujuan, sasaran, dorongan atau harapan demi mencapai sesuatu hal. Motivasi sendiri merupakan kegiatan yang dilakukan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan yang disesuaikan dengan dorongan, kebutuhan, keinginan dan minat mereka Liliweri (1997:327). Motivasi adalah suatu keterampilan dalam memadukan kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi, sehingga keinginan karyawan dipuaskan bersamaan dengan tercapainya sasaran organisasi” (Flippo, 1994:177). Motivasi kerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh hal-hal seperti lingkungan kerja, target, penghargaan dan kepuasan kerja. Informasi tentang hal-hal tersebut juga didapat dari sistem pengukuran kinerja. Jadi, antara pengukuran kinerja, motivasi, dan kinerja manajerial ada keterkaitan yang saling mendukung satu sama lainnya dalam peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Sedangkan kepuasan kerja menurut Martoyo (2007:142) adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan karyawan yang bersangkutan. Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor pendorong prestasi kerja karyawan.

Prestasi kerja menurut Hasibuan (2002:94) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta tepat waktu. Dengan kepuasan kerja yang diperoleh, diharapkan kinerja yang tinggi dapat dicapai para pegawai. Sehingga dapat diketahui bahwa tidak hanya kemampuan pegawai saja yang diperlukan dalam bekerja tetapi juga tingkat kepuasan dalam

bekerja pun sangat mempengaruhi pegawai untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Selama ini kinerja dari pegawai pemerintahan (PNS) terkait pelayanan kepada masyarakat selalu menjadi sorotan. Rendahnya kedisiplinan kerja, kesadaran, serta pelayanan yang ditunjukkan oleh sebagian kalangan pegawai pemerintahan tersebut berdampak pada stereotip negatif yang diberikan oleh masyarakat. Oleh sebab itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang signifikan agar kinerja pegawai pemerintahan dapat sesuai dengan yang diharapkan.

Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM propinsi Lampung merupakan pusat pemerintahan di propinsi Lampung yang mempunyai satuan kerja atau mempunyai Unit Pelaksana Teknis yang tersebar di seluruh kota dan Kabupaten Se-propinsi yang meliputi Lembaga Pemasyarakatan (LAPAS), Rumah Tahanan Negara (RUTAN), Balai Pemasyarakatan (BAPAS), Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (RUPBASAN), Kantor Imigrasi (KANIM) yang total keseluruhan berjumlah 25 UPT.

Fenomena tentang pengukuran kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM RI Wilayah Lampung, sudah menggunakan sistem teknologi informasi yang canggih, namun dalam faktanya realisasi kinerja pegawai masih ada pegawai yang tidak mampu memenuhi target kerjanya. Kemenkumham telah melakukan reformasi birokrasi, dan dalam reformasi kepegawaian ini salah satu subsistem yang direformasi adalah pengukuran kinerja pegawai. Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM dilakukan melalui fitur kinerja pada

aplikasi SIMPEG New 015 yang ter-integrasi dengan Pengisian SKP, Jurnal Harian, Penilaian SKP dan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (PPKP).

Namun justru dengan sistem informasi yang canggih ini masih banyak terdapat masalah dalam pengisian target dan realisasi SKP, baik karena faktor SDM-nya, sistemnya maupun aturan-aturan yang terkait dengan pengisian yang nanti apabila tidak segera diselesaikan akan merugikan bagi pegawai yang bersangkutan. Hal ini penting karena hasil penilaian kinerja pegawai dapat menunjukkan apakah Sumber Daya Manusia pada organisasi sudah memenuhi target atau sasaran yang dikehendaki baik secara kualitas maupun kuantitas, bagaimana perilaku pegawai dalam melakukan pekerjaannya, apakah cara kerja tersebut sudah efektif dan efisien, bagaimana penggunaan waktu kerja, dan sebagainya. Penilaian Prestasi Kerja yang tidak didasarkan pada kriteria yang obyektif dapat menimbulkan keresahan dan rasa tidak aman. Sebaliknya penilaian dengan cara yang tepat dan standar atau target yang dinilai jelas dapat meningkatkan motivasi dan gairah kerja pegawai. Sehubungan dengan besarnya pengaruh hasil penilaian, maka perlu diupayakan agar penilaian dilakukan seobyektif mungkin.

Berdasarkan fenomena tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kinerja Non Finansial Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Pegawai Bendahara dan Staf Keuangan Kantor Kementerian Hukum dan HAM RI Wilayah Lampung)**

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Apakah kinerja non-finansial berpengaruh terhadap motivasi kerja ?
2. Apakah kinerja non-finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai ?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai ?
5. Apakah kinerja non-finansial berpengaruh terhadap kinerja pegawai ?
6. Apakah motivasi memediasi pengaruh kinerja non-finansial terhadap kinerja pegawai?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kinerja non-finansial terhadap kinerja pegawai?

1.3 Batasan Masalah

Ada beberapa keterbatasan masalah dalam penelitian ini diantaranya:

1. Banyak faktor diduga kuat mempengaruhi kinerja pegawai, namun peneliti hanya berfokus pada sistem kinerja non-finansial saja dengan menggunakan variabel mediasi motivasi kerja dan kepuasan kerja.
2. Obyek yang diteliti dalam penelitian ini hanya kantor Kemenkumham RI wilayah Lampung.
3. Responden yang diambil hanya terbatas pada pegawai yang berstatus bendahara dan staf keuangan

4. Kinerja pegawai dalam penelitian ini hanya terbatas pada kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, pengawasan dan hubungan perseorangan.

1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mencari bukti empiris apakah kinerja non-finansial berpengaruh terhadap motivasi kerja.
2. Untuk mencari bukti empiris apakah kinerja non-finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mencari bukti empiris apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk mencari bukti empiris apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
5. Untuk mencari bukti empiris apakah penilaian kinerja non-finansial berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
6. Untuk mencari bukti empiris apakah motivasi memediasi pengaruh kinerja non finansial terhadap kinerja pegawai.
7. Untuk mencari bukti empiris apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kinerja non-finansial terhadap kinerja pegawai.

1.4.2. Manfaat Penelitian

a). Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur dan memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu akuntansi atas kinerja individual dengan menggunakan teori perilaku. Penelitian terdahulu menjelaskan hubungan sistem pengukuran kinerja dengan teori psikologi pada level individual khususnya level manajer. Akan tetapi studi pada level karyawan masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan manfaat bagaimana sistem pengukuran kinerja khususnya sistem pengukuran kinerja non-finansial terhadap kinerja individu. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai acuan bagi penelitian selanjutnya dengan masalah yang sama.

b). Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi Kantor Kemenkumham RI wilayah Lampung dalam melakukan kebijakan yang berkaitan dengan kinerja. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai masukan bagi Kemenkumham RI wilayah Lampung untuk melihat manfaat penggunaan sistem kinerja non-finansial terhadap peningkatan kinerja pegawai dengan mempertimbangkan faktor motivasi dan kepuasan kerja pegawai.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESA

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Pengukuran Kinerja

Secara umum istilah kinerja digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya (Mahsun, 2006: 25).

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: 25).

Sedangkan Anderson dan Clancy (1991) dalam Yuwono dkk (2004: 21) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai

“feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustment in future planning and controlling activities”.

Dari definisi- definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan (Yuwono dkk, 2004:23). Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi suatu organisasi, pengukuran kinerja menurut Lynch dan Cross (1993) bermanfaat untuk:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "*reward*" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Dari beberapa pengertian dan penjabaran tentang pentingnya pengukuran kinerja yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai masukan untuk perbaikan dan peningkatan organisasi di masa yang akan datang.

Sedangkan Alat Pengukuran Kinerja merupakan suatu sarana yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi (Monika Kussetya Ciptani, 2000). Alat pengukuran kinerja dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu: alat ukur kinerja keuangan dan alat ukur kinerja non keuangan.

2.1.2 Kinerja Non Finansial

Pentingnya kinerja non keuangan disebabkan karena organisasi menghadapi perubahan lingkungan secara cepat. Untuk dapat bersaing, organisasi membutuhkan sistem informasi yang berkemampuan menangkap informasi secara cepat dan efektif. Meskipun analisis catatan keuangan adalah penting, tetapi perhitungan tersebut kurang menyediakan informasi yang akurat mengenai kemampuan organisasi. Informasi yang diukur dalam satuan keuangan merupakan hasil dari keputusan masa lalu.

Dalam menghadapi perubahan lingkungan dan persaingan yang semakin meningkat, kinerja non keuangan menjadi penting untuk dilakukan karena banyak data-data non keuangan yang bersifat kualitatif yang menyangkut operasional perusahaan maupun yang menyangkut hubungan organisasi dengan lingkungan eksternalnya yang mempunyai pengaruh besar terhadap kelangsungan hidup organisasi.

Dengan kata lain, non keuangan merupakan pengukuran atas aktiva tak berwujud dan kapabilitas organisasi yang dapat membantu organisasi untuk mencapai keberhasilan. Aktiva tak berwujud tidak dapat diukur dalam pengukuran keuangan karena tidak dicantumkan dalam laporan keuangan suatu organisasi. Hal ini terjadi karena sulit untuk menghitung nilai finansial aktiva tak berwujud tersebut. Padahal aktiva tak berwujud tersebut mempengaruhi laporan keuangan

suatu organisasi dalam penggunaannya. Ukuran-ukuran non keuangan tidak dapat menggantikan ukuran-ukuran keuangan, keduanya saling melengkapi (Kaplan & Norton, 2000). Pengukuran kinerja berdasarkan non keuangan akan berhubungan secara langsung dengan strategi bisnis dan dapat berubah sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan bisnis.

Lau and Sholihin (2005) berargumen penggunaan pengukuran non-keuangan jangka panjang cenderung menghasilkan perilaku karyawan yang lebih positif dari pada yang dihasilkan oleh penggunaan pengukuran keuangan jangka pendek. Untuk melakukan kinerja non-finansial terlebih dahulu kita harus mengetahui informasi-informasi non-finansial yang ada, karena informasi non-finansial merupakan salah satu faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna pelaksanaan tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.3. Motivasi Kerja

2.1.3.1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata lain “*movere*” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi situasi yang sama. Motivasi adalah daya pendorong dari seorang pemimpin yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung

jawabnya dalam menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian , 1997:138).

Dalam pengertiannya motivasi mempunyai tiga komponen penting, yaitu kebutuhan, dorongan, dan tujuan. Kebutuhan timbul dari dalam dirinya sendiri yang apabila dirasakan adanya ketidakseimbangan antara apa yang dimiliki dengan apa yang menurut persepsi yang bersangkutan seyogyanya dimilikinya. Dorongan timbul dari dalam diri seseorang maupun dari luar diri orang tersebut. Dorongan merupakan tindakan tertentu yang dilakukan oleh seseorang secara sadar. Komponen yang ketiga adalah tujuan merupakan segala sesuatu yang dapat menghilangkan kebutuhan dan mengurangi dorongan (Siagian, 1997:142-143).

Motivasi merupakan fungsi dari berbagai macam variabel yang saling mempengaruhi. Motivasi juga merupakan suatu proses yang terjadi dalam diri manusia atau suatu psikologis. Seringkali kita beranggapan bahwa seseorang yang kelihatan sibuk adalah orang yang tinggi motivasinya. Padahal, mungkin saja ia pegawai yang sedang melarikan diri dari kekurangtenangan psikologis. Sebaliknya, sekelompok orang sedang berbincang-bincang seringkali kita anggap sebagai kelompok yang kurang atau malas dan tidak mempunyai motivasi.

Motivasi menurut Invancevich (2006:167), terbentuk setidaknya oleh tiga komponen yang berbeda. Arah merujuk pada apa yang dipilih untuk dilakukan oleh seorang individu ketika disajikan sejumlah tindakan alternatif. Intensitas merujuk pada kekuatan dari respons individu ketika pilihan arah dibuat. Terakhir, ketekunan merujuk pada kekuatan yang menetap dari perilaku atau berapa lama seseorang akan mendedikasikan usaha. Sehingga motivasi menurut peneliti adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal

dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya.

Motivasi dimulai dari pengenalan kebutuhan, salah satu penyebab utama kekomplekan proses ini adalah karena setiap individu begitu jauh berbeda satu sama lain. Hal ini tidak memungkinkan untuk membuat suatu hukum universal yang akan memperkirakan bagaimana orang berpikir dalam keadaan tertentu. Keberhasilan seorang manajer dalam menggerakkan para bawahannya terletak pada kemampuan seorang manajer dalam memahami faktor-faktor motivasi yang dapat menjadi daya pendorong yang efektif.

2.1.3.2. Teori Motivasi Dua Faktor Dari Herzberg

Menurut Herzberg (Hasibuan, 2010: 108), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik).

Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik).

Herzberg (Hasibuan, 2010: 108) berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu :

1. Hal-hal yang mendorong pegawai/ karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggungjawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
2. Hal-hal yang menecewakan pegawai/ karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lainnya.
3. Pegawai/ karyawan, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan

2.1.4. Kepuasan Kerja

2.1.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja atau dalam arti yang lebih khusus, kepuasan karyawan dalam bekerja merupakan suatu pengertian yang sulit didefinisikan kendati dengan istilah paling sederhana sekalipun. Menurut Fraser (1993) bahwa bagi karyawan sendiri kepuasan kerja muncul apabila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marginal yang dikeluarkan, dan karyawan tersebut dianggap cukup memadai.

Definisi lain menurut Davis dan Newstrom (2000) bahwa kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan baik dan tidak baik yang dilakukan karyawan dalam memandang pekerjaan mereka, atau dengan kata lain kepuasan kerja adalah perasaan relatif senang atau tidak senang dari individu terhadap pekerjaannya. Jadi kepuasan kerja karyawan merupakan hasil persepsi karyawan terhadap bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting. Hal ini berarti kepuasan kerja akan tercapai apabila karyawan merasa bahwa apa yang didapat dalam bekerja sudah memenuhi dengan apa yang dianggap penting.

Definisi kepuasan kerja menurut Handoko (2004) bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut Martoyo (2007) definisi kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan untuk karyawan yang bersangkutan.

Menurut Tiffin dalam As'ad (2008) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan, situasi kerja, kerjasama diantara pimpinan dan sesama karyawan. Dan pendapat Blum dalam As'ad (2008) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap yang umum sebagai hasil dari berbagai sifat khusus individu terhadap faktor kerja, karakteristik individu dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan itu sendiri.

Menurut As'ad (2008) bahwa kepuasan kerja yang sederhana dan operasional adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Jadi determinasi kepuasan kerja menurut batasan ini meliputi perbedaan individu (*individual differences*) maupun situasi lingkungan pekerjaan. Di samping itu, perasaan orang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

2.1.4.2. Faktor kepuasan kerja

Faktor– faktor yang menentukan kepuasan kerja yaitu (Robbins, 2006):

a. Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Upah yang dilihat adil berdasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih, dan meningkatkan status sosial. Oleh karena itu, individu-individu yang persepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

d. Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian–pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dengan pekerjaan akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang–orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

Luthans (2005:243) menyebutkan ada 5 dimensi kepuasan kerja, yaitu:

- a. *The work itself*, karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- b. *Supervision*, supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan akan mempengaruhi karyawan dalam bekerja.
- c. *Coworkers*, rekan kerja atau tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja, tim yang “kuat” menjadi sumber dukungan, kenyamanan, nasihat dan bantuan bagi karyawan.
- d. *Pay*, sistem pemberian upah yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan akan menciptakan kepuasan kerja.
- e. *Opportunity of promotion*, kesempatan promosi yang adil dan didasarkan pada kinerja dan senioritas (lama bekerja) akan meningkatkan kepuasan kerja

Sedangkan As’ad (2008) mengungkapkan faktor-faktor kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

a. Faktor Psikologis

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

b. Faktor Sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasan maupun karyawan yang berbeda dengan jenis pekerjaannya.

c. Faktor Fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pengukuran udara dan kondisi kesehatan karyawan.

d. Fakor Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem pembayaran gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, dan promosi.

2.2. Telaah Penelitian Sebelumnya

Lau dan Sholihin, 2005, dengan judul *Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction?*. Penelitian ini bertujuan bahwa Penggunaan ukuran kinerja untuk evaluasi kinerja secara signifikan akan mempengaruhi kepuasan kerja pimpinan. Namun, pengaruh ini tidak langsung melalui persepsi pimpinan terhadap keadilan prosedural dan kepercayaan supervisor. Berdasarkan sampel dari 70 manajer, dengan analisis data

menggunakan path analysis. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh evaluasi pengukuran kinerja non finansial terhadap keadilan prosedural dan kepercayaan supervisor. Keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan supervisor dan kepuasan kerja, serta kepercayaan supervisor berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara hasil pengaruh tidak langsung sistem pengukuran kinerja non finansial terhadap kepuasan kerja melalui keadilan prosedural dan kepercayaan supervisor tidak terbukti secara empiris.

Mawarni dan Yuliansyah (2015) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Non-Finansial Terhadap Kinerja Anggota Kepolisian, Job Tension Sebagai Faktor Pemediasi. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh sistem pengukuran kinerja non-keuangan, *job tension*, terhadap kinerja anggota kepolisian. Penelitian dilakukan di institusi kepolisian di Provinsi Lampung dengan jumlah sampel sebanyak 160 responden dan dilakukan analisis data menggunakan program SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja non-keuangan akan menurunkan *job tension* dan akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja individu. Hasil analisis perbandingan antara pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja polisi, menemukan bahwa pengaruh langsung Sistem Pengukuran Kinerja Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan lebih tinggi dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui *job tension*.

Yuliansyah dan Razimi (2015) dengan judul *Non-financial performance measures and managerial performance: the mediation role of innovation in an Indonesian stock exchange listed organization*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh sistem pengukuran kinerja non-keuangan (NF) terhadap

kinerja individual melalui inovasi dalam suatu perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Teknik analisis data menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menemukan bahwa sistem pengukuran kinerja NF memiliki pengaruh positif terhadap kinerja individu dan variabel inovasi merupakan mediasi penuh (fully mediated) hubungan sistem pengukuran kinerja non finansial terhadap kinerja individu.

Januarti Cindi Ismi, Hamidah Nayati Utami, Ika Ruhana (2015) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan penilaian kinerja, kepuasan kerja dan prestasi kerja, mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja secara signifikan, mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja secara signifikan, mengidentifikasi pengaruh penilaian kinerja terhadap prestasi kerja secara signifikan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (explanatory research) dengan pendekatan kuantitatif. Sampel pada penelitian ini adalah 63 responden menggunakan teknik propotionale random sampling. Berdasarkan hasil analisis jalur, dapat diketahui bahwa variabel penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai Beta 0.885 atau 88,5% sedangkan sisanya 11,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini. Variabel kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel prestasi kerja dengan nilai Beta 0.479 atau 47,9% sedangkan sisanya adalah 52,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini. Variabel penilaian kinerja

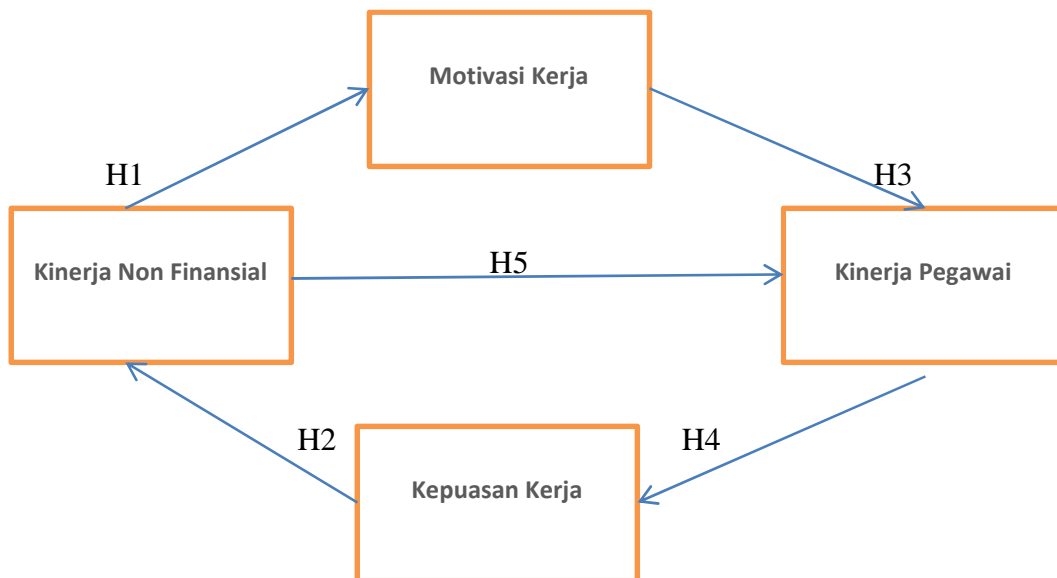
berpengaruh secara signifikan terhadap variabel prestasi kerja dengan nilai Beta 0.443 atau 44,3% sedangkan sisanya adalah 55.7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dihitung dalam penelitian ini.

Lau Chong M. And Brigitte Oger (2012) melakukan penelitian dengan judul *An empirical study of the effects of nonfinancial performance measures on employee behaviours*. Penggunaan tindakan nonfinansial untuk mengevaluasi kinerja karyawan dapat mempengaruhi perilaku karyawan termasuk kepuasan kerja mereka. Sejak karyawan mungkin menganggap pengukuran kinerja non finansial digunakan sebagai hal yang adil, pengaruh terhadap tampak ketika ada keadilan dalam organisasi atau, karena langkah-langkah menggunakan non keuangan mungkin mengurangi ambiguitas peran karyawan, dimana pengaruh pengukuran kinerja nonfinansial ini karena peran karyawan menjadi lebih jelas (menurunkan peran ambiguitas). Dengan menggunakan sampel sebanyak 60 responden menemukan bahwa penggunaan tindakan non finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh ini terutama tidak langsung melalui peningkatan keadilan prosedural.

2.3. Kerangka Penelitian

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

Gambar 2.1. *Research Framework* Hubungan kinerja non-finansial, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai



2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka dan telaah penelitian sebelumnya maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Penilaian Kinerja non finansial terhadap motivasi kerja

Secara garis besar karyawan akan bekerja kalau dimotivasi dari diri mereka bahwa pekerjaan yang dilakukan dapat memberikan arti bagi mereka (Wong-On-Wing et al., 2010). Selain itu hubungan antara pengukuran non-keuangan dan motivasi dapat juga dilihat dari unsur non-keuangan itu sendiri..

Sehingga penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

- H.1. Terdapat pengaruh positif antara kinerja non-finansial terhadap motivasi kerja.

2. Pengaruh Penilaian kinerja non-finansial terhadap kepuasan kerja

Penilaian Kinerja adalah salah satu metode yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mengetahui dan menilai seberapa besar kepuasan kerja karyawan akan pekerjaannya dan lingkungan kerjanya. Alasan penilaian dilakukan adalah untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerja mereka (Hasibuan, 2003:88). Penilaian kepuasan kerja karyawan akan dapat dipahami melalui sikap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan, semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Menurut Lau dan Sholihin (2005) menyatakan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja terkait dengan kinerja non-finansial adalah untuk meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap atasan mereka (Ross, 1994). Ketika bawahan dan atasan mereka percaya satu sama lain, mereka lebih cenderung untuk terbuka satu sama lain. Kedua belah pihak mungkin untuk mengekspresikan perasaan mereka secara terbuka. Hal ini mungkin menyebabkan stres yang lebih rendah, frustrasi dan konflik yang menurun, dan kepuasan kerja akan semakin meningkat. Sebaliknya, ketika bawahan tidak percaya kepada atasan, mereka cenderung kurang terbuka. Bawahan yang tidak mampu berkomunikasi secara terbuka dengan atasan mereka mungkin akan mengalami kecemasan, stres dan frustrasi. Akibatnya, mereka cenderung mengalami tingkat kepuasan kerja yang rendah (Lau dan Buckland, 2001). Oleh karena itu hipotesis kedua penelitian adalah:

H.2. Terdapat pengaruh positif antara kinerja non-finansial terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Kinerja karyawan merupakan hal yang penting bagi perusahaan maupun organisasi. Untuk itu diperlukan suatu motivasi baik dari dalam maupun dari luar. Salah satu unsur yang dapat membentuk kinerja karyawan tersebut adalah motivasi dimana sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seseorang termotivasi sehingga orang tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain seperti status ataupun uang bisa juga dikatakan seorang melakukan hobinya. Motivasi mengacu pada keinginan untuk mengeluarkan usaha berdasarkan minat dan keuntungan dari pekerjaan yang dilakukan (Deci & Ryan, 2000). Jadi, ketika karyawan sudah termotivasi, maka secara otomatis mereka akan terdorong untuk meningkatkan pengetahuan dan kinerja mereka dengan belajar lebih dengan melibatkan rasa ingin tahu mereka (Deci & Ryan, 2000) dan tanpa disadari mereka akan berfokus terhadap kinerja yang mereka hasilkan. Jadi, ketika karyawan termotivasi, maka secara otomatis mereka akan terdorong untuk meningkatkan kinerja mereka (Ryan & Deci, 2000). Dengan demikian dapat disimpulkan motivasi cenderung mendorong karyawan untuk fokus terhadap kinerja yang akan dihasilkan dan memberikan kontribusi pada pekerjaan mereka. Dengan demikian hipotesis penelitian ini adalah :

H.3. Terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Salah satu cara untuk dapat meningkatkan dan mengembangkan kemampuan karyawan adalah dengan menciptakan kepuasan kerja. Handoko

(2000:196) mengemukakan bahwa karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan peraturan lebih baik, tetapi kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan biasanya berprestasi lebih baik dibandingkan karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Apabila seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan lingkungan pekerjaannya maka akan lebih bersemangat dan memiliki motivasi untuk bisa bekerja lebih keras agar dapat mencapai sasaran yang telah ditentukan. Dengan demikian hipotesis keempat penelitian adalah :

H.4. Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

5. Pengaruh kinerja non-finansial terhadap kepuasan kerja

Penggunaan kinerja non-keuangan sangat penting karena keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi organisasi dalam menggunakan data akuntansi dan keuangan saja, tetapi juga sebagian dipengaruhi oleh perilaku individu dalam organisasi tersebut sebagai pekerja untuk melaksanakan strategi tersebut (Otley, 1999). Kinerja karyawan yang baik mengacu pada hasil yang memuaskan melalui pelayanan tentang produk, jasa, metode dan prosedur dan dapat dilakukan dengan non-finansial. Selain itu Sholihin dan Pike (2009) juga mengatakan dengan adanya pengukuran kinerja akan dapat meningkatkan kepuasan bekerja, kepuasan inilah yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja non-keuangan juga memberikan fleksibilitas kepada para karyawan dalam mengeksplorasi dan mengembangkan kemampuan serta kinerja mereka agar dapat menghasilkan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai target atau tujuan dari

organisasi (Yuliansyah, 2011), hal ini dapat merangsang para karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya.

Karena itu berdasarkan asumsi-asumsi tersebut dapat dirumuskan hipotesis

- H.5. Terdapat pengaruh positif antara kinerja non-finansial terhadap kinerja pegawai.

6. Pengaruh Kinerja non-finansial terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh motivasi kerja dan kepuasan kerja

Melalui mekanisme pengukuran kinerja akan dapat diketahui bagaimana tugas dan tanggung jawab dari seorang karyawan dilaksanakan dan seberapa jauh hasilnya dalam memenuhi standar yang telah ditentukan.

Amstrong dalam Ratna (2005:43) menyatakan bahwa, Pengelolaan prestasi kerja berdasarkan dari informasi yang diperoleh dari pengukuran kinerja prestasi kerja, oleh karena itu tujuan dari penilaian kinerja adalah membantu untuk memperbaiki prestasi kerja dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan serta melakukan hal-hal yang mengembangkan kekuatan dan mengatasi kelemahan.

Kinerja non-keuangan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui aspek motivasi. Keberadaan motivasi sangat penting peranannya dalam usaha meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan. Motivasi akan memberikan dorongan dan semangat bagi karyawan dan pimpinan. Adanya kepuasan kerja diharapkan akan menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara kedua belah pihak yaitu karyawan dan pimpinan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dan berhasil secara optimal.

H.6. Motivasi memediasi pengaruh antara kinerja non-finansial terhadap kinerja pegawai.

7. Pengaruh Kepuasan kerja memotivasi pengaruh kinerja non finansial terhadap kinerja pegawai

Dalam penelitian Januarti dkk (2015) menemukan bahwa kinerja berpengaruh terhadap prestasi kerja melalui kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan temuan bahwa penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja yang berarti bahwa semakin baik pelaksanaan penilaian kinerja maka semakin tinggi pula kepuasan kerja, serta kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja yang dapat dikatakan semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula prestasi kerja.

Hasil penelitian Sinulangga dkk (2013) menemukan bahwa kinerja non finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa kinerja non-keuangan berhubungan positif terhadap motivasi intrinsik maupun motivasi ekstrinsik, yang selanjutnya motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik berhubungan positif terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini kinerja non-keuangan di Kepolisian Kota Bandar Lampung akan meningkatkan motivasi kerja dan selanjutnya motivasi dapat meningkatkan kinerja individu.

H.7. Kepuasan kerja memotivasi pengaruh kinerja non-finansial terhadap kinerja pegawai.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan tipe penelitian penjelasan (*explanatory/confirmatory research*), karena penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen dengan variabel dependen melalui pengujian hipotesis (Sugiyono, 2009). Penelitian ini menggunakan metode survei dengan sarana kuisioner. Metode survei adalah metode pengumpulan data primer yang diperoleh dari sumber aslinya (Indriantoro, 1999). Lokasi adalah penyebaran penyebaran adalah seluruh bendahara dan staf keuangan Kantor Kementerian Hukum dan HAM RI Wilayah Lampung yang beralamat di Jalan RW Monginsidi No.184 Teluk Betung Utara, Kota Bandar Lampung.Lampung 35215. Indonesia.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2009). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Kementerian Hukum dan HAM RI Wilayah Lampung. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2009). Sampel diambil dengan menggunakan Teknik penentuan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, Pengambilan sampel ini dilakukan berdasarkan pertimbangan yang sesuai dengan

maksud penelitian yang berarti sebelum sampel diambil, ditentukan terlebih dahulu batasan-batasan sampel yang seperti apa yang akan diambil (Wiyono, 2011) dalam hal ini sampel yang diambil adalah bendahara dan staf keuangan Kantor Kementerian Hukum dan HAM RI Wilayah Lampung. Kriteria responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Bendahara Kantor Kementerian Hukum dan HAM RI Wilayah Lampung memiliki tingkat pendidikan formal minimal SMU sudah mengikuti diklat/bimbingan dan bersertifikasi.
- 2) Staf keuangan yang memiliki pendidikan formal minimal SMU.
- 3) Minimal telah menjabat 1 tahun di bagian keuangan

Sedangkan total sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 112 responden. Hal ini mengacu pada pendapat Ghozali (2011) yang menyatakan bahwa sampel minimal untuk analisis SEM AMOS adalah 100 – 200 responden. Daftar sampel penelitian dapat ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 3.1. Daftar Jumlah Pegawai Bagian Keuangan Kementerian Hukum dan HAM RI Wilayah Lampung

No	Satker	Keterangan	Jumlah Pegawai	Jumlah Pegawai Keseluruhan
1	Kanwil	Bendahara pengeluaran PUM Operator Staf keuangan	1 4 8 8	21
2	LP Kelas I Bandar Lampung	Bendahara Pengeluaran Bendahara Penerimaan Operator Staf keuangan	1 1 2 2	6
3	LP Narkotika B. Lampung	Bendahara Pengeluaran Bendahara Penerimaan Operator	1 1 1	3
4	LP Wanita B. Lampung	Bendahara Pengeluaran Bendahara Penerimaan Operator	1 1 1	3
5	LP Anak Kelas II A Kotabumi	Bendahara Pengeluaran Bendahara Penerimaan Operator	1 1 1	3
6	LP Kelas II A Metro	Bend. Pengeluaran/operator Bend. Penerimaan /operator	1 1	2
7	LP Kelas II A Kalianda	Bendahara pengeluaran Bendahara penerimaan Operator	1 1 1	3
8	LP Kelas II B Kota Agung	Bendahara pengeluaran Bendahara penerimaan Operator	1 1 1	3
9	LP Kelas II B Way kanan	Bendahara pengeluaran Bendahara penerimaan Operator	1 1 1	3
10	LP Gunung Sugih	Bendahara Pengeluaran Bendahara Penerimaan Operator	1 1 2	4
11	LP Anak Pesawaran	Bendahara Pengeluaran Bendahara Penerimaan Operator	1 1 2	4
12	Rutan Kelas I Bandar Lampung	Bendahara Pengeluaran Bendahara Penerimaan Operator	1 1 2	4
13	Rutan Kelas II B Menggala	Bendahara Pengeluaran Bendahara Penerimaan Operator	1 1 2	4

No	Satker	Keterangan	Jumlah Pegawai	Jumlah Pegawai Keseluruhan
14	Rutan Kelas II B Sukadana	Bendahara pengeluaran Bendahara penerimaan Operator	1 1 1	3
15	Rutan Kelas II B Krui	Bendahara Pengeluaran Bendahara Penerimaan Operator Staff Keuangan	1 1 2 3	7
16	Rutan Kotabumi	Bendahara pengeluaran Bendahara penerimaan Operator	1 1 1	3
17	Rutan Kota Agung	Bendahara Pengeluaran Bendahara Penerimaan Operator	1 1 1	3
18	BAPAS B. Lampung	Bendahara pengeluaran Staf keuangan	1 6	7
19	BAPAS Metro	Bendahara Pengeluaran Staf keuangan	1 2	3
20	Rupbasan B. Lampung	Bendahara Pengeluaran Staf pengelola Operator	1 1 1	3
21	Rupbasan Metro	Bendahara Pengeluaran Staf pengelola Operator	1 1 1	3
22	Rupbasan Kotabumi	Bendahara Pengeluaran Staf pengelola Operator	1 1 1	4
23	Kanim B. Lampung	Bendahara Pengeluaran Bendahara Penerimaan Operator	1 1 4	6
24	Kanim Kalianda	Bendahara Pengeluaran Bendahara Penerimaan Operator	1 1 2	4
25	Kanim Kotabumi	Bendahara Pengeluaran Bendahara Penerimaan Operator	1 1 1	3
JUMLAH				112

Sumber : Kepegawaian Kementerian Hukum dan HAM RI Wilayah Lampung 2016

3.3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini menggunakan data primer adalah data yang diperoleh langsung melalui penelitian dan melalui penggunaan kuesioner Sugiyono (2009). Metode yang digunakan untuk memperoleh data primer dari penelitian ini adalah metode dokumentasi dan metode survei, dengan menggunakan kuesioner yang merupakan daftar pertanyaan struktur yang ditunjukkan kepada bendahara dan staf keuangan. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain bersedia memberikan respon sesuai dengan permintaan pengguna Riduwan (2010). Pengiriman kuesioner dilakukan secara langsung yaitu peneliti melakukan pengambilan data dengan mendatangi secara langsung ke Kantor Kementerian Hukum dan HAM RI Wilayah Lampung. Pengisian kuisoner diberi jangka waktu untuk mengisi dan mengembalikan kuisoner. Jangka waktu pengembalian kuisoner masing-masing adalah satu minggu sejak kuisoner diterima oleh responden.

3.4. Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian ini dibagi menjadi 3 jenis variabel yaitu variabel independen yang terdiri dari sistem pengukuran kinerja non-finansial, variabel dependen adalah kinerja pegawai dan variabel mediasi yaitu motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Pengukuran variabel ini menggunakan skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang kejadian atau gejala sosial. (Riduwan, 2010) skala linkert memiliki 5 alternatif pilihan,

yaitu: STS : Sangat Tidak Setuju, TS : Tidak Setuju, N : Netral, S : Setuju, SS : Sangat Setuju.

Nilai masing masing setiap jawaban diberi nilai berdasarkan skala linkert adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju	(STS)	= 1
Tidak Setuju	(TS)	= 2
Netral	(N)	= 3
Setuju	(S)	= 4
Sangat Setuju	(SS)	= 5

Tabel 3.2. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator
Variabel Dependen Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu (Rivai, 2009:548)	1) kuantitas 2) kualitas 3) waktu 4) biaya 5) orientasi pelayanan 6) integritas 7) komitmen 8) disiplin 9) kerjasama (PP No.46 tahun 2011)
Variabel Independen Kinerja Non financial (X)	Pengukuran kinerja adalah bagian dari analisa atau diagnosa terhadap proses untuk mengidentifikasi aktivitas mana yang harus diprioritaskan untuk diperbaiki agar mencapai hasil yang diinginkan.	1) Hubungan dengan masyarakat 2) Hubungan dengan pegawai junior 3) Kinerja operasional 4) Kualitas kinerja layanan 5) Hubungan antar lembaga 6) Kinerja sosial 7) Tingkat inisiatif 8) Kinerja komunitas (Sholihin dan Pike (2010)
Motivasi (Z1)	Motivasi adalah daya pendorong dari seorang pemimpin yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian , 1997:138)	1. Chievement 2. Recognition 3. Responsibility 4. Work It Self 5. Advancement (Herzberg, 1968:193-197)
Kepuasan Kerja (Z2)	Kepuasan kerja (<i>job satisfaction</i>) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya	1. Pekerjaan yang menantang 2. Kepuasan atas gaji 3. Kondisi kerja yang mendukung 4. Kepuasan pada rekan kerja 5. Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian (Robbin, 1996)

3.5. Uji Instrumen Penelitian

3.5.1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu instrumen. Instrumen yang valid atau yang sah mempunyai validitas yang tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas yang rendah. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud (Arikunto, 1996:158).

Sedangkan untuk pengujian validitas empirik menggunakan analisa butir yaitu mengkorelasi setiap butir dengan skor totalnya. Sehingga dapat diperoleh indeks validitas tiap butir dengan skor totalnya, kemudian dapat diperoleh indeks validitas tiap butir (r).

Untuk menguji validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi *pearson product moment* (Sugiyono, 2009:173) Sebuah instrumen dinyatakan valid, jika nilai r hitung lebih besar daripada r tabel.

3.5.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data (Arikunto, 1996:160). Instrumen yang handal berarti yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur suatu obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Ada beberapa teknik yang digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen antara lain dengan *Cronbach's coefficient alpha*. Suatu instrumen dinyatakan reliabel jika memiliki koefisien Alpha Cronbach's $> 0,6$ (Ghozali, 2001:42).

3.6. Teknik Analisis Data

Hubungan model kausalitas membutuhkan alat analisis yang mampu menjelaskan hubungan tersebut, dengan demikian alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Structural Equation Modelling* (SEM). Model *multilevel* bisa diestimasi dengan menggunakan model persamaan structural (Ferdinand 2002). Hubungan model kausalitas penelitian ini merupakan hasil justifikasi secara teoritis dari berbagai sumber yang didukung oleh hasil kajian empiris, sehingga terbentuk sebuah model penelitian. Model penelitian ini menunjukkan hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas di antara variabel perlu diuji untuk mengkonfirmasi model melalui uji empiris. Untuk menguji sebuah teori, mungkin sebuah teori yang baru dikembangkan sendiri oleh peneliti, atau teori yang sudah dikembangkan sejak lama, pokoknya harus berupa sebuah teori, dan untuk pembuktiannya dibutuhkan sebuah pengujian empiris (Ferdinand 2002). Selanjutnya, Ferdinand menjelaskan SEM bukanlah untuk

menghasilkan kausalitas tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoritis melalui uji data empiris.

Pengujian terhadap model dikembangkan dengan berbagai kriteria Goodness of Fit, yakni Chi-square, Probability, RMSEA, GFI, dan TLI (Tabel 4).

Tabel 3. Kriteria *Goodness of Fit*, yakni *Chi-square*, RMSEA, GFI, dan TLI

<i>GOODNESS OF FIT INDEX</i>	KETERANGAN	<i>CUT OFF VALUE</i>
<i>X²- Chi square</i>	Menguji apakah covariance populasi yang diestimasi sama dengan covariance sample (apakah model sesuai dengan data) (Hair et al., 1998)	Diharapkan kecil, lebih kecil dari nilai X ² tabel
<i>Probability</i>	Uji signifikansi terhadap perbedaan matriks covariance data dan matriks covariance yang diestimasi (Hair et al., 1998)	≥ 0,05
RMSEA	Mengkompensasi kelemahan Chi-square pada sample besar (Hair et al., 1995)	≤ 0,08
GFI	Menghitung proporsi tertimbang varians dalam matriks sampel yang dijelaskan oleh matriks covariance populasi yang diestimasi (analog dengan R ² dalam regresi berganda) (Bentler, 1983)	≥ 0,90
AGFI	GFI yang disesuaikan terhadap DF (Arbuckle, 1999)	≥ 0,90
CMIN/DF	Kesesuaian antara data dengan model	≤ 2,00
TLI	Pembandingan model yang diuji terhadap baseline model (Hair, 1995, Arbuckle, 1997)	≥ 0,95
CFI	Uji kelayakan model yang tidak sensitive terhadap besarnya sample dan kerumitan model (Arbuckle, 1997)	≥ 0,94

Sumber :Ferdinan (2002)

Sebelum dilakukan analisis SEM dilakukan terlebih dahulu beberapa asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan data yang dianalisis dengan menggunakan SEM (Solimun, 2002), yaitu:

1. Berkaitan dengan model di dalam SEM: (a) semua hubungan berbentuk linear, untuk memeriksanya dapat dilakukan dengan membuat diagram pencar (*scatter plot*); (b) model bersifat aditif, hal ini berkaitan dengan teori dan konsep yang digunakan sebagai landasan pengembangan model hipotetik. Jadi secara konseptual dan teoretis tidak terjadi hubungan yang bersifat multikatif atau rasional antar variabel eksogen (*non-multikolinearitas*).
2. Berkaitan dengan pendugaan parameter/pengujian hipotesis dalam SEM: (a) antara unit pengamatan bersifat saling bebas (*independence data*) yang dapat ditempuh dengan pengambilan sampel secara random; (b) data diperoleh secara lengkap; (c) data tidak mengandung *outliers*. Pemeriksaan hal ini dapat dilakukan dengan diagram kotak garis (*box plot*), dimana jika terdapat data atau titik di luar pagar mengindikasikan bahwa data tersebut adalah *outlier*. Pendekatan lain dengan cara membandingkan standar deviasi (SD) dengan mean, jika SD lebih besar dari *mean* maka terdapat *outlier*; (d) untuk pendugaan parameter dengan metode probabilitas, ukuran sampel minimum adalah 100 atau menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimasi parameter atau indikator; (e) data yang akan dianalisis (variabel laten) menyebar normal atau memenuhi asumsi normalitas. Dengan menggunakan sampel yang besar (100), asumsi ini tidak terlalu kritis, landasannya adalah *central limit theorem*, bilamana ukuran sampel (n) besar, maka statistik dari sampel tersebut akan mendekati distribusi normal, walaupun populasinya tidak berdistribusi normal.

Dalam analisis SEM perlu adanya konversi diagram alur kedalam persamaan struktural dan model pengukuran. Persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari:

- a. Persamaan struktural (*Struktural equation*).

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

- b. Persamaan spesifik model pengukuran (*Measurement model*).

Dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matrik yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variabel dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal antara latent variabel pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai suatu keseluruhan. Pengujian model pengukuran secara terpisah melalui pendekatan *two-step* sangat penting karena pengujian teori struktural tidak mungkin dilakukan dengan pengukuran yang buruk.

Pengukuran yang buruk tidak dapat mengukur secara akurat apa yang sedang diukur. Oleh karenanya, pengujian model struktural menjadi tidak berarti kecuali telah dipastikan bahwa model pengukuran telah terpenuhi (Byrne, 2001: 147; Hair, 2006: 848; Garson, 2002). Pengujian terhadap model pengukuran memungkinkan pendugaan yang komprehensif terhadap validitas *convergent* dan validitas *discriminant*.

Adapun model persamaan Strukturalnya adalah sebagai berikut:

$$M = 1 KNF + e1$$

$$KK = 2 KNF + e_2$$

$$KJ = 1 M + \lambda_2 KK + e_3$$

Keterangan :

M = Motivasi kerja

KNF = Kinerja Non Finansial

KK = Kepuasan kerja

KJ = Kinerja pegawai

e = error

= koefisien path variabel eksogen terhadap endogen

λ = koefisien path variabel endogen terhadap endogen

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah hipotesis yang telah disusun diterima atau ditolak. Dalam penelitian ini, uji hipotesis dilakukan menggunakan SEM AMOS. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R (*Critical Ratio*) dan nilai P (*Probability*) dengan batasan statistik yang disyaratkan yaitu nilai CR (*Critical Ratio*) di atas 1,96 dan nilai P (*Probability*) di bawah 0.05.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan, maka Kinerja Non-Finansial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Dengan beberapa penjabaran sebagai berikut :

1. Pengaruh langsung kinerja non-finansial terhadap motivasi kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,35 dan thitung sebesar $2,81 > 1,96$ sehingga hubungan tersebut signifikan dan dapat disimpulkan bahwa semakin baik sistem kinerja non finansial maka semakin tinggi pula motivasi pegawai.
2. Pengaruh langsung kinerja non finansial terhadap kepuasan memiliki koefisien jalur sebesar 0,42 dan t hitung sebesar $3,25 > 1,96$ sehingga hubungan tersebut signifikan dan semakin baik kinerja non finansial maka semakin tinggi kepuasan kerja pegawai dan sebaliknya.
3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,21 dan t hitung sebesar $2,54 > 1,96$ sehingga hubungan tersebut signifikan dan dapat disimpulkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,32 dan t hitung sebesar $3,39 > 1,96$ sehingga hubungan tersebut signifikan yang berarti bahwa pegawai yang merasa puas

maka kinerja akan semakin meningkat dan sebaliknya pegawai yang tidak puas akan cenderung kinerjanya menurun.

5. Pengaruh langsung pengukuran kinerja non-finansial terhadap kinerja pegawai memiliki koefisien jalur sebesar 0,59 dan t hitung sebesar $5,90 > 1,96$ sehingga hubungan tersebut signifikan yang artinya semakin baik sistem pengukuran kinerja non finansial maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.
6. Pengaruh tidak langsung pengukuran kinerja non finansial terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,07 dan t hitung sebesar $2,06 > 1,96$ dan semakin baik sistem kinerja non-finansial maka semakin tinggi pula motivasi kerja sehingga motivasi inilah yang akan meningkatkan kinerja pegawai
7. Pengaruh tidak langsung kinerja non-finansial terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja memiliki koefisien jalur 0,014 dan t hitung sebesar $2,94 > 1,96$ sehingga hubungan tersebut signifikan yang artinya semakin baik sistem kinerja non-finansial maka semakin tinggi pula kepuasan kerja sehingga kepuasan inilah yang akan meningkatkan kinerja pegawai.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan, selanjutnya dapat diusulkan saran yang diharapkan akan bermanfaat bagi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Lampung.

1. Peningkatan kinerja non-finansial terutama pada indikator yang dinilai paling rendah oleh pegawai yaitu mengenai hubungan pegawai dengan Layanan tuntutan pengadilan, (misalnya, Mengisi tarif, tingkat keyakinan, proses pengadilan). Hal ini perlu adanya standar pelayanan dan standar tarif yang ditetapkan, dan bersifat transparan, serta komunikasi yang selalu terjalin dengan baik antar bagian/departemen yang ada termasuk pada bagian layanan pengadilan dengan pegawai secara umum.
2. Meningkatkan motivasi kerja pada indikator ingin mendapat predikat sebagai karyawan terbaik di instansi ini. Keinginan untuk berprestasi lebih baik, hendaknya perlu diperhatikan dengan baik karena pegawai memiliki kemauan untuk belajar, meningkatkan ketrampilan agar prestasi di lingkungan instansi ini semakin tinggi misalnya dengan memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri melalui pelatihan, studi banding atau program-program lain untuk mengasah skill pegawai.
3. Perlu adanya peningkatan kepuasan kerja pegawai terutama pada indikator Kesempatan untuk dapat berkreasi pada pekerjaan yang dilakukan. Minimnya kesempatan pegawai untuk dapat melakukan

inovasi dalam pekerjaan, menunjukkan betapa monotonnya sistem kerja di instansi ini, karena pengaruh otoritas dari pimpinan yang sangat dominan, sehingga bawahan kurang diberikan kebebasan dalam menyelesaikan tugas-tugas dengan cara mereka sendiri. Budaya ini perlu dirubah melalui program reformasi birokrasi karena masih adanya tumpang tindih kewenangan, pelayanan publik yang kurang baik, dan kurangnya kompeten pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, 1996, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- As'ad, M, (2008). *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Edisi keempat Liberty. Yogyakarta
- Bernardin, H. John, dan Joyce E.A Russel. (2003). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore
- Bowen, D.E. and Lawler, E.E., 1992,. The empowerment of service workers: what, why, how, and when, *Sloan Management Review*, 33 (3) : 31-39.
- Davis, Keith dan Newstrom, 2000, *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi ketujuh, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Ciptani, Monika Kussetya. 2000. Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurnal akuntansi dan keuangan*, Vol.2 ,No.1
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian. Manajemen*. Semarang:FE UNDIP
- Filippo, Edwin, B. 1994. *Manajemen Personalialia*. Terjemahan oleh Moh.Masud. Edisi keenam. Erlangga, Jakarta
- Fraser T.M, 1993, *Human Stress, Work and Satisfaction*, Jakarta: Pustaka Binaman Persindo
- Ghozali, Imam. 2011. *Model Persamaan Struktural dan Aplikasi dengan Program. Amos 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hasibuan. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hall, Matthew. 2008. The Effect of Comperhensif Performance Measurement System on Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performane. *Accounting, Organizations and Society* 33 (2-3): 141-163
- Indriantoro, nurdan Supomo, bambang (1999). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk. Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta : Penerbit BPFE.

- Ivancevich, John, M, dkk. 2008. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, jilid 1 dan 2 Jakarta : Erlangga
- Januari Cindi Ismi, Hamidah Nayati Utami, Ika Ruhana (2015), Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol. 24 No. 2*
- Kaplan, R.S., and D.P. Norton., 1992. The Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* 70: 71-79.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga : Jakarta
- Lau Chong M. And Brigitte Oger, 2012, An empirical study of the effects of nonfinancial performance measures on employee behaviours, UWA Business School The University of Western Australi
- Liliweri Alo. 1997. *Komunikasi Antarpribadi*, Bandung, PT. Citra Aditya Bakti
- Lawler, E. E., 1992. *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 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
- L.Lynch Richard & F.Cross, 1993, *Performance Measurement System*, Handbook of Cost Management, Edisi Ketiga, New York
- Luthans, F. (2005). *Perilaku Organisasi, Edisi 10*. Yogyakarta: Andi.
- Mahsun, Mohamad, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Martoyo Susilo, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 5, Yogyakarta: BPFE
- Mawarni Sri, Yuliansyah (2015), Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Non-Finansial Terhadap Kinerja Anggota Kepolisian, Job Tension Sebagai Faktor Pemediasi, *Jurnal SNA XVIII Medan*
- PP No.46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

- Riduwan, 2010. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Alfabeta, Bandung
- Robbins Stephen P., 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Penerbit PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta
- Robbins, Stephen P, (2006). *Perilaku Organisasi Edisi Bahasa Indonesia*. Trj. Benyamin Molan. Jakarta: PT. Indeks, Kelompok Gramedia
- Siagian, Sondang.S., 1997, *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Penerbit, Bina Aksara.
- Sinulingga Monica Carolina, Yuliansyah, Oktavia Reni, 2013, Pengaruh Pengukuran Kinerja Non-Keuangan Terhadap Kinerja Karyawan: Motivasi Intrinsik Dan Ekstrinsik Sebagai Faktor Pemediasi (Studi Kasus di Kepolisian Kota Bandar Lampung), *e-journal Unila*
- Solimun. 2002, *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Fakultas MIPA, Universitas Brawijaya
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Parsada: Jakarta
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wiyono Gendro. 2011. *Merancang Penelitian Bisnis Dengan Alat Analisis SPSS 17.0 & Smart PLS 2.0* : Percetakan STIM YKPM. Yogyakarta
- Wong-On-Wing, B., Lan Guo, dan Gladie Lui, 2010. Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting: Antecedents and Consequences. *Behavioral Research in Accounting Volume 22*
- Yuliansyah, Mohd Shahril Ahmad Razimi 2015, Non-financial performance measures and managerial performance: the mediation role of innovation in an Indonesian stock exchange listed organization, *Problems and Perspectives in Management, Volume 13, Issue 4, 2015*

Yuwono, dkk. 2004. *Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.

Zumira Fitriany (2013) Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Budaya Sekolah Dalam Memoderasi Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru SMK Swasta Kelompok Teknologi Di Kecamatan Pati Kota, Students' Journal of Economic and Management, Vol 2, No 1 (2013