

**PENGARUH INSENTIF DAN KINERJA NON FINANSIAL  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA  
PERGURUAN TINGGI SWASTA DI LAMPUNG**

(Tesis)

Oleh

**OKTA MALINDA**

NPM : 1621031002



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2018**

**ABSTRAK****PENGARUH INSENTIF DAN KINERJA NONFINANSIAL TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA  
DI LAMPUNG****Oleh****OKTA MALINDA**

Tujuan Penelitian ini adalah memberikan bukti empiris mengenai pengaruh insentif dan kinerja non finansial terhadap kinerja manajerial pada perguruan tinggi swasta di Lampung. Penelitian ini dilakukan pada perguruan tinggi swasta di lampung dengan unit analisisnya program studi yang terakreditasi C yang berjumlah 164 prodi, terdiri dari 68 prodi di Universitas, 1 prodi di Institut, 67 prodi di Sekolah Tinggi, 4 prodi di Politeknik dan 24 prodi di Akademi. teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Metode analisis data yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan model *Structural Equation Model (SEM)*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa insentif yang terdiri dari bonus, reward dan tunjangan-tunjangan profesi dan kehormatan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Kinerja nonfinansial yang terdiri dari dimensi pekerjaan dan lingkungan juga berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja

manajerial. Implikasi penelitian ini adalah pada variabel insentif memberikan tambahan indikator tidak hanya sebatas bonus dan reward tetapi juga berupa tunjangan-tunjangan profesi & kehormatan.

**Kata kunci** : Kinerja Manajerial, Insentif, Kinerja Nonfinansial

**ABSTRACT****THE EFFECT OF INCENTIVES AND NONFINANCIAL  
PERFORMANCE TO MANAGERIAL PERFORMANCE  
AT PRIVATE UNIVERSITIES IN LAMPUNG****By****OKTA MALINDA**

The purpose of this study is to provide empirical evidence about the effect of incentives and nonfinancial performance on managerial performance at private universities in Lampung. This research was conducted at private universities in Lampung with its unit of analysis C-accredited study program which has 164 study programs, consisting of 68 study programs at the University, 1 study program at the Institute, 67 study programs at the Colleges, 4 study programs at the Polytechnic and 24 study programs at the Academies. The sampling technique used was purposive sampling. The data analysis method used is a quantitative method with the Structural Equation Model (SEM) model. The results of this study indicate that incentives which consist of bonuses, rewards and professional and honor allowances have a significant positive effect on managerial performance. Non-financial performance which consists of the work and environmental dimensions also has a significant positive effect on managerial

performance. The implication of this research is that the incentive variable provides additional indicators not only limited to bonuses and rewards but also in the form of professional allowances & honor.

**Keywords :** Managerial performance, incentive, nonfinancial performance

**PENGARUH INSENTIF DAN KINERJA NON FINANSIAL  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA  
PERGURUAN TINGGI SWASTA DI LAMPUNG**

Oleh

**OKTA MALINDA**

Tesis

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

pada

Program Studi Magister Ilmu Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



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

**2018**

Judul Tesis : **PENGARUH INSENTIF DAN KINERJA NON  
FINANSIAL TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL PADA PERGURUAN TINGGI  
SWASTA DI LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Okta Malinda**

No. Pokok Mahasiswa : 1621031002

Program Studi : Magister Ilmu Akuntansi

Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



  
**Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Akt.**  
NIP 19710802 199512 2 001

  
**Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si.**  
NIP 19750620 200012 2 001


2. Ketua Program Magister Ilmu Akuntansi

  
**Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si.**  
NIP 19750620 200012 2 001




**MENGESAHKAN**

1. Tim Penguji :

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

Sekretaris : Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si. .... 

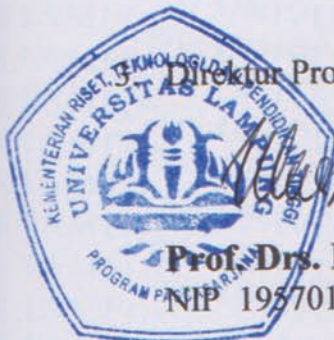
Penguji Utama : Prof. Dr. Lindrianasari, S.E., M.Si., Akt. ....

Sekretaris : Susi Sarumpaet, S.E., M.B.A., Ph.D., Akt. .... 

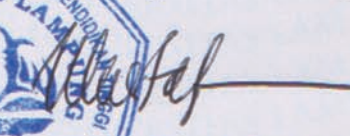


2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

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



3. Direktur Program Pascasarjana

  
**Prof. Drs. Mustofa, M.A., Ph.D.**  
NIP 19570101 198403 1 020

4. Tanggal Lulus Ujian : 20 Agustus 2018



## LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

1. Tesis dengan judul :

**Pengaruh Insentif dan Kinerja Nonfinansial terhadap Kinerja Manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta di Lampung** adalah karya saya sendiri 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 plagiarism.

2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini saya serahkan sepenuhnya kepada pihak Universitas Lampung.

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

Bandar Lampung, 08 Agustus 2018

Pembuat Pernyataan,



**Okta Malinda**

NPM. 1621031002

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis adalah anak kedua dari tiga bersaudara yang dilahirkan di Lahat, Sumatera Selatan pada tanggal 19 Oktober 1986 dari pasangan Syahroni dan Emi Susilawati.

Pendidikan Taman Kanak-kanak (TK) Santo Yosef Lahat diselesaikan tahun 1994, Sekolah Dasar (SD) diselesaikan di SD Negeri 32 Lahat pada tahun 1999, Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) di SLTP Negeri 5 Lahat pada tahun 2001, Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Negeri 2 Lahat pada tahun 2004, Diploma III Jurusan Komputerisasi Akuntansi di UIGM Palembang pada tahun 2007, serta melanjutkan pendidikan S1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi di Universitas Megou Pak Tulang Bawang dan lulus pada tahun 2015.

Tahun 2008, Penulis pernah bekerja sebagai Staff Bendahara Sekreariat Dewan Kab. Empat Lawang sampai dengan bulan Januari tahun 2010, pada bulan Februari tahun 2010 sampai dengan tahun 2013 penulis bekerja sebagai Staff Bendahara dan Administrasi di Dinas PU Kab. Empat Lawang. Di tahun 2014, penulis bekerja sebagai Sekretaris Rektor Universitas Megou Pak Tulang Bawang. Tahun 2015, penulis diberi kesempatan menjadi Asisten Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Megou Pak Tulang Bawang. Tahun 2016, Penulis diberi kepercayaan sebagai Kepala Bagian Sekretariat Rektor Universitas Megou

Pak Tulang Bawang. Dan pada tahun 2016, penulis mendapatkan kesempatan untuk melanjutkan studi pada program studi S2 Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Lampung. Pada tahun 2018 penulis terpilih sebagai kelompok terbaik pertama dan menjadi peserta terbaik kedua sebagai Auditor pada kegiatan Audit Internal Mutu Akademik (AIMA) bagi PTS Asuhan di Lampung.

## **MOTTO**

**“Sometimes there’s no better way, Sometimes there’s only the hard way”  
(Mary E. Person)**

**“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu pasti ada kemudahan”  
(Q.S. Al – Insyirah : 6)**

**“Raihlah ilmu dan untuk meraih ilmu belajarlh untuk tenang dan sabar”  
(Khalifah Umar)**

**“Pelangi tidak akan indah jika warnanya hanya satu”**

## **PERSEMBAHAN**

DENGAN MENGUCAP SYUKUR ALHAMDULILLAH, DENGAN  
KERENDAHAN HATI KUPERSEMBAHKAN TESIS INI KEPADA IBUKU,  
TANTE, OM, KAKAK DAN ADIK-ADIKKU TERSAYANG YANG TELAH  
BANYAK MEMBANTU DAN MENDO'AKAN DALAM SETIAP LANGKAH  
PERJALANAN HIDUPKU, SAHABAT-SAHABAT TERBAIK, SERTA  
ALMAMATER TERCINTA.

## SANWACANA

Puji Syukur Penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya Tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.

Tesis dengan judul “Pengaruh Insentif dan Kinerja Nonfinansial terhadap Kinerja Manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta di Lampung” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Akuntansi pada Program Studi Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Lampung.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof., Dr., Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr., Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung sekaligus pembimbing yang telah luar biasa memberikan dukungan, saran, arahan dan waktunya selama penyusunan tesis.
3. Ibu Dr., Fajar Gustiawaty, S.E., M.Si., Akt., selaku Pembimbing Utama atas kesediaanya untuk memberikan bimbingan, bantuan, saran dan kritik dalam proses penyelesaian tesis ini.



4. Ibu Prof., Dr., Lindrianasari, S.E., M.Si., Akt., selaku Penguji Utama yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun dalam proses penyelesaian tesis ini.
5. Ibu Susi Sarumpaet, S.E., M.B.A., Ph.D., Akt., selaku Sekretaris Penguji atau Pembahas II yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun dalam proses penyelesaian tesis ini.
6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu, wawasan serta pelajaran selama ini.
7. Seluruh Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung terutama Program Studi Magister Ilmu Akuntansi, Mas Andri, Mba Leni, Mas Ayin, dan Mba Tina atas bantuannya selama ini.
8. Ibuku tercinta yang selalu memanjatkan do'a kepada Allah SWT, memberikan dorongan dan semangat sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik dan lancar.
9. Bik Mala Tersayang yang selalu mendo'akan, memberikan dorongan dan semangat baik secara moril maupun materi yang dibutuhkan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik dan lancar.
10. Kakak dan Adik-adikku tersayang yang telah memberikan dukungan, semangat serta mendo'akan untuk kelancaran penyelesaian tesis ini.
11. Seluruh Para Kaprodi PTS di Lampung yang terlibat sebagai responden yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner dan memberikan data yang saya butuhkan dalam penyelesaian tesis ini.
12. Rekan-rekan seperjuangan Mahasiswa Magister Ilmu Akuntansi Pak Yatin, Pak Herwan, Pak Rahmat, Pak Muhtad Fadly, Pak Yudi, Nico, Ega, Lidia,

Dyah, Marce, Sofyan, Nahar, Mba Lastri, Mba Dwi, Mba Tantri, Mba Indah, Mba Melati, Deny, Brahma dan semuanya yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dan kebersamaannya selama ini.

13. TIM SR UMPTB ( Mba Yuni, Niken, Marhama, Desita, Isma, Merisa, Meri), Pak Darsin, Miss Efna dan seluruh keluarga besar UMPTB yang telah memberikan semangat dan do'a dalam setiap proses penyelesaian tesis ini.
14. Adek Wulan, Nety, Niara, Natasya, Fatna yang telah memberikan semangat dan do'a dalam setiap proses penyelesaian tesis ini.
15. Seluruh Keluarga besar Dapur Nenek Snack & Catering yang telah memberikan bantuan semangat dan do'a dalam proses penyelesaian tesis ini.
16. Semua Pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan semangat dan do'a dalam proses penyelesaian tesis ini.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa tesis ini memiliki kekurangan dan jauh dari sempurna. Namun, penulis berharap semoga karya ilmiah ini dapat bermanfaat sebagai sumber informasi maupun literatur bagi penulisan karya-karya ilmiah berikutnya.

Bandar Lampung, 08 Agustus 2018

Penulis,

Okta Malinda

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN ABSTRAK .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	vi
HALAMAN PENGESAHAN .....	vii
HALAMAN PERNYATAAN .....	viii
HALAMAN RIWAYAT HIDUP .....	ix
HALAMAN MOTTO .....	xi
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	xii
SANWACANA .....	xiii
DAFTAR ISI .....	xvi
DAFTAR TABEL .....	xviii
DAFTAR GAMBAR .....	xix
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Grand Teori .....	8
2.1.1. Teori Harapan ( <i>Expectency Theory</i> ) .....	8
2.1.2. Teori Kontigensi .....	9
2.2. Insentif .....	10
2.3. Kinerja Nonfinansial .....	13
2.4. Kinerja Manajerial .....	14
2.5. Penelitian Terdahulu .....	15
2.6. Kerangka Pemikiran .....	19
2.6.1. Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Manajerial .....	20
2.6.2. Pengaruh Kinerja Nonfinansial terhadap Kinerja Manajerial .....	21
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Populasi dan Sampel .....	23
3.2. Definisi Operasional Variabel .....	24
3.3. Klasifikasi Variabel .....	26

3.4. Jenis dan Sumber Data .....	27
3.5. Teknik Pengumpulan Data .....	27
3.6. Teknik Analisis Data .....	28

#### **BAB IV. PEMBAHASAN**

4.1. Statistik Deskriptif Data Responden .....	31
4.2. Demografi Responden .....	31
4.3. Analisis Deskriptif Data .....	42
4.4. Analisis Model .....	44
4.5. Uji Kualitas Data .....	44
4.6. Pengukuran Model Terstruktur .....	48
4.7. Pengujian Hipotesis .....	49
4.8. Pembahasan .....	51

#### **BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan .....	56
5.2. Keterbatasan .....	58
5.3. Saran .....	59
5.4. Implikasi .....	59

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Rekapitulasi Peringkat Akreditasi Program Studi pada PTS di Prov. Lampung .....	5
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu .....	15
Tabel 3.1. Daftar Sampel Penelitian .....	23
Tabel 3.2. Definisi Operasional Penelitian .....	25
Tabel 4.1. Jumlah Responden .....	31
Tabel 4.2.1. Karakteristik Responden .....	32
Tabel 4.2.2.1. Pendapat Responden terhadap Variabel Insentif .....	33
Tabel 4.2.2.2. Pendapat Responden terhadap Variabel Kinerja Non-finansial .....	37
Tabel 4.2.2.3. Pendapat Responden terhadap Variabel Kinerja Manajerial .....	40
Tabel 4.3.1. Hasil Analisis Deskriptif .....	42
Tabel 4.5.1. Outer Loading .....	45
Tabel 4.5.2. Hasil Estimasi Nilai AVE .....	46
Tabel 4.5.3.1. Fornell-Lacker Criterion .....	46
Tabel 4.5.3.2. Cross Loading .....	47
Tabel 4.5.4. Cronbach's Alpha .....	48
Tabel 4.6.1. Coefficient of Determinant ( $R^2$ ) .....	48
Tabel 4.7.1. Outer Loading (Mean, STDEV, T-Values) .....	49
Tabel 4.7.2. Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values) .....	50
Tabel 4.7.3. Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values) .....	51

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Revolusi Industri dan Dampaknya terhadap pendidikan Tinggi .....	2
Gambar 2.1. Teori Harapan .....	9
Gambar 2.6. Kerangka Pemikiran .....	19
Gambar 3.1. Persentase Sampel Penelitian .....	24
Gambar 4.4. Interpretasi Output Model .....	44



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Presiden Joko Widodo dalam menjalankan pemerintahannya dilandasi oleh Nawacita yang menjadi agenda yang ingin dicapai oleh Presiden Joko Widodo dan Wakil Presiden Jusuf Kalla pada tahun 2014-2019. Salah satu nawacita Pemerintah Jokowi yaitu Nawacita Pendidikan, yang agendanya antara lain peningkatan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar internasional. Peningkatan produktivitas rakyat dan daya saing di pasar internasional sangat terkait dengan kualitas sumber daya manusia yang dihasilkan dari perguruan tinggi (Sudiro, 2018).

Berdasarkan PP RI Nomor 60 Tahun 1999 Pasal 3, Perguruan Tinggi merupakan satuan pendidikan yang : (1) menyelenggarakan pendidikan tinggi, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat; (2) pendidikannya berupaya menghasilkan manusia terdidik; (3) penelitiannya merupakan kegiatan telah taat kaidah dalam usaha mencari kebenaran dan / atau menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian; (4) bentuk pengabdian kepada masyarakat berkaitan dengan usaha memberikan manfaat melalui ilmu pengetahuan.

Era globalisasi dan revolusi industri 4.0 benar-benar membawa dampak yang besar bagi perguruan tinggi swasta yaitu dituntut untuk beroperasi tidak hanya secara efektif dan efisien namun juga harus lebih berinovasi dan kreatif. Suatu perguruan tinggi swasta harus mampu mengikuti perkembangan dunia yang semakin dinamis. Perguruan tinggi harus terus menerus memantau perubahan yang terjadi di lingkungannya dan bersikap responsif terhadap setiap perubahan yang terjadi.

Perkembangan ini harus diikuti oleh perkembangan manajerial tata kelola yang baik (*Good University Governance*) dalam membantu organisasi perguruan tinggi mencapai tujuannya.



Sumber : Lembaga Manajemen Kolektif (LMK) tahun 2014

Mengevaluasi kinerja organisasi di sektor publik dan swasta dengan asumsi semakin penting, tidak terkecuali di dunia akademis di mana banyak daftar peringkat dan liga universitas dan lembaga penelitian sering kali memiliki

konsekuensi reputasi dan finansial yang signifikan (Liu; Chen; Jhon; Li dan Meng, 2009). Jackson dan Schuler (1985), Tubre dan Collins (2000) menemukan bukti bahwa pemahaman yang tinggi terhadap tujuan suatu pekerjaan, dapat memberikan informasi yang relevan terhadap pekerjaan dan motivasi untuk meningkatkan kinerja suatu pekerjaan. Selain itu, sistem pengukuran kinerja dapat mengkomunikasikan prioritas organisasional dan informasi kinerja untuk setiap individu yang bisa membantu meningkatkan pemahaman manajer akan peran kerja mereka (Simon, 2000)

Tugas utama manajer adalah membuat keputusan yang mampu meningkatkan performansi dari organisasi. Setiap keputusan yang dibuat oleh para manajer harus mampu menyelesaikan masalah yang ada. Para manajer yang berada dalam manajemen bisnis total harus memiliki pengetahuan dan keterampilan manajerial yang cukup agar mampu mengkaji permasalahan bisnis yang timbul secara rasional (Gaspers, 2008). Pada perguruan tinggi manajer dipangku oleh seorang dekan/kaprodi yang mana memiliki pertanggungjawaban terhadap rektor/pimpinan dalam suatu perguruan tinggi. Untuk mencapai tujuan organisasi, maka sumber daya manusia yang ada dalam perguruan tinggi harus mempunyai kualitas yang baik. Jika kualitas sumber daya manusianya tidak baik, maka kinerjanya tidak akan sesuai dengan yang semestinya. Dalam hal ini diasumsikan kinerja manajerial perguruan tinggi swasta dipengaruhi oleh faktor finansial/insentif, kinerja non finansial dan sebagainya.

Menurut Mangkunegara (2002), Insentif merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan

dan kontribusi terhadap organisasi/perusahaan. Menurut Handoko (2002), Insentif merupakan perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan. Dalam *Expectancy Theory* motivasi individu ditentukan oleh *expectancies* dan *valences*. *Expectancies* adalah keyakinan tentang kemungkinan bahwa perilaku tertentu (seperti misalnya bekerja lebih keras) akan menimbulkan hasil tertentu (seperti misalnya kenaikan gaji). *Valences* berarti nilai yang diberikan individu atau outcome (hasil) atau rewards yang akan diterima (Vroom, 1964).

Pada zaman sekarang ini pengukuran finansial ternyata kurang memuaskan perusahaan, karena ukuran finansial lebih menitikberatkan pada pengendalian atau lebih menekankan pada objektivitas tetapi kurang memperhatikan terhadap pengendalian yang berhubungan dengan perilaku individu. Kekurangan pengukuran finansial ini menyebabkan perlunya alat ukur lainnya seperti kinerja nonfinansialnya yang mungkin dapat membantu pembuat keputusan dalam menilai bagaimana kinerja individu dalam organisasi pemerintah dapat memberikan kualitas pelayanan kepada publik.

Suatu perguruan tinggi menerima masukan-masukkan berupa waktu yang dimiliki tenaga pengajar & para mahasiswa dan mengubah masukan-masukkan ini menjadi beragam keluaran untuk tujuan pengembangan pendidikan dan ilmu pengetahuan. Secara konseptual, seluruh sistem organisasional mencapai tujuannya melalui proses alokasi sumber daya yang diwujudkan melalui proses pengambilan keputusan manajerial.

Teori atau model kontigensi sering disebut teori situasional karena teori ini mengemukakan kepemimpinan yang tergantung kepada situasi (Fiedler, 1967). Pendekatan kontigensi pada akuntansi didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi yang secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan, karena pasti ada faktor-faktor situasional yang mempengaruhi didalam organisasi. Teori kontigensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan organisasi untuk berbagai macam tujuan (Otley, 1980).

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya fenomena hasil penilaian akreditasi perguruan tinggi swasta dibawah naungan kopertis wilayah II khususnya wilayah Provinsi Lampung sebagian besar masih terakreditasi “C” yang artinya kinerja suatu perguruan tinggi swasta di Lampung masih kurang baik.

Tabel 1.1 Rekapitulasi Peringkat Akreditasi Program Studi pada PTS di Prov. Lampung

Bentuk PT	Nilai Akreditasi			Jumlah
	A	B	C	
Universitas	5	57	68	130
Institut	1	8	1	10
Sekolah Tinggi	0	30	67	97
Akademi	0	5	24	29
Politeknik	0	0	4	4
<b>Total Jumlah</b>	6	100	164	270

Sumber : PDDIKTI, Tanggal : 22/09/2017

Dari penelitian sebelumnya ada ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai pengaruh insentif dan kinerja nonfinansial terhadap peningkatan kinerja, sehingga riset mengenai topik tersebut masih menarik untuk dikaji lebih lanjut dan masih relevan untuk diteliti terutama pada organisasi jasa nirlaba, selama ini penelitian yang ada lebih didominasi pada instansi pemerintah/SKPD, perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa yang *profit motive* dan objek penelitian Perguruan Tinggi Swasta di Lampung belum ada yang meneliti.

Objek penelitian ini yaitu Perguruan Tinggi Swasta di Lampung yang terakreditasi C, Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Insentif dan Kinerja Non Finansial. Berdasarkan atas uraian pada latar belakang, penulis tertarik mengambil judul penelitian **“Pengaruh Insentif dan Kinerja Non Finansial terhadap Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta di Lampung”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis merumuskan masalah yaitu

1. Apakah Insentif berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta di Lampung?
2. Apakah Kinerja Non Finansial berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta di Lampung?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Secara garis besar tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :



1. Untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta di Lampung.
2. Untuk mengetahui pengaruh kinerja non finansial terhadap kinerja manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta di Lampung.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh berbagai pihak untuk pengembangan ilmu dan lainnya, lebih rincinya sebagai berikut :

- a. Sebagai masukan dan pertimbangan bagi Organisasi Nirlaba Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung khususnya Perguruan Tinggi Swasta dalam mewujudkan kinerja perguruan tinggi yang lebih baik.
- b. Pengembangan teori dan memberikan gambaran ilmiah terhadap pencapaian kinerja organisasi nirlaba terkait Insentif dan kinerja non finansial di lingkungan Perguruan Tinggi di Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung.
- c. Sebagai bahan literatur bagi pihak-pihak yang akan melakukan penelitian lebih lanjut.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Grand Theory**

##### **2.1.1 Teori Harapan (*Expectancy Theory*)**

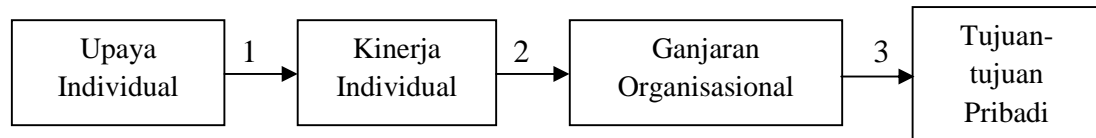
Teori Harapan pertama kali dikemukakan oleh Vroom (1964) kemudian dikembangkan oleh peneliti lainnya. Dalam *Expectancy Theory* motivasi individu ditentukan oleh *expectancies* dan *valences*. *Expectancies* adalah keyakinan tentang kemungkinan bahwa perilaku tertentu (seperti misalnya bekerja lebih keras) akan menimbulkan hasil tertentu (seperti misalnya kenaikan gaji). *Valences* berarti nilai yang diberikan individu atau outcome (hasil) atau rewards yang akan diterima.

Teori Harapan mengfokuskan pada tiga hubungan (Robbins, 2003) :

1. Hubungan Upaya-kinerja. Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.
2. Hubungan kinerja-ganjaran. Derajat sejauh mana individu itu menyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.

3. Hubungan ganjaran-tujuan pribadi. Derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan potensi daya tarik ganjaran tersebut untuk individu tersebut.

Gambar 2.1 Teori Harapan



Sumber : Robins (2013)

1. Hubungan Upaya-Kinerja
2. Hubungan Kinerja-Ganjaran
3. Hubungan Ganjaran-Tujuan Pribadi

### 2.1.2 Teori Kontigensi

Pendekatan kontingensi atau pendekatan situasional adalah suatu aliran teori manajemen yang menekankan pada situasi atau kondisi tertentu yang dihadapi. Tidak seluruh metode manajemen ilmiah dapat diterapkan untuk seluruh situasi begitupun tidak selalu hubungan manusiawi yang perlu ditekankan karena adakalanya pemecahan yang efektif melalui pendekatan kuantitatif. Itu semua sangat tergantung pada karakteristik situasi yang dihadapi dan tujuan yang ingin dicapai.

Teori atau model kontingensi sering disebut teori situasional karena teori ini mengemukakan kepemimpinan yang tergantung kepada situasi (Fiedler, 1967). Pendekatan kontingensi pada akuntansi didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi yang secara universal selalu tepat untuk bisa

diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan, karena pasti ada faktor-faktor situasional yang mempengaruhi didalam organisasi. Teori kontigensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan organisasi untuk berbagai macam tujuan (Otley, 1980). Kerangka teori kontingensi menurut Otley (1980) adalah faktor kontigensi, sistem pengendalian manajemen, variable intervening dan efektifitas organisasi.

## **2.2 Insentif**

Insentif adalah imbalan yang diberikan kepada seorang karyawan telah melakukan suatu pekerjaan di luar tugas pokoknya atau melebihi target dari pekerjaan tersebut (Yono, dkk., 2004). Dalam pengertian yang secara umum, insentif merupakan kompensasi khusus yang dirancang untuk memotivasi kinerja luar biasa (*Superior Performance*), yang dalam bahasa yang lebih sederhana insentif dapat diartikan sebagai bonus diluar gaji. Kompensasi dalam bentuk insentif ini mempunyai kaitan langsung dengan motivasi jadi insentif diberikan guna meningkatkan motivasi. Insentif diberikan tergantung dari prestasi atau produksi.

Bentuk Insentif Menurut Werther dan Davis (1996), menunjukkan adanya beberapa bentuk dalam pemberian insentif, yaitu :

1. *Piecework* merupakan pembayaran diukur menurut banyaknya unit atau satuan barang atau jasa yang dihasilkan
2. *Production business* merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi yang melebihi target yang ditetapkan.

3. *Commissions* merupakan persentase harga jual atau jumlah tetap atas barang yang dijual.
4. *Maturity curves* merupakan pembayaran berdasarkan kinerja yang dirangking menjadi : marginal, below average, average, good outstanding.
5. *Merit Raises* merupakan pembayaran kenaikan upah diberikan setelah evaluasi kinerja.
6. *Pay for knowledge/pay for skills* merupakan kompensasi karena kemampuan menumbuhkan inovasi.
7. *Non-monetary incentives*, merupakan penghargaan diberikan dalam bentuk plakat, sertifikat, liburan dan lain-lain.
8. *Executive intensives*, merupakan insentif yang diberikan kepada eksekutif yang perlu mempertimbangkan keseimbangan hasil jangka pendek dengan kinerja jangka panjang.
9. *Internasional incentives*, diberikan karena penempatan seseorang untuk penempatan di luar negeri.

Insentif digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja pegawai atau profitabilitas organisasi (Mazura, 2012). Jenis-jenis insentif menurut Hasibuan (2011) yaitu (1) Insentif material, yang dapat diberikan dalam bentuk : bonus, komisi, pembagian laba, kompensasi yang ditangguhkan, dan bantuan hari tua. (2) insentif non-material, yang dapat diberikan dalam bentuk : jaminan sosial, pemberian piagam penghargaan, pemberian promosi dan pemberian pujian lisan atau tulisan.

Menurut Mangkunegara (2002), insentif merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan). Menurut Handoko (2002), insentif merupakan perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan. Menurut Samsudin (2006), insentif merupakan pemberian upah atau gaji yang berbeda bukan didasarkan pada evaluasi jabatan, namun karena adanya perbedaan prestasi kerja. Menurut Simamora (2004), insentif merupakan suatu program yang mengaitkan bayaran dengan produktivitas kerja.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2004), insentif adalah kompensasi yang diterima seorang manajer selain gaji dan tunjangan-tunjangan. Orang dipengaruhi oleh insentif yang positif maupun yang negatif. Suatu insentif yang positif atau penghargaan adalah suatu hasil yang meningkatkan kepuasan dari kebutuhan individual. Sebaliknya, insentif yang negatif atau hukuman adalah suatu hasil yang mengurangi kepuasan dari kebutuhan tersebut.

Pada perguruan tinggi itu sendiri dalam penentuan insentif telah diatur dalam peraturan presiden nomor 32 tahun 2016 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi, Peraturan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi, nomor 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, Peraturan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi nomor 20 tahun 2017 tentang pemberian tunjangan profesi dosen dan tunjangan kehormatan professor serta juga ada didalam statuta masing-masing perguruan tinggi.

### **2.3 Kinerja Nonfinansial**

Dalam menghadapi perubahan lingkungan dan persaingan yang semakin meningkat, pengukuran nonfinansial menjadi penting untuk dilakukan karena banyak data-data nonfinansial yang bersifat kualitatif yang menyangkut operasional organisasi maupun yang menyangkut hubungan organisasi dengan lingkungan eksternalnya yang mempunyai pengaruh besar terhadap kelangsungan hidup organisasi dalam hal ini perguruan tinggi swasta. Dengan kata lain, pengukuran nonfinansial 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 nonfinansial tidak dapat menggantikan ukuran-ukuran keuangan, keduanya saling melengkapi (Kaplan & Norton, 2000). Pengukuran kinerja berdasarkan nonfinansial akan berhubungan secara langsung dengan strategi bisnis dan dapat berubah sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan bisnis. Ukuran-ukuran nonfinansial yang bisa digunakan oleh perusahaan antara lain kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, kemampuan karyawan, proses internal yang responsif dan dapat diprediksi, dan sebagainya. Ukuran-ukuran nonfinansial tersebut merupakan aktiva intelektual dan tak berwujud yang dimiliki oleh suatu organisasi.

Sinulangga, dkk., (2013) menemukan bahwa kinerja nonfinansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi intrinsik dan

ekstrinsik. Menurut Letje (1998) Ukuran kinerja nonfinansial memungkinkan perusahaan melakukan *continues improvement* dan *actionable* dengan demikian perusahaan dapat menciptakan *Value* di prespektif konsumen serta dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Namun demikian perusahaan tetap membutuhkan pengukuran kinerja finansial. Pengukuran finansial dan non finansial dapat dengan menggunakan *balanced scorecard* yang menawarkan cara bagaimana mengukur kinerja secara terintegrasi dan terkoordinasi selain itu juga merupakan suatu sistem manajemen yang menawarkan bagaimana caranya mencapai misi/visi perusahaan. Hal ini juga sejalan dengan pendapat *AICPA Special Commitee on Financial Reporting* (Mahmudi, 2015), yang menyatakan bahwa untuk pengukuran kinerja yang bisa menciptakan *value* perlu pengukuran kinerja yang :

1. Menyediakan informasi yang bisa digunakan untuk perencanaan, *oportunities*, resiko dan ketidakpastian.
2. Lebih berfokus pada faktor-faktor yang dapat menciptakan *longer-term value*
3. Menyediakan informasi yang selaras dengan kebutuhan eksternal sehingga manajemen dapat melakukan *manage* yang lebih baik terhadap perusahaannya.

## **2.4 Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial didefinisikan sebagai kecakapan manajer dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negoisasi dan representasi (Mahoney,dkk.,



1963). Sistem pengukuran kinerja diharapkan akan mempengaruhi hasil kerja dari manajer yang dalam hal ini adalah kinerja manajerial. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial yang tinggi. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks (Mulyadi dan Johny, 1999). Spencer, dkk., (2013) menguraikan bahwa kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

Menurut Winardi (2002), penilaian kinerja adalah proses menilai hasil karya personel dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Pada hakikatnya, penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja personel dengan membandingkannya dengan standar baku penampilan. Menurut Syam (2006) kinerja manajerial tercapai jika perusahaan telah mencapai tujuan yang ditargetkan dengan menggunakan informasi dengan kebutuhan pembuat keputusan akan meningkatkan kualitas keputusan yang akan diambil dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat disajikan pada tabel 2.1 :

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Stajkovic & Luthans (2001)	Differential effects of incentive motivators on work performance	Insentif memiliki pengaruh yang besar dalam meningkatkan kinerja organisasi.
2.	Yono, dkk (2004)	Analisis pengaruh insentif, motivasi, disiplin kerja, budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada badan pengelolaan keuangan daerah kab. Banyumas	Terdapat pengaruh yang signifikan antara insentif, motivasi, disiplin kerja, budaya kerja terhadap kinerja pegawai
3.	Murti (2005)	Pengaruh insentif terhadap	Insentif berpengaruh cukup besar

		kinerja SDA (menurut persepsi karyawan) pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, Bandung	terhadap kinerja SDA
4.	Jansen, dkk., (2009)	National differences in incentive compensation practice : the differing roles of financial performance measurement in the united states and the Netherlands	Diperusahaan belanda pengaruh penggunaan kompensasi insentif terhadap laba bersih dan kepuasan gaji negative sedangkan diperusahaan amerika berpengaruh positif.
5.	Begbie, dkk., (2011)	A food manufacturing manager's experiences and perceptions of the implementation of an incentive scheme	Tidak ada hubungan antara kinerja dengan insentif.
6.	Lesmana (2011)	Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Sistem Pengukuran Kinerja dan Kompensasi Insentif terhadap Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta di Palembang	penganggaran partisipatif dan sistem pengukuran kinerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja manajerial. akan tetapi untuk variabel kompensasi insentif tidak berpengaruh signifikan dengan kinerja manajerial
7.	Kauhanen & Napari (2012)	Performance measurement and incentive plans	Sesuai dengan teori yang ada insentif sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.
8.	Ching, dkk., (2012)	When does incentive compensation motivate managerial behavior? An experimental investigation of the fit between incentive compensation, executive core self evaluation and firm performance.	Teori dan bukti empiris peneliti memberikan wawasan yang signifikan mengenai hubungan yang kompleks antara skema kompensasi, karakteristik eksekutif, kinerja perusahaan dan perilaku manajerial.
9.	Khairati (2013)	Pengaruh insentif & motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dinas pengelolaan keuangan daerah kab. Pesisir selatan.	Insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
10.	Burney, dkk., (2013)	Behavioral work outcomes of strategic performance measurement system based incentive plan	Peneliti menemukan bukti SPMS digabungkan erat dengan strategi mempengaruhi kinerja karyawan melalui self efficacy & kontrak psikologis yang dirasakan. Self efficacy & kinerja karyawan hanya berlaku untuk karyawan yang lebih tua & kurang berpendidikan.
11.	Meng, dkk., (2013)	Multi task incentive contract and performance measurement with multi dimensional types	Kepala sekolah cenderung memberikan kontrak insentif bertenaga rendah dalam keadaan tertentu.
12.	Anggriawan, dkk (2015)	Pengaruh insentif dan motivasi terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan CV. Suka Alam Kota Batu)	Insentif dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
13.	Diviani (2015)	Analisis pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai	Insentif positif berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja

		variabel mediasi	
14.	Normi (2015)	Pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan pada PT. Pusri cabang Medan	Insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
15.	Yanti (2016)	Pengaruh human capital & insentif terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada rumah sakit sekota bandar Lampung)	Human capital memiliki pengaruh terhadap kinerja perawat rumah sakit sedangkan insentif secara statistic tidak signifikan dalam memperkuat human capital dan kinerja perawat rumah sakit.
16.	Sari & Satrio (2016)	Pengaruh Insentif, Masa Kerja & Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Insentif berpengaruh positif dan paling dominan terhadap kinerja karyawan.
17.	Indra, dkk (2016)	Pengaruh motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai dengan pemberian insentif sebagai variable moderasi (studi kasus di sekretariat daerah kab. Jayawijaya)	Motivasi yang dimoderasi oleh pemberian insentif berpengaruh negative namun tidak signifikan terhadap kinerja PNS, disiplin yang dimoderasi insentif berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja PNS.
18.	Gunawan (2017)	Pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan dengan keadilan sebagai variable moderasi pada PT. Lautan Teduh Interniaga	Insentif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan keadilan memperkuat pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan.
19.	Paul, dkk (2018)	The aggregate impacts of tournament incentives in experimental asset markets	Insentif mencerminkan pengaruh dan berkontribusi pada perdebatan yang menghubungkan ketidakstabilan pasar dengan struktur insentif di industri keuangan
20.	Letje (1998)	Pengukuran kinerja nonfinansial suatu cara meningkatkan value perusahaan	Dengan adanya pengukuran kinerja nonfinansial dapat memacu perusahaan untuk melakukan perbaikan dengan lebih cepat.
21.	Behn (1999)	Using non financial information to predict financial performance the case of the US airline industry.	Informasi kinerja non financial berguna dalam memprediksi pendapatan berkala, biaya dan pendapatan operasional.
22.	Waal (2003)	Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems	Tahap penggunaan dalam proyek implementasi sistem harus dilakukan dengan baik untuk memastikan sistem manajemen kinerja yang rutin digunakan.
23.	Ittner & Larcker (2003)	Coming up short on financial performance measurement	Kinerja Nonfinansial sangatlah penting dalam pengukuran kinerja.
24.	Wier, dkk (2004)	Enterprise resource planning and nonfinancial performance incentives : the joint impact on corporate performance	Secara keseluruhan semua variabelnya sangat signifikan berpengaruh dalam peningkatan kinerja
25.	Que & Zahirul (2004)	A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement : impact on organizational performance	Tidak ada bukti hubungan yang signifikan antara ketidakpastian lingkungan dan kinerja melalui manajemen dengan menggunakan ukuran kinerja non keuangan.
26.	Luther, dkk	Nonfinancial performance	Hasil penelitian menunjukkan

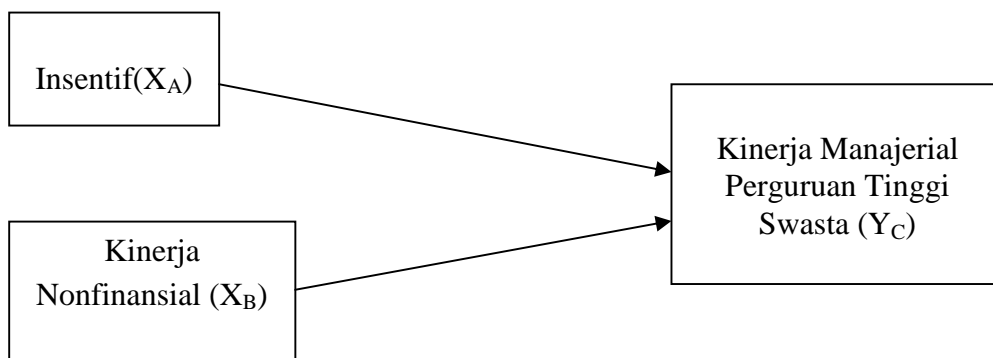
	(2005)	measurement in manufacturing companies	terdapat hubungan antara competitive environment communication corporate ethos dengan adopsi TQN/TPM, JIT. Sedangkan hasil survey kuesioner menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur di UK tertarik dengan pengukuran non financial performance.
27.	Stede (2006)	Behavioral research in accounting strategy, choice of performance measures and performance	Hanya ada efek positif pada kinerja dari menggunakan strategi manufaktur berbasis kualitas dengan menggunakan ukuran subjektif yang ekstensif, namun tidak dengan tujuan tindakan non keuangan.
28.	Fultron & Wempe (2008)	Bagaimana nonfinansial performance pada manufaktur (NFMP) berdampak terhadap lean manufacturing dan financial performance	Penelitian ini memberikan bukti kuat bahwa penggunaan variabel NFMP memediasi hubungan antara lean manufacturing dan kinerja financial.
29.	Gonzalez, dkk (2011)	Peran pengukuran kinerja nonfinansial dalam memprediksi kinerja finansial pada rumah sakit	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran non financial berpengaruh terhadap kinerja financial.
30.	Nicolas & Merono-cerdan (2011)	Strategic knowledge management, innovation and performance	Strategic knowledge management dan inovasi keduanya berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
31.	Rasula (2012)	The impact of knowledge management on organizational performance	Pengetahaun tentang management berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi
32.	Goncalves (2013)	Structural components and assembly in parsimonious explanation of organizational performance a study in the industry and service sectors	Secara keseluruhan variabel-variabel dalam penelitian ini berpengaruh negative terhadap kinerja organisasi.
33.	Basri (2015)	Pengukuran kinerja nonfinansial dalam meningkatkan kinerja financial : study literature	Kinerja nonfinansial berpengaruh positif terhadap kinerja financial
34.	Mawarni & Yuliansyah (2015)	Pengaruh sistem pengukuran kinerja nonfinansial terhadap kinerja anggota kepolisian, job tension sebagai faktor pemediasi	Ada pengaruh langsung dari sistem pengukuran kinerja non financial terhadap kinerja karyawan lebih tinggi dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui job tension.
35.	Yuliansyah & Ramizi (2015)	Non financial performance measures and managerial performance the mediation role of innovation in an Indonesian stock Exchange Listed Organization	Factor yang mempengaruhi kinerja manajer tersebut secara keseluruhan mempengaruhi kinerja perusahaan, sehingga penerapan manajemen kinerja merupakan kebutuhan mutlak untuk mencapai tujuan yang mengatur kerja sama secara harmonis dan terintegrasi antara pimpinan perusahaan dan karyawannya.
36.	Ahmad & Zabri (2016)	The application of non financial performance	Langkah kinerja non keuangan terkait dengan proses internal dan

		measurement in Malaysian manufacturing firms	pelanggan memiliki tingkat penggunaan tertinggi. Ada hubungan yang signifikan antara ukuran perusahaan, keterlibatan pemilik/ pengelola dan teknologi modern dan penggunaan ukuran kinerja non keuangan.
37.	Irawan (2017)	Pengaruh sistem pengukuran kinerja nonfinansial terhadap kepuasan kerja dengan keadilan organisasi sebagai variabel pemediasi (studi pada lembaga permasyarakatan di provinsi Lampung)	Kinerja non financial tidak berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja sedangkan terhadap keadilan organisasi fully mediated
38.	Amalia (2017)	Pengaruh kinerja nonfinansial terhadap kinerja pegawai dengan motivasi & kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (studi pada bendahara & staf pengellola keuangan kantor kementrian hukum & HAM RI wil. Lampung	Kinerja non financial berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja & kepuasan kerja

**2.6 Kerangka Pemikiran**

**Gambar 2.6**

**Kerangka Pemikiran**



**2.6.1 Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Manajerial**

Dalam *Expectancy Theory* motivasi individu ditentukan oleh *expectancies* dan *valences*. *Expectancies* adalah keyakinan tentang kemungkinan bahwa perilaku tertentu (seperti misalnya bekerja lebih keras) akan menimbulkan hasil

tertentu (seperti misalnya kenaikan gaji). *Valences* berarti nilai yang diberikan individu atau outcome (hasil) atau rewards yang akan diterima. Insentif merupakan imbalan langsung yang di bayarkan kepada karyawan karena prestasi melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja (Pangabean, 2002). Handoko (2001) menyimpulkan bahwa sistem insentif menunjukkan hubungan yang paling jelas antara kompensasi dan kinerja. Dari beberapa peneliti pun menyimpulkan bahwa insentif memiliki pengaruh yang besar dalam meningkatkan kinerja karyawan suatu organisasi (Stajkovic & Luthans, 2001; Yono, dkk., 2004; Murti, 2005; Kauhanen & Napari, 2012; Khairati, 2013; Anggriawan, dkk., 2015; Diviani, 2015; Normi, 2015).

Menurut Kurnianingsih dan Indriantoro (2001) melakukan penelitian pada perusahaan manufaktur. Hasil penelitiannya adalah sistem penghargaan menyebabkan kinerja manajerial semakin tinggi. Kemudian Narsa (2003) melakukan penelitian pada perusahaan jasa. Hasil penelitiannya adalah sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sari & satrio (2016) melakukan penelitian yang hasil penelitiannya Insentif berpengaruh positif dan paling dominan terhadap kinerja karyawan. Gunawan (2017) juga memberikan hasil penelitiannya insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sama halnya juga Paul, dkk (2018) menemukan bahwa insentif mencerminkan pengaruh & berkontribusi diindustri keuangan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Insentif berpengaruh Positif terhadap kinerja manajerial.

### **2.6.2 Pengaruh Kinerja Nonfinansial terhadap Kinerja Manajerial**

Pendekatan kontigensi pada akuntansi didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi yang secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan, karena pasti ada faktor-faktor situasional yang mempengaruhi didalam organisasi. Teori kontigensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan organisasi untuk berbagai macam tujuan (Otley, 1980). Lawler (1992) berargumen bahwa informasi tentang misi suatu organisasi dan kinerja dibutuhkan oleh individu untuk mengetahui bagaimana mereka harus bertindak. Bowen & Lawler (1992) berpendapat bahwa akses informasi mengenai organisasi memungkinkan seorang individu untuk mengetahui dengan jelas dan memberikan pemahaman bagaimana peran mereka dalam perusahaan.

Menurut Letje (1998), kebutuhan pengukuran kinerja nonfinansial itu ternyata dapat memacu perusahaan untuk melakukan perbaikan dengan lebih cepat dan dapat mendorong *value* ke arah *superior long-term financial and competitive performance*. Lau & 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 pengukuran 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. Informasi ini didapat agar dapat membantu dalam peningkatan pelaksanaan operasi perusahaan dan kinerja organisasi agar lebih berhasil. Informasi non-finansial menjadi penting karena dalam pendayagunaan karyawan tidak hanya difokuskan pada pengurangan biaya tenaga kerja, tetapi juga lebih kepada bagaimana meningkatkan kualitas, mengurangi siklus waktu produksi, dan kebutuhan pemuasan pelanggan.

Dalam penelitian Amalia (2017) tentang pengaruh menunjukkan hasil penelitiannya bahwa kinerja nonfinansial berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja & kepuasan kerja kinerja nonfinansial terhadap kinerja pegawai dengan motivasi & kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Ahmad & Zabri (2016) juga melakukan penelitian dengan hasil penelitiannya yaitu langkah kinerja non keuangan terkait dengan proses internal dan pelanggan memiliki tingkat penggunaan tertinggi. Ada hubungan yang signifikan antara ukuran perusahaan, keterlibatan pemilik/ pengelola dan teknologi modern dan penggunaan ukuran kinerja non keuangan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Kinerja Nonfinansial berpengaruh Positif terhadap kinerja manajerial.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

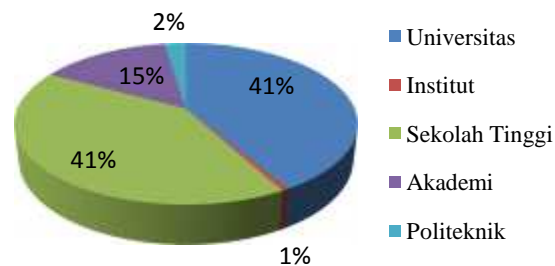
Populasi dalam penelitian ini adalah Perguruan Tinggi Swasta di Lampung. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *Purposive Sampling* yaitu sampel yang dipilih dengan cermat hingga relevan dengan desain penelitian (Nasution, S., 2009). Sampel penelitiannya adalah Program Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Lampung yang terakreditasi “C”. Perguruan Tinggi Swasta di Lampung berjumlah 78 buah dengan total program studi berjumlah 164 buah, terdiri dari 68 Universitas, 1 Institut, 67 Sekolah Tinggi, 4 Politeknik, & 24 Akademi (Ditjen Dikti, 2018). Unit analisis pada penelitian ini adalah para Dekan dan kaprodi. Adapun alasan memilih dekan/kaprodi sebagai unit analisis adalah dekan atau kaprodi merupakan agen yang memiliki pertanggung jawaban kepada principal yaitu rektor, sehingga kinerjanya diukur dan dinilai untuk kemudian diberi insentif sesuai dengan kinerjanya oleh pimpinan.

Tabel 3.1 Daftar Sampel penelitian

<b>Bentuk PT</b>	<b>Jumlah Prodi</b>
Universitas	68
Institut	1
Sekolah Tinggi	67
Akademi	24
Politeknik	4
<b>Total Jumlah</b>	164

Sumber : Kemenristekdikti tahun 2018

**Gambar 3.1 Persentase Sampel Penelitian**



Sumber : Kemenristekdikti tahun 2018

## 3.2 Definisi Operasional Variabel

### 3.2.1 Variabel insentif

Insentif yang dimaksud yaitu insentif yang diterima sebagai dekan/kaprodi sebelum dipotong pajak selama satu bulan tanpa memperhitungkan pendapatan di luar itu (misalnya sebagai staff pengajar, peneliti dan lainnya). Insentif yang dimaksud berupa insentif sebagai dekan/kaprodi, insentif berinovasi, kehadiran rapat, insentif penyusunan buku pedoman, reward pengembangan karir dan lainnya yang berkaitan dengan pekerjaan sebagai dekan/kaprodi.

### 3.2.2 Variabel Kinerja Non Finansial

Kinerja non finansial dalam penelitian ini adalah diadopsi dari penelitian sholihin dan pike (2010) yaitu pekerjaan dengan dimensi Pekerjaan & Lingkungan serta indikatornya yaitu Tingkat Inisiatif, Kinerja Operasional, Kinerja Sosial, Kinerja Komunitas, Kualitas Kinerja Layanan, Hubungan dengan

junior/bawahan, Hubungan dengan Masyarakat, Hubungan antar lembaga. Untuk item pernyataannya ada beberapa yang dimodifikasi disesuaikan dengan yang ada diprodi pada perguruan tinggi swasta di Lampung.

### 3.2.3 Variabel Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial dekan/kaprodi sebagai individu yang merupakan anggota organisasi perguruan tinggi dalam melaksanakan aktivitasnya.

Tabel. 3.2 Definisi Operasional Variabel

Operasional Variabel				
Variabel	Dimensi	Indikator	Kuesioner	
1. Insentif (Mahmudi (2015), PERMENRISTEKDIKTI, 2017)	1.1 Bonus	1.1.1 Bonus berinovasi yang diberikan sesuai dengan yang bersangkutan & memenuhi tujuan kinerja perguruan tinggi.	1-4	
	1.2 Reward	1.2.1 Kehadiran rapat, penyusunan buku pedoman, kesejahteraan, pengembangan karir dll	5-8	
	1.3 Tunjangan-tunjangan	1.3.1 Tunjangan Profesi & Tunjangan Kehormatan	9-12	
2. Kinerja non finansial (Sholihin & Pike, 2010)	2.1 Pekerjaan	2.1.1 Tingkat Inisiatif	1	
		2.1.2 Kinerja Operasional	2	
		2.1.3 Kinerja Sosial	3	
		2.1.4 Kinerja Komunitas	4	
		2.1.5 Kualitas Kinerja Layanan	5	
	2.2 Lingkungan	2.2.1 Hubungan	6	

		dengan junior/bawahan	
		2.2.2 Hubungan dengan Masyarakat	7
		2.2.3 Hubungan antar lembaga	8
		2.2.4 Hubungan dengan layanan tuntutan mahasiswa	9
3 Kinerja Manajerial (Mahoney, 1963)	3.1 Perencanaan	a. Menentukan tujuan, kebijakan & perencanaan kegiatan	1
	3.2 Investigasi	b. Mengumpulkan & menyiapkan informasi berbentuk catatan, laporan dan rekening.	2
	3.3 Pengkoordinasian	c. Tukar menukar informasi dengan dekan/kaprodi lainnya	3
	3.4 Evaluasi	d. Menilai & mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan	4
	3.5 Pengawasan	e. Mengarahkan, memimpin & mengembangkan bawahan	5
	3.6 Pemilihan Staf	f. Mempertahankan angkatan kerja pada program studi	6
	3.7 Negoisasi	g. Melakukan hubungan kerja sama dengan pihak lain	7
	3.8 Perwakilan	h. Mempromosikan tujuan umum perguruan tinggi	8
	3.9 Evaluasi	i. Evaluasi kinerja secara menyeluruh	9

### 3.3 Klasifikasi Variabel

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel bebas (Independen), Insentif ( $X_A$ ) dan Kinerja Non Finansial ( $X_B$ ).
- b. Variabel terikat (Dependent), Kinerja Manajerial ( $Y_C$ ).

### 3.4 Jenis dan Sumber Data

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan *pick-up data collection*.

Data yang digunakan dalam melakukan penelitian ini, yaitu:

- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh atau dikumpul langsung dari sumber penelitian atau lapangan yang diperoleh melalui pengamatan dan pencatatan secara cermat di Perguruan Tinggi Swasta di Lampung. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari kuisisioner dan dibantu wawancara & dokumentasi.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari catatan, dokumen yang ada di Perguruan Tinggi Swasta di Lampung.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan dua cara:

#### 1. Penelitian kepustakaan

Adalah pengumpulan data yang diperoleh melalui buku, jurnal, surat kabar dan media lainnya yang ada hubungannya dengan permasalahan dalam penelitian ini.

#### 2. Penelitian Lapangan

Adalah pengumpulan data yang dilakukan dilapangan untuk mengetahui dan memperoleh langsung data yang peneliti perlukan. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui :

- a. Kuesioner.

Kuesioner adalah pengumpulan data dengan memberikan daftar pernyataan kepada responden. Dimana pernyataan yang diajukan berkaitan dengan permasalahan yang hendak diteliti. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan skala likert.

b. Wawancara

Menurut Nasution (2009), Wawancara adalah suatu bentuk komunikasi verbal jadi semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi. Wawancara merupakan alat yang ampuh untuk mengungkapkan kenyataan hidup, apa yang dipikirkan atau dirasakan orang tentang berbagai aspek kehidupan. Hal ini wawancara dilakukan untuk mengurangi bias hasil penelitian akibat tidak dimengertinya maksud dari pertanyaan kuisisioner

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah tehnik pengumpulan data dan informasi dengan cara memanfaatkan sejumlah dokumen tertulis berupa laporan dan peraturan serta literatur-literatur yang memiliki relevansi dengan penelitian ini.

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Teknik Analisis pengolahan data pada penelitian ini menggunakan metode analisis jalur dengan pengukuran partial least square (PLS) yaitu merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi (Tanenhaus dan Hanafi, 2010 dalam Noor, 2014). PLS merupakan statistika multivariat yang mampu menguji hubungan antara variabel dependen berganda dengan variabel independen berganda (Hartono dan Abdillah, 2014; Gefen, dkk. 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, dkk., 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).

### **3.6.1. Uji Kualitas Data**

Evaluasi kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dilakukan dengan melalui uji reliabilitas dan validitas (Hair, dkk., 1998). 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 Reliability Measure* > 0,70 dan *Cronbach Alpha* > 0,70.

### 3.6.2. 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 mengetahui 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-square* memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik (Ghozali, 2014).



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana yang telah diuraikan dalam bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan, yaitu :

1. Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Semakin besar insentif yang diterima maka semakin baik kinerja manajerialnya. Dari hasil wawancara dengan beberapa kaprodi, diperoleh informasi bahwa sebagian dari kaprodi bergabung dengan institusi perguruan tinggi didorong oleh panggilan jiwa dan minat untuk terus belajar dengan menyadari bahwa imbalan (gaji) yang mereka terima tidak terlalu besar. Namun, apabila ditambah dengan insentif sebagian besar kaprodi termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka lebih baik lagi.
2. Kinerja nonfinansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Semakin banyak Kinerja Nonfinansial maka semakin baik kinerja manajerial seorang kaprodi. Dari hasil wawancara dengan beberapa kaprodi diketahui bahwa komponen penilaian kinerja perguruan tinggi berdasarkan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) adalah kemampuan perguruan tinggi dalam menghasilkan Tridarma Perguruan

Tinggi, meliputi : Pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Ketiga komponen tersebut termasuk dalam dimensi dengan beberapa indikator yang peneliti luaskan dan jabarkan yaitu dimensi pekerjaan dan lingkungan. Dengan adanya kinerja nonfinansial yang cukup maka dapat diharapkan para dekan/kaprodi termotivasi untuk meningkatkan kinerja fakultas dan prodi yang mereka pimpin. Ada beberapa di perguruan tinggi yang tidak terbuka akan kinerja nonfinansial dan beberapa kaprodi baru atau belum lama menduduki jabatannya sehingga belum begitu memahami tentang kinerja nonfinansial di perguruan tinggi tempat mereka bekerja.

## 5.2 KETERBATASAN

Keterbatasan penelitian ini, yaitu :

1. Variabel penelitian ini hanya terbatas pada insentif dan Kinerja Nonfinansial. Sementara masih ada variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial, seperti penganggaran partisipatif, sistem pengukuran kinerja, budaya organisasi, disiplin kerja, masa kerja, komitmen organisasi, human capital dan lain-lain.
2. Penelitian ini hanya dilakukan pada universitas swasta di Provinsi Lampung yang terakreditasi C sehingga populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas, hasilnya *coefficient of determination* ( $R^2$ ) yang didapat memang memiliki kesesuaian namun dalam kategori moderat/lemah.

### 5.3 SARAN

Saran yang diusulkan oleh peneliti untuk riset mendatang dibidang kajian yang sama adalah sebaiknya memperluas wilayah geografis perguruan tinggi dan juga dengan tambahan variabel-variabel lainnya. Selain untuk memperbanyak jumlah data agar diperoleh model penelitian yang lebih fit, dengan memperluas wilayah geografis yang diteliti akan diperoleh kesimpulan yang lebih dapat digeneralisir. Lebih lanjut, lingkungan penelitiannya dapat diperluas pada organisasi jasa lainnya baik yang *profit motive* maupun *non-profit motive*.

### 5.4 IMPLIKASI

Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa Insentif dan Kinerja Nonfinansial memiliki pengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada Perguruan Swasta di Lampung. Namun, dalam pelaksanaannya masih diperlukan perbaikan dan sosialisasi tentang prosedur, tata cara dan teknis dalam pengukuran Kinerja Manajerial bagi Manajer di suatu Perguruan Tinggi Swasta di Lampung. Dalam penelitian ini memberikan sedikit tambahan kontribusi indikator dari insentif tidak hanya sebatas bonus dan *reward* tetapi juga dapat berupa tunjangan-tunjangan profesi dan kehormatan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Kamilah dan Zabri, Shafie Mohamed. 2016. The Application of Non-Financial Performance Measurement in Malaysian Manufacturing Firms. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 35. pp.476-484
- Anggriawan, K. H., Hamid, djamhur dan Mukzam, M. Djudi. 2015. Pengaruh Insentif & Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan CV. Suka Alam (Kaliwatu Rafting) Kota Batu, Jawa Timur. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 28 No. 1. pp.50-55
- Anthony, R.N., Dearden, J. dan Bedford, N.M. 1992. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jilid 2. Cetakan Pertama. Alih Bahasa Agus Maulana. Jakarta : Penerbit Bina Rupa Aksara.
- Anoraga, Pdanji. 2004. *Manajemen Bisnis*. Cetakan Ketiga. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- Azwar, S. 1997. *Reliabilitas dan Validitas (Edisi ke 3)*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Basri, Mutia Yesi. 2015. Pengukuran Kinerja Non Finansial dalam Meningkatkan Kinerja Finansial : Study Literatur. *Jurnal Akuntansi*. Vol.3 No. 2. pp. 114-126
- Bastian, 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta : Erlangga.
- Begbie, Celita, Bussin, Mark dan Schurink, Willem. 2011. A food Manufacturing Managers Experiences dan Perceptions of the Implementation of an Incentive Scheme. *Academy of Management Journal*. Vol.9. No.1. pp. 1-13
- Behn, K, Bruce, dan Rilley, A, Richard. 1999. Using non financial information to predict financial performance : the case of the U.S. airline industry. *Journal of Accounting dan Finance*. Vol.14. No.1. pp. 29-55

- Belkaoui, Ahmed R. 2001. *Teori Akuntansi, Edisi 4, Jilid 2*. Alih Bahasa Mawinta, Hajayanti Widiastuti, Heri Kurniawan, Alia Arisanti. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Brownell, P., dan McInnes, 1986. Budgetary Participation, Motivation dan Managerial Performance. *The Accounting Review*, Vol. 61. pp 274-277.
- Bryan, J.F, dan Locke, E.A, 1967. Goal Setting as a Means of Increasing Motivatio. *Journal of Applied Psychology (June)*, pp. 274-277
- Burney, L, Laurie dan Widener, k, Sally. 2013. Behavioral work outcomes of a strategic performance measurement system based incentive plan. *American Accounting Assosiation Journal*.Vol.25. No. 2. pp.115-143
- Chenhall, R.H dan P. Brownell, 1988. The Effect of Participative Budgeting on Job Satisfaction dan Performance: Role Ambiguity as an Intervening Variable. *Accounting, Organization dan Society*. Vol. 13. No.3. pp.225-233.
- Chin, W. W. 1998. *The Partial Least Square Approach for Structural Equation Modeling*. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*. London : Lawrence Erlbaum Associates.
- Ching, Daniel Ming Han, Rodgers, Matthew S., Shih, Eric dan Song, Xiao-Bing. 2012. When does incentive compensation motivate managerial behavioral? An experimental investigation of the fit between incentive compensation, excecutive coreself evaluation dan firm performance. *Strategic Management Journal*. Vol.33. pp. 1343-1362
- Damodar N. Gujarati, Dawn C. Porter, 2010. *Dasar-dasar Ekonometrika. Bukul Edisi 5*, Jakarta: Salemba Empat
- Direktori Perguruan Tinggi, 2016. Ditjen Dikti, Depdiknas dan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, ([www.kopertis2.or.id](http://www.kopertis2.or.id)) diakses 12 Oktober 2017).
- Ferreira, Aldonio dan Otley, David. 2009. The design dan use of performance management systems : an extended framework for analysis. *Management Accounting Research*. Vol 20. pp. 263-282
- Gujarati, Damodar N. dan Dawn C. Poter. 2010. *Dasar-dasar Ekonometrika (Terjemahan)*. Jakarta : Salemba Empat.
- Hair, J. F.; Anderson R. E.; Tatham, R. I., and Black W. C. 1998. *Multivariate Data Analysis, Fifth Edition*. New Jersey : Prentice Hall.

- Hair, J. F.; Black W. C.; Babin B. J. dan Anderson R. E. 2010. *Multivariate Data Analysis, Seventh Edition*. New Jersey : Pearson Education Inc.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. 2003. *Management Accounting (Sixth edition)*. South Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio.
- Henley, D. 1992. *Public Sector Accounting dan Financial Control*, Fourth Edition, Chapman & Hall, London.
- Henseler, J. C.; Ringle dan Sinkovics. 2009. *The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing*. Advance in International Marketing.
- Hirst, Maurice. L., 1986. *Advance Management Accounting*. Boston : PWS-Kent Publishing Company.
- Hoque, Zahirul, 2004. A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty dan performance measurement : impact on organizational performance. *International Business Reviews*. Vol.13 No.4. pp.485-502.
- Iaffaldano, M.T., dan Paul.M. Muchinsky, 1985. *Job Satisfaction dan Job Performance: A Meta Analysis*. Phisichological Bulletin, (March), pp.251-273.
- Irawan, Ferie Irza. 2017. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Non Finansial terhadap kepuasan kerja dengan keadilan organisasi sebagai variabel mediasi. Tesis. Universitas Lampng. Bandar Lampung.
- Ittner, Christopher D. dan Larcker, David F. 1995. Total Quality Management dan The Choice of Information dan Reward Systems. *Journal for Accounting Reserch (Suplement)*. Vol.36. pp.1-34.
- Ittner, Christopher D. dan Larcker, David F. 1998. Are non financial measures leading indicators of Performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*. Vol.36. pp.1-34.
- Jansen, E. Pieter, Merchant, Khneth A. dan Vande, Stede, W.M. 2009. National differences in incentive compensation practices : the Differing roles of financial performance measurement in the United States dan the Netherldans. *Elsivier Journal, Accounting, Organizations dan Society*. Vol.34. No.1. pp.58-84.
- Kaplan.R.S. 1984. The Evolution of Management Accounting. *The Accounting Review*. Vol. 59 No. 3. pp.390-418.

- Kauhanen, Antti dan Napari, Sami, 2012. Performance measurement dan incentive plans. *A Journal of Economy dan Society*. Vol. 51. pp.645-669.
- Kim, L dan Larry, N, 1998. Performance Effect of Complementarities Between Manufacturing Practice dan Management Accounting System. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 10. pp. 325–346.
- Kurnianingsih, R dan Nur Indriantoro. 2001. Pengaruh Sistem pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, hal. 28-43.
- Lesmana, Desy, 2011. “ Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Sistem Pengukuran Kinerja dan Kompensasi Insentif terhadap Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta di Palembang”. *Jurnal Ekonomi dan Informasi Akuntansi (JENIUS)* Vol.1 No.3. pp.238-252
- Lau, C.M., & Sholihin, M., 2005. Financial and Nonfinancial Performance Measures: How do They Affect Job Satisfaction? *The British Accounting Review*, 37 : 389-413.
- Khairati, Rusida. 2013. Pengaruh insentif & motivasi kinerja terhadap kinerja pegawai dinas pengelolaan keuangan daerah Kabupaten Pesisir Selatan. *Journal of KBP*. Vo. 1. No. 2. pp.232-253.
- Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mahoney, T.A., Jerdee, T.H. dan Carroll, S.J. 1963. *Development of Managerial Performance : A Research Approach*. Cincinnati. OH : Soutwestern Publishing Co.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Malina, M.A. dan Selto, F.H, 2001. Communicating dan Controlling Strategy: An Empirical Study of The Effectiveness of The Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 13. pp. 47-90.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Penerbit Dani.
- Martoyo, Susilo. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Badan Penerbit Universitas Gajah Mada.

- Meng, Dawen dan Tian, Guoqiang. 2013. Multi task incentive contract dan performance measurement with multi dimensional types. *Elsivier Journal, Games dan Economic Behavior*. pp.1-45.
- Narsa, I Made dan R.D Yuniawati. 2003. Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management dengan Sistem pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada PT. Telkom Divree V Surabaya). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol.5 No.1. pp.18-34.
- Nasution, Saddat, 2009. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Nazaruddin, Letje. 1998. Pengukuran Kinerja Nonfinansial suatu cara meningkatkan value perusahaan. *Jurnal Akuntansi & Investasi*. Vol. 1. No.1. pp.32-40.
- Nicolas, Carolina Lopez dan Cerdan, Angel L. M. 2011. Strategic Knowledge Management, Innovation dan Performance. *International Journal of Information Management*. Vol.31. pp.502-509.
- Nordiawan, Deddi. 2010. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat
- Noor, Juliansyah. 2014. *Analisis Data Penelitian Ekonomi & Manajemen*. Jakarta : PT Grasindo.
- Paul, Debapriya J., Henker, Julia, dan Owen, Sian. 2018. The aggregate impacts of tournament incentives in experimental asset markets. *Springer, Economic Science Association*. pp.1-36
- Normi, Siti. 2015. Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Karyawan pada PT. PUSRI Cabang Medan. *Jurnal Ilmiah "Integritas"*. Vol.1 No.2. pp.1-9.
- Rahman, Syaiful., Nasir, M. dan Handayani, Sri. 2007. Pengaruh Sistem pengukuran Kinerja Terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis dan Kinerja Manajerial (Pendekatan Partial Least Square): Penelitian Terhadap Manajer Perusahaan Manufaktur di Jawa Tengah. Simposium Nasional Akuntansi X. Padang. Vol.10. pp.1-35.
- Rasula, Jelena, Vursic, V. B. dan Stemberger, M. I. 2012. The impact of knowledge management on organizational performance. *Economic dan Businnes Review*. Vol.12. No.2. pp.147-168.
- Saifuddin, Azwar. 1997. *Metode penelitian*. Yogyakarta : pustaka pelajar



- Santoso, Urip, Pambelum, Joni Yohanes. 2008 “Pengaruh Penerapan Akuntansi Sektor Publik Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Dalam Mencegah Fraud “. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol.4, No.1. pp. 14–33.
- Sari, Reny Permata dan Satrio, Budi. 2016. Pengaruh Insentif, Masa Kerja & Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen*. Vol.5. No. 8. pp.1-18.
- Sekaran, Uma (2003), *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, New York-USA: John Wiley dan Sons, Inc
- Sarwoko. 2007. *Statistik Inferensi untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta : Dani Offset
- Sholihin, M. dan 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., Pike, R. dan Mangena, M. 2010. Reliance on multiple performance measures and manager performance (RMPM). *Journal of Applied Accounting Research*. Vol. 11 No. 1. Pp. 24-42.
- Stajkovic, Alexander D. dan Luthans, Fred. 2001. Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance. *Academy of Management Journal*. Vol.4. No.3. pp.580-590.
- Stede, Wim A. Van, Chow, Chee W. dan Lin, Thomas W. 2006. Strategy, Choice of performance measures dan performance. *Behavioral Research in Accounting*. Vol.18. No.1. pp.185-205
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Sumbung, Indra Lestari, Falah, Syaikhful dan Antoh, Alfiana. 2016. Pengaruh Motivasi & Disiplin terhadap Kinerja Pegawai dengan Pemberian Insentif sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Kajian Ekonomi & Keuangan (Keuda)*. Vol.2 No.1. pp.1-16
- Tapinos, E., Dyson, R.G. dan Meadows, M. 2015. The impact of performance measurement strategic planning. *Emerald Insight*. Vol. 54 Issue: 5/6. pp.370-384
- Tomo Djudin. 2013. *Statistika Parametrik Dasar Pemikiran dan Penerapannya dalam Penelitian*. Yogyakarta : Tiara Wacana

Umar, Husein. 2008. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : Penerbit Raja Grafindo Persada.

Verbeeten, Frank H.M. 2008. Performance management practices in public sector organizations impact on performance. *Emerald, Accounting, Auditing dan accountability Journal*. Vol.21 Issue : 3. Pp.427-454.

Wier, Benson, Hunton, James dan Hassabelnaby, Hassan R. 2004. Enterprise Resource Planning dan Nonfinancial performance Incentives : the Joint Impact on Coorporate Performance. *Management Accounting Research*. Vol.8. No.1. pp.165-190.