

**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM *REWARD*
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Kota Padang)**



Oleh :

RISTAULI DEBORA SIANIPAR
NIM . 2008 / 02137

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
Wisuda Periode Maret 2013**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM *REWARD*
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Kota Padang)**

Oleh:
RISTAULI DEBORA SIANIPAR
NIM. 02137

Artikel ini disusun berdasarkan skripsi untuk persyaratan wisuda periode
Maret 2013 dan telah diperiksa/ditetujui oleh kedua pembimbing.

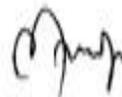
Padang, Februari 2013

Pembimbing I



Lili Ananda, SE, M.Si, Ak
NIP. 19710301 199802 2 001

Pembimbing II



Nurzi Sebrina, SE, M.Sc, Ak
NIP. 19720910 199802 2 003

PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM *REWARD* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

Ristauli Debora Sianipar

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus Air Tawar Padang
Email : rista_sianipar@yahoo.com

ABSTRACT

The aims of this study were to determine: 1) the effect of performance measurement systems on managerial performance, and 2) The effect of reward system on managerial performance at state-owned enterprises in Padang.

This study was classified as causative study. The population of this study were state-owned enterprises in Padang. The samples were selected with total sampling method. The datas used in this study were primary data. The collection technique of this study was the technique of survey by distributing questionnaires to each of the state-owned enterprises. Analysis of data by multiple regression analysis to see the effect of performance measurement systems and reward systems on managerial performance.

The test results showed that: 1) performance measurement systems had a positive significant effect on managerial performance with a significance value $0.007 < 0.05$ and the value of $t_{count} > t_{table}$ was $2.780 > 1.665$ and had a positive β which mean that the H_1 was received. 2) reward systems had a positive positive significant effect on managerial performance with a significance value $0.000 < 0.05$ and $t_{count} > t_{table}$ is $3,724 > 1.665$ and had a positive β which mean that H_2 was received.

The suggestions for this study are: 1) This study was limited to performance measurement systems and reward systems on managerial performance, for further research can be done with additional variables which have strong effect on managerial performance in state-owned enterprises. In addition it would be nice if future studies include interviews or written statements that can explore all the aims of the study. 2) state-owned companies should always pay attention to the development and implementation of implemented systems in the company, including performance measurement systems and reward systems in order to improve managerial performance of these companies.

Keywords: managerial, managerial performance, performance measurement systems, reward systems

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial, serta 2) Pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja manajerial.

Jenis penelitian ini digolongkan pada penelitian yang bersifat kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan BUMN yang ada di Kota Padang. Pemilihan sampel dengan metode *total sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Teknik pengumpulan data adalah teknik survei dengan menyebarkan kuesioner kepada masing-masing perusahaan BUMN. Analisis data dengan analisis regresi berganda untuk melihat pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa: 1) Sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial dengan nilai signifikansi $0,007 < 0,05$ dan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,780 > 1,665$ serta β positif yang berarti H_1 diterima. 2) Sistem *reward* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial dimana nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,724 > 1,665$ serta β positif yang berarti H_2 diterima.

Saran untuk penelitian ini adalah: 1) Penelitian ini masih terbatas pada sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial, untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan penambahan variabel penelitian yang berpengaruh kuat terhadap kinerja manajerial di perusahaan-perusahaan BUMN. Selain itu akan lebih baik jika penelitian selanjutnya dilengkapi dengan wawancara ataupun pernyataan tertulis sehingga dapat menggali semua hal yang menjadi tujuan penelitian. 2) Sebaiknya perusahaan-perusahaan BUMN selalu memperhatikan pengembangan serta pelaksanaan sistem-sistem yang diterapkan dalam perusahaan termasuk sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* dalam rangka meningkatkan kinerja manajerial perusahaan-perusahaan tersebut.

Kata kunci: manajerial, kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja, sistem *reward*

1. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, perusahaan mengalami persaingan usaha yang semakin ketat, kompleks, dan dinamis. Produk dan jasa yang dihasilkan hanya akan dipilih oleh konsumen jika produk dan jasa tersebut memiliki keunggulan dari para pesaing. Persaingan ini menuntut perusahaan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensinya agar dapat memperoleh pelanggan dan dapat menjadi *market leader* dari produk dan jasa yang mereka tawarkan. Kondisi inilah yang pada akhirnya menuntut para pelaku bisnis termasuk para manajer untuk meningkatkan kinerjanya meliputi kemampuan dalam hal perencanaan, perkoordinasian, serta pengendalian berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimiliki.

Manajer sebagai seseorang yang memiliki tanggung jawab besar dalam pengelolaan perusahaan harus sadar akan peran yang dimilikinya. Manajer harus dapat menjalankan tugasnya untuk menciptakan nilai bagi konsumen serta meningkatkan *shareholder value* bagi organisasi perusahaan. Seorang manajer dituntut untuk menghasilkan kinerja yang baik melalui tiga kegiatan utama berikut ini: (1) mendesain produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* bagi konsumen, (2) memproduksi produk dan jasa secara *cost effective*, dan (3) memasarkan produk dan jasa secara efektif kepada konsumen (Mulyadi, 2007:380).

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Kinerja diartikan sebagai ungkapan prestasi kerja seseorang. Menurut Lukka (1998) dalam Rosa (2009) kinerja manajer merupakan faktor yang meningkatkan keefektifan organisasi.

Kinerja seorang pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor berupa: faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan/pegawai.

Wirawan (2009:5) mengatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Suatu pekerjaan atau profesi mempunyai sejumlah fungsi atau indikator yang dapat digunakan untuk mengukur hasil pekerjaan tersebut. Wirawan (2009:6) menyebutkan bahwa indikator pekerjaan seorang manajer adalah merencanakan pekerjaan, mengorganisasi pekerjaan, memimpin pelaksanaan pekerjaan, dan mengontrol pelaksanaan pekerjaan. Dari konsep kinerja tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial adalah jumlah keluaran dari indikator-indikator pelaksanaan profesi seorang manajer.

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan kinerja manajerial yang baik. Berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkret, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya.

Kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam organisasi karena diharapkan mampu membawa keberhasilan bagi perusahaan. Menurut Mahoney (1963) dalam Nur dan Bambang (2009), kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Kinerja manajerial meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan staf, pengaturan, negosiasi, dan perwakilan. Dengan kinerja manajerial atau kemampuan mengelola kegiatan dalam suatu organisasi yang maksimal, kelangsungan hidup suatu organisasi akan dapat dipertahankan.

Untuk dapat memperoleh kinerja manajerial yang maksimal diperlukan sistem pengendalian manajemen yang dapat dimanfaatkan untuk memotivasi seluruh personel perusahaan guna

mewujudkan tujuan perusahaan melalui perilaku yang diharapkan. Sistem pengendalian manajemen ialah proses dan struktur yang tertata secara digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan strategi tertentu secara efisien. Unsur-unsur dari sistem pengendalian manajemen meliputi: perencanaan anggaran, alokasi sumber daya, pengukuran, evaluasi, penghargaan atas kinerja, pertanggungjawaban, dan penetapan harga transfer.

Anthony dan Govindarajan (2005:1) menyebutkan bahwa pengendalian manajemen merupakan keharusan dalam suatu organisasi yang mempraktekkan desentralisasi. Salah satu pandangan mengungkapkan bahwa sistem pengendalian manajemen harus sesuai dengan strategi perusahaan. Pandangan alternatif mengatakan bahwa strategi muncul melalui eksperimentasi yang dipengaruhi oleh sistem manajemen perusahaan.

Keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang tidak hanya karena mereka dapat mengembangkan strategi yang baik, tetapi yang lebih penting adalah karena mereka dapat merancang sistem dan proses yang dapat memberikan energi kepada karyawan untuk melaksanakan strategi itu secara efektif. Permasalahan yang kemudian dihadapi adalah bahwa kinerja manajerial yang rendah disebabkan oleh ketergantungan manajerial terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan yang gagal dalam penentuan sasaran yang tepat, ukuran kinerja, dan sistem penghargaan/*reward system* (Kaplan, 1990; Banker *et. al.*, 1993) dalam Suprantiningrum (2002).

Sistem pengukuran kinerja sebagai salah satu bagian dari sistem pengendalian manajemen sangatlah penting bagi manajer guna mengevaluasi perencanaan masa depan. Suatu sistem merupakan suatu cara tertentu yang bersifat repetitif untuk melaksanakan suatu atau sekelompok aktivitas. Sistem memiliki karakteristik

berupa rangkaian langkah-langkah yang berirama, terkoordinasi, dan berulang. Sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan (I Made dan Rani, 2003).

Menurut Kren dalam Syaiful (2006) informasi kinerja yang komprehensif dari sistem pengukuran kinerja akan memberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk proses pengambilan keputusan. Melalui pengukuran kinerja, manajer juga dapat mengetahui apakah target yang telah ditetapkan sebelumnya tercapai atau tidak, sehingga manajer dapat melakukan analisis terhadap kelemahan-kelemahan yang terjadi dengan segera.

Adapun indikator sistem pengukuran kinerja berdasarkan tujuannya terdiri dari: sistem pengukuran kinerja membantu meningkatkan kinerja manajer, pengharapan kinerja, sistem pengukuran kinerja menilai dengan tepat kinerja, penilaian yang berbobot, dilakukan secara adil, landasan penentuan *reward*, dapat dijadikan landasan untuk mengikuti pelatihan, sistem pengukuran kinerja dilakukan secara berkala, evaluasi kelayakan pengukuran kinerja.

Kinerja seseorang juga berhubungan dengan sistem *reward* yang berlaku (Harvirani, 2009). Sistem *reward* menurut I Made dan Rani (2003) adalah suatu sistem atau program yang dilaksanakan manajemen dengan memberikan tambahan penerimaan bagi karyawan atau manajer sebagai upaya untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Menurut Mulyadi (2003:181) *reward* (penghargaan) adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena ia telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Sistem *reward* dibuat dengan beberapa tujuan. Simamora (2004) mengatakan bahwa sistem penghargaan dibuat untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, meningkatkan disiplin kerja, dan menurunkan absensi karyawan, meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turn over* karyawan, memberikan ketenangan, keamanan, kesehatan, dan kesejahteraan karyawan, memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis serta mengefektifkan pengadaan karyawan.

Sistem *reward* ini diharapkan memenuhi azas-azas atau prinsip-prinsip tertentu yang bisa mengakomodir kepentingan kedua belah pihak. Notoadmojo (2008) dalam Royani (2010) menjelaskan pentingnya kriteria kontribusi (kuantitas dan kualitas) maksimal karyawan dalam setiap pekerjaannya berikut dengan kriteria penghargaan, pentingnya memperhatikan konsep perbandingan sosial dalam menetapkan besarnya penghargaan berdasarkan keterampilan, pendidikan, usaha, dan lain-lain serta perlu adanya upaya pemantauan terhadap kemungkinan terjadinya ketidakpuasan dari karyawan akibat persepsi sistem *reward* yang dirasa kurang adil. Sementara Simamora (2004) menjelaskan unsur-unsur penting dalam menerapkan sistem *reward* di antaranya: azas manfaat dan efisiensi, azas kebutuhan dan kepuasan, azas keadilan dan kelayakan, azas peraturan legal, azas kemampuan perusahaan.

Berdasarkan bentuknya *reward* terbagi ke dalam dua jenis, yaitu *reward* positif dan *reward* negatif. Pemberian *reward* yang kemudian dimaksud dalam penelitian ini adalah pemberian *reward* positif kepada mereka yang memperlihatkan kinerja yang baik. Menurut Wibowo (2007:155), *reward* positif yang diterima oleh manajer dapat berupa *reward* finansial dan non-finansial. *Reward* finansial merupakan penghargaan yang bersifat eksternal yang diberikan

kepada pekerja dalam bentuk upah, gaji, bonus, komisi, pensiun, asuransi kecelakaan, dan lain-lain, sedangkan *reward* non-finansial merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri seperti, kesempatan promosi, umpan balik positif, pengakuan terhadap pencapaian kinerja, pemberian tugas-tugas yang menantang, dan pemberian kesempatan mengisi peluang peminatan di unit lain yang cukup menarik bagi karyawan (Tappen, 1995) dalam Royani (2010).

Manajer akan merasa hasil kerjanya lebih dihargai melalui pemberian *reward* atau pengakuan atas prestasi kerjanya. Pemberian *reward*/penghargaan menarik perhatian dan memberikan informasi serta mengingatkan akan pentingnya sesuatu yang diberikan penghargaan dibandingkan dengan yang lainnya. Manajer akan mengalokasikan waktu dan usaha sebaik mungkin karena ia merasa hasil kerjanya dihargai. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Porter-Lawer dalam Mulyadi (2001:171) yang mengatakan bahwa usaha seorang manajer untuk berprestasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu: keyakinan manajer terhadap kemungkinan kinerja mendatangkan penghargaan dan nilai penghargaan.

Indikator sistem *reward* ini sendiri berdasarkan unsur-unsur yang telah dikemukakan terdiri dari: pentingnya penghargaan bagi manajer, penghargaan yang diberikan menjadi tambahan untuk memenuhi kebutuhan hidup, bobot pekerjaan, jam kerja, penghargaan yang diberikan mencerminkan kontribusi manajer, frekuensi penerapan sistem *reward* dalam perusahaan.

Penulis membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya pada objek penelitian. Kebanyakan penelitian sebelumnya dilakukan terhadap kinerja manajerial perusahaan manufaktur (Rosa, 2009) dan perhotelan (Syailuf, 2006) yang dikelola oleh pihak swasta, sementara masih sedikit yang melakukannya terhadap kinerja manajerial perusahaan BUMN. Padahal untuk jaman

sekarang bukan hanya pihak swasta saja tetapi perusahaan-perusahaan milik negara juga perlu meningkatkan kualitas pelayanan dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus. Oleh sebab itu, penulis menggunakan perusahaan BUMN yang terdapat di Kota Padang sebagai objek penelitian.

BUMN sebagai suatu badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan yang bertujuan untuk mencegah monopoli pasar atas barang dan jasa publik oleh perusahaan swasta yang kuat, diharapkan dapat menerapkan sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* dengan baik sehingga dapat mempengaruhi kinerja manajerial dalam mengelola perusahaan dalam upaya pemberian pelayanan yang maksimal kepada pelanggan.

Pada tahun 2011 yang lalu, Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) mencatat laba bersih seluruh perusahaan milik pemerintah mencapai Rp 123,93 Triliun. Namun, meski meraup laba hingga mencapai Rp 123,93 Triliun, Kementerian BUMN mencatat bahwa sebanyak 23 perusahaan milik pemerintah masih mengalami kerugian, karena itu keuntungan yang diperoleh pemerintah menjadi tidak berarti karena pada saat yang sama pemerintah juga harus memberi subsidi kepada BUMN yang lain.

Berbagai kasus di lingkungan perusahaan BUMN marak terjadi di beberapa daerah termasuk Kota Padang. Salah satu contoh kasus yang terjadi adalah hilangnya 23 ribu liter oli di PT Pertamina Cabang Padang yang merugikan BUMN hingga Rp 1 milyar. Seharusnya oli disalurkan ke Pertamina Pelabuhan Teluk Bayur tetapi justru disalurkan ke pasaran (www.kliksumbar.com). Kasus lain yang terjadi adalah kasus dugaan korupsi PDAM yang merugikan negara sebesar Rp 2,4 Milyar dengan tersangka Direktur Utama PDAM Padang, Azhar Latif (www.kliksumbar.com). Selanjutnya adalah

kasus tersendatnya pasokan semen dari Semen Padang dan batubara dari Ombilin untuk pembangunan megaprojek Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) Teluk Sirih di Kecamatan Bungus Teluk Kabung, Padang (www.padang-today.com).

Kasus-kasus di atas mengindikasikan bahwa hingga pada saat ini manajerial BUMN belum dapat memberikan kontribusi kinerja terbaik yang pada akhirnya menyebabkan kinerja perusahaan secara keseluruhan menjadi rendah. Bisa jadi hal tersebut disebabkan oleh tidak diterapkannya sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* sebagai alat pengendali, sehingga ada pihak yang merasa hasil kerjanya tidak dihargai yang membuat mereka akhirnya lebih mengutamakan kepentingan pribadi di atas kepentingan perusahaan. Hal inilah yang memicu keinginan penulis untuk mengambil kinerja manajerial perusahaan BUMN untuk diteliti.

Beberapa penelitian sejenis yang telah pernah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya diantaranya adalah penelitian Syaiful (2006) yang menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kejelasan peran, pemberdayaan psikologis, dan kinerja manajerial. Hasil penelitiannya adalah sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap pemberdayaan peran, pemberdayaan peran berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kejelasan peran, dan kejelasan peran tidak berpengaruh terhadap pemberdayaan dan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh I Made dan Rani (2003) tentang pengaruh interaksi *total quality management* dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial, memperoleh hasil bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dan sistem penghargaan berpengaruh signifikan

terhadap kinerja manajerial. Berbeda dengan penelitian lainnya, penelitian yang dilakukan oleh Rosa (2009) tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial memperoleh hasil bahwa hanya variabel sistem pengukuran kinerja saja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan variabel sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Melalui perbedaan-perbedaan hasil yang ditemukan pada beberapa penelitian terdahulu serta dari fenomena rendahnya kinerja BUMN, penulis bermaksud untuk menguji kembali apakah sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap kinerja manajerial jika yang menjadi objek penelitiannya adalah perusahaan BUMN. Oleh karena itu penulis tertarik untuk menjadikannya dalam bentuk skripsi dengan judul: **“Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem *Reward* terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan BUMN di Kota Padang”**.

2. TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Kinerja Manajerial

Mahoney *et al* (1963) dalam Aida (2004) menyatakan bahwa kinerja adalah 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. Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Mulyadi, 2007:337).

Menurut Nurfitriana (2004), kinerja adalah hasil kerja yang bisa dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja dihasilkan dengan mengerahkan bakat dan kemampuan seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja secara umum merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategik suatu organisasi. Menurut Bastian (2006), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Kemampuan manajerial lahir dari proses yang panjang dan terjadi secara perlahan-lahan melalui proses pengamatan dan belajar. Bukti dari kemampuan manajerial adalah sejauhmana mereka mampu berkinerja secara optimal. Menurut Nasution (2005), yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi.

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks (Mulyadi dan Johny, 1999) dalam Aida (2004).

Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja manajerial juga merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

2.2 Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Fathansyah (2002), pengertian sistem adalah sebagai berikut: “Sistem adalah suatu himpunan suatu “benda” nyata atau abstrak (*a set of thing*) yang terdiri dari bagian-bagian atau komponen-komponen yang saling berkaitan, berhubungan, berketergantungan, saling mendukung, yang secara keseluruhan bersatu dalam satu kesatuan (*unity*) untuk mencapai tujuan tertentu secara efisien dan efektif”.

Indrajit (2001: 2) mengemukakan bahwa sistem mengandung arti kumpulan-kumpulan dari komponen-komponen yang memiliki unsur keterkaitan antara satu dengan lainnya, sedangkan Jogianto (2005: mengemukakan bahwa sistem adalah kumpulan dari elemen-elemen yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sistem ini menggambarkan kejadian-kejadian dan kesatuan yang nyata, seperti tempat, benda, dan orang-orang yang betul-betul ada dan terjadi.

Dengan demikian sistem merupakan kumpulan dari beberapa bagian atau cara-cara tertentu yang memiliki keterkaitan dan saling bekerja sama yang bersifat repetitif atau berulang-ulang serta membentuk suatu kesatuan untuk melaksanakan suatu atau sekelompok aktivitas dan untuk mencapai tujuan dari sistem tersebut.

Sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan (Narsa dan Rani, 2003). Menurut Kim dan Larry (1998) dalam Syaiful (2006) sistem pengukuran kinerja adalah frekuensi pengukuran kinerja pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan.

Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha perbaikan kinerja lebih lanjut.

Horggren dan Foster (1991) dalam Narsa dan Rani (2003) berpendapat, sistem pengukuran kinerja memiliki peran lain selain berperan dalam pengendalian dan memberikan umpan balik pada proses perencanaan dan pengambilan keputusan, yaitu:

- (1) Memberikan kemudahan para manajer mengawasi jalannya bisnis mereka dan mengetahui aspek-aspek bisnis yang mungkin membutuhkan bantuan.
- (2) Sistem pengukuran kinerja adalah suatu alat komunikasi.
- (3) Sistem pengukuran kinerja sebagai dasar sistem penghargaan perusahaan.

Pengukuran kinerja adalah suatu proses untuk mengetahui seberapa bagus kinerja yang dilakukan individu atau kelompok dalam rangka mencapai sasaran strategis. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan dan memberikan umpan balik merupakan hal yang penting dalam upaya perbaikan secara terus-menerus dan mencapai keberhasilan di masa mendatang sehingga perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan usahanya.

Menurut Mulyadi (2007) dalam melihat kinerja suatu perusahaan ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan, yaitu:

- 1) Sarana dan prasarana. Hal yang perlu diperhatikan adalah kondisi dan adanya kemampuan sarana yang dimiliki seperti bangunan, peralatan, dan kelayakan mesin.
- 2) Proses kerja yaitu urutan pekerjaan dan metode kerja (teknik yang digunakan dalam bekerja). Jika objeknya adalah sebuah perusahaan manufaktur, maka tim ini akan terdiri dari para ahli teknik industri dan ahli proses industri.
- 3) Kemampuan sumber daya manusia yaitu kemampuan karyawan dalam mengaplikasikan tugasnya secara nyata di lapangan.
- 4) Motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja sangat mempengaruhi kinerja sumber daya perusahaan sehingga diperlukan sistem imbalan yang

mencakup insentif, bonus, serta penilaian prestasi kerjanya.

- 5) Kualitas bahan baku dan bahan pembantu (pada perusahaan manufaktur).

Adapun indikator dari sistem pengukuran kinerja ini terdiri dari:

1. Sistem pengukuran kinerja membantu meningkatkan kinerja manajer
2. Pengharapan kinerja
3. Sistem pengukuran kinerja menilai dengan tepat kinerja.
4. Penilaian yang berbobot
5. Dilakukan secara adil
6. Landasan penentuan *reward*
7. Dapat dijadikan landasan untuk mengikuti pelatihan
8. Sistem pengukuran kinerja dilakukan secara berkala
9. Evaluasi kelayakan pengukuran kinerja.

2.3 Sistem *Reward* / Penghargaan

Sistem *reward* adalah suatu sistem atau program yang dilaksanakan manajemen dengan memberikan tambahan penerimaan bagi karyawan atau manajer sebagai upaya untuk lebih meningkatkan kinerjanya (Narsa dan Rani, 2003). *Reward* (penghargaan) merupakan salah satu komponen struktur pengendalian manajemen di samping struktur organisasi dan jejaring informasi. Penghargaan ini digunakan untuk mewujudkan tujuan sistem (perusahaan dan elemen-elemennya).

Menurut Handoko (1997) dalam Rosa (2009), *reward* adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kinerja mereka. *Reward* adalah salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antara staf dengan pimpinan perusahaan dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang sudah disepakati (Walker, 1997) dalam Nicke (2011).

Atas pelaksanaan pekerjaan yang diberikan manajer dan hasil yang diperoleh, pekerja mendapat upah atau gaji. Sementara itu, untuk meningkatkan kinerja, manajer menyediakan insentif bagi

pekerja yang dapat memberikan prestasi kerja melebihi standar kinerja yang diharapkan.

Pemberian tambahan penerimaan yang lain dilakukan sebagai upaya lebih menghargai kinerja pekerjanya. Dengan kata lain manajemen memberikan *reward* atau penghargaan. Tujuan utama program *reward* adalah untuk menarik orang yang cakap agar bergabung dalam organisasi, menjaga pekerja agar datang untuk bekerja, dan memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja tingkat tinggi (Wibowo, 2007:149).

Sistem *reward* ini sendiri terdiri dari beberapa indikator, yaitu:

1. Pentingnya penghargaan bagi manajer
2. Penghargaan yang diberikan memenuhi kebutuhan hidup
3. Bobot pekerjaan
4. Jam kerja
5. Penghargaan yang diberikan mencerminkan kontribusi manajer
6. Frekuensi penerapan sistem *reward* dalam perusahaan.

Reward (penghargaan) diharapkan dapat meningkatkan motivasi pekerja karena para pekerja akan merasa bahwa pekerjaannya dihargai sehingga meningkatkan kinerja mereka. *Reward* dan kinerja yang tinggi juga akan meningkatkan kepuasan kerja pekerja. Menurut Wibowo (2007:151) ada pertimbangan penting yang dapat dipergunakan manajer untuk mengembangkan dan membagikan *reward*, yaitu:

1. *Reward* harus cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia.
2. Individu cenderung membandingkan *reward* mereka dengan lainnya. Jika terjadi ketidakadilan, maka akan terjadi ketidakpuasan.
3. Manajer yang membagikan *reward* harus mengenal perbedaan individu. Variasi proses *reward* menjadi kurang efektif seperti yang diharapkan apabila perbedaan individu kurang dipertimbangkan. Setiap *reward* harus memuaskan kebutuhan dasar,

dipertimbangkan secara adil, dan berorientasi pada kepentingan individu.

Reward atau penghargaan dapat menjadi suatu alat bagi perusahaan dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan pengelolaan karyawan dan merupakan salah satu alat untuk memotivasi karyawan. Jika orang merasakan bahwa terdapat kemungkinan yang tinggi suatu kinerja yang baik akan mendapatkan *reward* (penghargaan) atau *reward* yang diterima didasarkan atas kinerja yang baik, motivasi orang berusaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan akan tinggi. Begitu juga sebaliknya, jika terdapat kemungkinan yang rendah suatu kinerja memperoleh *reward*, maka motivasi orang untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan akan rendah pula. Motivasi yang rendah ini akan terwujud dalam bentuk kurangnya kepedulian karyawan terhadap pekerjaannya, tidak masuk kerja dan tingginya tingkat perputaran karyawan.

Reward dapat digolongkan ke dalam dua kelompok (Mulyadi, 2007) yaitu:

1. *Reward* Intrinsik (non-finansial)
Berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Untuk meningkatkan penghargaan intrinsik, manajemen dapat menggunakan berbagai teknik seperti penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang dan mendorong orang untuk menjadi yang terbaik.
2. *Reward* Ekstrinsik (finansial)
Reward ekstrinsik sendiri terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik yang berupa:
 - a. Kompensasi langsung, yaitu pembayaran langsung berupa gaji atau upah pokok, honorarium lembur, pembagian laba, pembagian saham, dan berbagai

bonus lain yang didasarkan atas kinerja karyawan.

- b. Kompensasi tidak langsung, yaitu semua pembayaran untuk kesejahteraan karyawan seperti asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, dan tunjangan masa sakit.

Berdasarkan latar belakang di atas maka hipotesis didapat sebagai berikut:

H1: Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

H2: Sistem *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.4 Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Hubungan antara Sistem Pengukuran Kinerja dan Kinerja Manajerial

Pengukuran terhadap kinerja adalah suatu hal yang penting dilakukan agar diketahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat kesenjangan dari rencana yang telah ditentukan atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai dengan yang diharapkan. Sistem pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan akan memotivasi manajer untuk bekerja lebih baik karena prestasi kerjanya sangat diperlukan perusahaan.

Kren dalam Syaiful (2006) menyatakan bahwa informasi kinerja yang komprehensif dari sistem pengukuran kinerja akan memberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk proses pengambilan keputusan, sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Kren dalam Syaiful (2006) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan kinerja manajerial. Penelitian Syaiful (2006) juga memberikan hasil bahwa Sistem Pengukuran Kinerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini mengindikasikan bahwa informasi kinerja memberikan para manajer prediksi yang lebih akurat tentang keadaan lingkungan, sehingga menghasilkan sebuah pengambilan keputusan alternatif yang

lebih baik dengan rangkaian tindakan yang lebih efektif dan efisien. Retno dan Nur (2001) dalam Nurfitriana (2004) serta Narsa dan Rani (2003), menyatakan bahwa ada pengaruh positif dari interaksi sistem pengukuran kinerja dengan TQM terhadap kinerja manajerial suatu organisasi.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Milgrom dan Roberts (1990) dalam Aida dan Mardiyah (2004) menyatakan bahwa suatu organisasi membutuhkan sistem pengukuran kinerja sebagai komplemen dari Sistem Akuntansi Manajemen untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Aida dan Mardiyah (2004) sendiri memberi hasil bahwa sistem pengukuran kinerja berperan dalam hubungan antara *total quality management* dan kinerja manajerial. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Rosa (2009) menggambarkan bahwa sistem pengukuran kinerja memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja manajerial suatu organisasi.

Dari uraian-uraian di atas dapat diketahui bahwa pelaksanaan sistem pengukuran kinerja akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sistem pengukuran kinerja merupakan salah satu sarana untuk mengetahui kinerja manajerial sehingga para manajer diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya.

2.4.2 Hubungan antara Sistem Reward dan Kinerja Manajerial

Pemberian *reward* merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antar staf dengan mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan (Walker, 1992) dalam Nicke (2011). Pemberian *reward* merupakan pemotivasi yang lebih kuat untuk meningkatkan kualitas kerja.

Menurut Porter-Lawler dalam Mulyadi (2007:171) usaha seorang manajer untuk berprestasi ditentukan oleh dua faktor yaitu keyakinan manajer

terhadap kemungkinan kinerja mendapatkan *reward* dan nilai *reward* (penghargaan). Jika seorang manajer berkeyakinan bahwa kinerja mempunyai kemungkinan yang tinggi untuk diberi *reward*, maka hal ini akan mempertinggi usahanya. Sebaliknya, jika kinerja mempunyai kemungkinan kecil untuk mendapatkan *reward*, maka hal ini akan menurunkan usaha seseorang untuk berprestasi.

Snell dan James (1992), Sim dan Killough (1998), dan Ichniowski *et al* (1997) dalam Aida dan Listianingsih (2004) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dasarnya tergantung program pemberian insentif jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kinerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Pemberian insentif merupakan pemotivasi yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

Aida dan Mardiyah (2004) sendiri menyimpulkan hasil bahwa sistem *reward* terhadap kinerja manajerial memiliki pengaruh yang negatif melalui interaksinya dengan *total quality management* suatu organisasi. Usaha seorang manajer dipengaruhi oleh nilai *reward* yang diterimanya. Jika seseorang memperoleh kepuasan dengan *reward* yang diterimanya karena *reward* tersebut dirasakan pantas dan adil, maka usaha untuk berprestasi akan meningkat.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Retno dan Nur (2001) dalam Nurfitriana (2004) serta Narsa dan Rani (2003) menjelaskan bahwa ada pengaruh positif antara sistem *reward* terhadap kinerja manajerial melalui interaksinya dengan *total quality management*. Tidak berbeda dengan Supratinigrum dan Zulaikha (2003) yang menjelaskan bahwa interaksi TQM dengan sistem *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, diberlakukannya sistem *reward* akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial karena sistem *reward* adalah

salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan dan hipotesis yang telah dikemukakan di atas maka penelitian ini digolongkan penelitian kausatif. Penelitian kausatif merupakan tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih (Nur dan Bambang, 2009:27). Dalam hal ini, penelitian ini menjelaskan seberapa jauh pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* (variabel independen) dalam meningkatkan kinerja manajerial (variabel dependen).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi menurut Nur dan Bambang (2009:115) adalah sekelompok orang, kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Penelitian ini mengambil isu kinerja manajerial pada perusahaan BUMN di kota Padang, oleh karena itu yang menjadi populasi atau unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan BUMN di kota Padang yang berjumlah 34 perusahaan.

Sampel merupakan anggota atau elemen populasi yang dianggap mampu merefleksikan karakteristik dari populasi penelitian. Pengambilan sampel biasanya dilakukan karena alasan jumlah elemen populasi yang relatif banyak dan dapat mengurangi jangka waktu proses penelitian.

Namun karena jumlah populasi dalam penelitian hanya sebanyak 34 perusahaan, maka teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *total sampling*. *Total sampling* adalah pengambilan sampel dari keseluruhan anggota populasi. Dengan menginvestigasi seluruh anggota populasi, diharapkan informasi mengenai pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial

perusahaan BUMN di kota Padang menjadi lebih akurat. Sedangkan yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah manajer-manajer bagian pemasaran, operasi, keuangan, dan produksi pada perusahaan BUMN di kota Padang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Ditinjau dari jenisnya, data ini merupakan data subjek, yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman, atau karakteristik sekelompok atau seseorang yang menjadi subjek penelitian (responden). Sedangkan jika dilihat dari sumbernya, data yang digunakan merupakan data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden dengan menggunakan kuesioner (angket). Kuesioner (angket) adalah suatu daftar yang berisi rangkaian pertanyaan guna mengumpulkan informasi dari subjek penelitian yaitu para manajer yang mengepalai berbagai bidang pekerjaan di perusahaan-perusahaan BUMN di kota Padang.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner yang disebarkan kepada seluruh pegawai yang memegang posisi manajer di perusahaan-perusahaan BUMN di kota Padang. Kuesioner diantar dan dijemput secara langsung dari responden sesuai dengan waktu yang telah disepakati setelah responden selesai menjawab item-item pertanyaan dalam kuesioner yang telah diberikan.

3.5 Variabel Penelitian

Variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial dengan variabel bebas sistem pengukuran kinerja (X_1) dan sistem *reward* (X_2).

3.6 Pengukuran Variabel

Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney dalam

Syaiful (2006) yang terdiri dari sembilan item pernyataan. Sistem pengukuran kinerja diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan Narsa dan Rani (2003) dalam Yudi (2010) yang terdiri dari sembilan item pernyataan. Sistem *reward* diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Narsa dan Rani (2003) dalam Yudi (2010) dengan item pernyataan sebanyak enam item.

3.7 Uji Instrumen

3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas ini menggambarkan bahwa pernyataan yang digunakan mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur (valid). Untuk uji validitas digunakan bantuan *software* SPSS versi 16. Uji validitas dilihat dari *Corrected Item-Total Correlation*, jika nilai r_{hitung} positif atau besar dari r_{tabel} , maka nomor item tersebut valid dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Sebaliknya, jika nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka nomor item tersebut tidak valid. Item yang dinyatakan tidak valid akan dikeluarkan dari analisis untuk kemudian dilakukan analisis yang sama sampai semua item dinyatakan valid.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu pengujian untuk mengetahui sejauhmana hasil suatu pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran lebih dari satu terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Instrumen dikatakan *reliable* (andal) jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2007:41). Uji reliabilitas digunakan dengan melihat *Cronbach Alpha* pada *output* SPSS.

Jika nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0.6 maka instrumen dikatakan *reliable* (Sekaran, 2006). Kriteria untuk uji reliabilitas ini adalah sebagai berikut:

- a) Kurang dari 0.6 \longrightarrow tidak *reliable*
- b) 0.6 – 0.7 \longrightarrow dapat diterima

- c) 0.7 – 0.8 \longrightarrow baik
- d) Lebih dari 0.8 \longrightarrow *reliable*

Uji validitas dan reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan *pilot test* terhadap 30 orang mahasiswa S1 Program Studi Akuntansi di Universitas Negeri Padang yang telah lulus mata kuliah Sistem Pengendalian Manajemen.

3.8 Hasil Uji Coba Instrumen

3.8.1 Uji Validitas

Untuk melihat validitas dari data, dilihat dari *Corrected Item-Total Correlation*, apabila melebihi r_{tabel} maka data dikatakan valid. Dari jumlah $N=30$ diperoleh r_{tabel} sebesar 0,3061. Hasil uji validitas instrumen penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. 1

Nilai *Corrected Item-Correlation* Terkecil

Variabel	Nilai Corrected Item Total Correlation
	Terendah
Kinerja Manajerial (Y)	0,468
Sistem Pengukuran Kinerja (X ₁)	0,397
Sistem Reward (X ₂)	0,354

Dari tabel di atas dapat dilihat nilai terkecil dari *Corrected Item-Total Correlation* untuk masing-masing instrumen. Untuk instrumen kinerja manajerial diketahui nilai *Corrected Item-Total Correlation* terendah adalah sebesar 0,468. Instrumen sistem pengukuran kinerja nilai terendah *Corrected Item-Total Correlation* sebesar 0,397 dan sistem *reward* nilai terendah *Corrected Item-Total Correlation* sebesar 0,354. Dengan demikian seluruh pernyataan dikatakan valid karena memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* di atas r_{tabel} ($> 0,3061$).

3.8.2 Uji Reliabilitas

Untuk uji reliabilitas instrumen, semakin dekat koefisien keandalan dengan 1,0 maka akan semakin baik. Secara

umum, keandalan kurang dari 0,60 dianggap buruk, keandalan dalam kisaran 0,7 bisa diterima, dan lebih dari 0,80 adalah baik. (Sekaran, 2006:182). Berikut ini merupakan tabel nilai *cronbach's alpha* masing-masing instrumen:

Tabel. 2
Uji Realibilitas Data

Variabel	Nilai <i>Cronbach's alpha</i>
Kinerja Manajerial (Y)	0,864
Sistem Pengukuran Kinerja (X ₁)	0,933
Sistem Reward (X ₂)	0,724

Sumber: Data Primer yang diolah, 2012

Dari hasil nilai *cronbach's alpha* yang terdapat pada Tabel 2 di atas yaitu untuk kinerja manajerial adalah 0,864, instrumen sistem pengukuran kinerja adalah 0,933, sedangkan untuk sistem reward adalah 0,724. Dengan demikian semua instrumen dikatakan reliabel.

3.9 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan apabila penelitian menggunakan metode regresi berganda. Menurut Sekaran (2006) analisis regresi berganda dilakukan untuk menguji pengaruh dari beberapa variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Data yang akan diolah dengan regresi berganda yang dibantu oleh SPSS, harus memenuhi asumsi-asumsi tertentu agar model regresi tidak bias. Uji asumsi klasik terdiri dari:

3.9.1 Uji Normalitas Residual

Uji normalitas residual digunakan untuk menguji apakah distribusi data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Data yang baik adalah data yang pola distribusinya normal. Pengujian normalitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *one sample kolmogorov smirnov* dengan melihat tingkat signifikan pada 0,05. Dasar pengambilan keputusan dari uji normalitas

ini adalah dengan melihat *probability asymp.sig (2-tailed)*. Jika nilai *probability asymp.sig* yang dihasilkan $> 0,05$ maka data berdistribusi normal.

3.9.2 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas merupakan uji yang bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Konsep heterokedastisitas/homokedastisitas didasarkan pada penyebaran varians variabel dependen di antara rentang nilai variabel independen. Dalam hal ini, masalah heterokedastisitas terjadi ketika penyebaran tersebut tidak seimbang. Untuk melihat ada atau tidaknya heterokedastisitas dalam suatu varian *error term* (et) suatu model regresi adalah dengan menggunakan metode uji *glejser*. Suatu model dikatakan baik jika tidak terjadi heterokedastisitas.

- Jika nilai $\text{sig} < \alpha 0.05$ maka pada varian terdapat heterokedastisitas.
- Jika nilai $\text{sig} > \alpha 0.05$ maka pada varian tidak terdapat heterokedastisitas.

3.9.3 Uji Multikolinearitas

Sebelum dilakukan analisis data dengan menggunakan regresi berganda maka dilakukan uji multikolinearitas. Multikolinearitas adalah kejadian yang menginformasikan terjadinya hubungan antara variabel bebas (X). Jika tidak terjadi korelasi dari variabel bebas maka tidak terdapat masalah pada multikolinearitas varian. Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas dapat dilihat melalui nilai *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai $\text{VIF} < 10$ dan *tolerance* $> 0,1$ maka variabel dapat dikatakan bebas multikolinearitas.

3.10 Analisis Deskriptif

1) Verifikasi Data

Verifikasi data yaitu memeriksa kembali kuesioner yang telah diisi oleh responden untuk memastikan apakah

semua pertanyaan sudah dijawab lengkap oleh responden.

- 2) Menghitung Nilai Jawaban
 - a) Menghitung frekuensi dari jawaban yang diberikan responden atas setiap pernyataan yang diajukan.
 - b) Menghitung rata-rata skor total item dengan menggunakan rumus:

$$\frac{5SS + 4S + 3KS + 2TS + 1STS}{15}$$

Dimana:

- SS = Sangat Setuju
- S = Setuju
- KS = Kurang Setuju
- TS = Tidak Setuju
- STS = Sangat Tidak Setuju

- a) Menghitung nilai rerata jawaban responden

$$\text{Mean} = \frac{\sum_{h=1}^n X_i}{n}$$

Dimana:

- X_i = Skor Total
- N = Jumlah Responden

- b) Menghitung nilai TCR

$$\text{TCR} = \frac{R_s}{n} \times 100$$

Dimana:

- TCR = Tingkat Capaian Responden
 - R_s = Rata-rata skor jawaban responden
 - n = nilai skor jawaban
- Dengan kategori jawaban sebagai berikut:

- 1) Interval jawaban responden 75%-100% → baik
- 2) Interval jawaban responden 56%-74% → cukup baik
- 3) Interval jawaban responden < 56% → kurang baik

3.11 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian ini terdiri atas empat bagian, yaitu:

3.11.1 Uji R^2 (Koefisien Determinasi yang Disesuaikan)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. *Adjusted R²*

berarti R^2 sudah sesuai dengan derajat masing-masing jumlah kuadrat yang tercakup dalam perhitungan *Adjusted R²*. Nilai koefisien determinasi adalah nol atau satu. Nilai *Adjusted R²* yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas.

3.11.2 Persamaan Regresi

Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, digunakan analisis statistik *Multiple Regression*. *Multiple Regression* yaitu perluasan regresi dan prediksi sederhana dengan penambahan beberapa variabel. Setelah semua data terkumpul, maka data akan diolah. Analisis data ini dimaksudkan untuk melihat pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial.

Bentuk persamaan regresinya adalah :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Manajerial
- α = Konstanta
- X_1 = Sistem Pengukuran Kinerja
- X_2 = Sistem *Reward*
- β_1, β_2 = Koefisien regresi
- ε = Standar error

3.11.3 Uji F (F-test)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Selain itu, uji F dapat digunakan untuk melihat model regresi yang digunakan sudah signifikan atau belum, dengan ketentuan bahwa jika *p value* < (α) = 0,05 dan $f_{hitung} > f_{tabel}$, berarti model tersebut signifikan dan bisa digunakan untuk menguji hipotesis. Dengan tingkat kepercayaan (α) untuk pengujian hipotesis adalah 95% atau (α) = 0,05 (5%).

3.11.4 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t bertujuan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel tidak bebas dengan variabel lain dianggap konstan, dengan asumsi bahwa jika signifikan nilai t_{hitung} yang dapat dilihat dari analisa regresi menunjukkan kecil dari $\alpha = 0.05$ berarti variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen dengan kriteria sebagai berikut:

- Jika tingkat signifikansi $< \alpha = 0.05$, $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan koefisien regresi (β) positif, maka H1 dan H2 diterima.
- Jika tingkat signifikansi $< \alpha = 0.05$, $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan koefisien regresi (β) negatif, maka H1 dan H2 ditolak.
- Jika tingkat signifikansi $> \alpha = 0.05$ dan $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka hipotesis ditolak.

3.12 Definisi Operasional

1) Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah kinerja individu dalam bagian-bagian manajerial antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi.

2) Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

3) Sistem Reward

Sistem Reward adalah suatu sistem atau program yang dilaksanakan manajemen dengan memberikan tambahan penerimaan bagi karyawan atau manajer sebagai upaya untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Sistem reward yang dibahas disini adalah sistem reward finansial dan non-finansial.

4. HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Data

Sebelum dilakukan pengujian data secara statistik dengan lebih lanjut, terlebih dahulu dilakukan pendeskripsian terhadap variabel penelitian. Hal ini dimaksudkan agar dapat memberikan gambaran tentang masing-masing variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Reward serta variabel terikatnya adalah Kinerja Manajerial. Data statistik deskriptif masing-masing variabel:

Tabel. 3

Descriptive Statistics						
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja Manajerial (Y)	77	31	50	81	69.05	7.020
Sistem Pengukuran Kinerja (X1)	77	16	27	43	37.35	3.619
Sistem Reward (X2)	77	11	18	29	25.13	2.392
Valid N (listwise)	77					

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2012)

Berdasarkan Tabel 3 di atas, dari 77 responden yang diteliti terlihat bahwa variabel kinerja manajerial (Y) memiliki nilai rata-rata sebesar 69,03 dengan deviasi standar 6,951. Untuk variabel sistem pengukuran kinerja (X₁) memiliki nilai rata-rata sebesar 37,35 dengan deviasi standar 3,619, sedangkan untuk variabel sistem reward (X₂) memiliki nilai rata-rata 25,13 dengan deviasi standar 2,392.

Setelah deskriptif statistik, selanjutnya adalah uji validitas dan reliabilitas. Untuk melihat validitas dari masing-masing item kuesioner, digunakan *Corrected Item-Total Correlation*. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka data dikatakan valid, dimana r_{tabel} untuk N = 77, adalah 0,224. Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk masing-masing item variabel X₁, X₂ dan Y semuanya di atas r_{tabel} . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seluruh item pernyataan variabel X₁, X₂ dan Y adalah valid.

Tabel. 4

Nilai Corrected Item-Total Correlation terkecil

Instrumen Variabel	Nilai <i>Corrected Item-Total Correlation</i> terkecil
Kinerja Manajerial (Y)	0,658
Sistem Pengukuran Kinerja (X ₁)	0,355
Sistem Reward (X ₂)	0,336

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2012)

Dari Tabel 4 di atas dapat dilihat nilai terkecil dari *Corrected Item-Total Correlation* untuk masing-masing instrumen. Untuk instrumen kinerja manajerial diketahui nilai *Corrected Item-Total Correlation* terkecil 0,658. Untuk instrumen sistem pengukuran kinerja nilai terkecil *Corrected Item-Total Correlation* adalah 0,355. Sedangkan untuk instrumen sistem *reward* nilai terkecil *Corrected Item-Total Correlation* adalah 0,336

Untuk uji reliabilitas instrumen, semakin dekat koefisien keandalan dengan 1,0 maka akan semakin baik. Jika nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,60 instrumen dikatakan reliabel (Sekaran, 2006:2005). Berikut ini merupakan tabel nilai *cronbach's alpha* masing-masing instrumen:

Tabel. 5
Nilai Cronbach's Alpha

Instrumen Variabel	Nilai Cronbach's Alpha
Kinerja Manajerial (Y)	0,928
Sistem Pengukuran Kinerja (X ₁)	0,799
Sistem <i>Reward</i> (X ₂)	0,752

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2012)

Keandalan konsistensi antar item atau koefisien keandalan *Cronbach's Alpha* yang terdapat pada tabel di atas yaitu untuk instrumen kinerja manajerial sebesar 0,928, untuk instrumen sistem pengukuran kinerja sebesar 0,799 dan untuk sistem *reward* sebesar 0,752. Data ini menunjukkan nilai yang berada pada kisaran diatas 0,6. Dengan demikian semua instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel.

Sebelum melakukan analisis regresi linear berganda, ada beberapa syarat pengujian yang harus dipenuhi agar hasil olahan data benar-benar dapat menggambarkan apa yang menjadi tujuan penelitian yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heterokedastisitas.

Uji normalitas residual bertujuan untuk menguji dalam sebuah model regresi, variabel dependen dan variabel independen terdistribusi secara normal atau tidak. Pengujian normalitas residual data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *one sample kolmogrov-smirnov test*, yang mana jika nilai *asympt.sig* (2-tailed) > 0,05 maka distribusi data dikatakan normal. Setelah dilakukan pengolahan data, di dapat hasil yang menyatakan nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,811 dengan signifikan 0,526. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan data yang digunakan dalam penelitian ini telah berdistribusi normal dan bisa dilanjutkan untuk diteliti lebih lanjut, karena nilai signifikan dari uji normalitas > 0,05.

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual atas satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas pada penelitian ini menggunakan uji *Glejser*. Pengujian ini membandingkan signifikan dari uji ini apabila hasilnya sig > 0,05 atau 5%. Jika signifikan di atas 5% maka disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heterokedastisitas. Dari pengolahan data dapat dilihat bahwa tidak ada variabel yang signifikan dalam regresi dengan variabel AbsUt. Tingkat signifikansi > α 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini terbebas dari heterokedastisitas.

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan kolerasi antar variabel bebas atau independen. Untuk menguji adanya multikolinearitas dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dan *tolerance value* untuk masing-masing variabel independen. Apabila *tolerance value* di atas 0,10 dan $VIF < 10$ maka

dikatakan tidak terdapat gejala multikolinearitas.

Hasil perhitungan nilai VIF yang diperoleh menunjukkan variabel bebas dalam model regresi tidak saling berkorelasi. Diperoleh nilai VIF untuk masing-masing variabel bebas kurang dari 10 yaitu sebesar 2,175 dan *tolerance value* berada diatas 0,10 yaitu sebesar 0,460. Hal ini menunjukkan tidak adanya korelasi antara sesama variabel bebas dalam model regresi dan disimpulkan tidak terdapat masalah multikolinearitas diantara sesama variabel bebas dalam model regresi yang dibentuk.

4.2 Teknik Analisis Data

4.2.1 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi bertujuan untuk melihat atau mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hasil pengukuran koefisien determinasi dapat dilihat pada Tabel 6 di bawah ini:

Tabel. 6

Model Summary^{a,b}

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.721 ^a	.520	.507	4.882

a. Predictors: (Constant), Sistem Reward (X₂), Sistem Pengukuran Kinerja (X₁)

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2012)

Dari tampilan *output* SPSS *model summary* pada Tabel 6 di atas besarnya *Adjusted R Square* adalah 0,507. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi variabel sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 50,7%, sedangkan 49,3% lainnya ditentukan oleh faktor lain di luar model yang tidak terdeteksi dalam penelitian ini.

4.2.2 Koefisien Regresi

Untuk mengungkap pengaruh variabel yang dihipotesiskan dalam penelitian ini dilakukan menggunakan analisis regresi berganda. Model ini terdiri dari dua variabel bebas yaitu sistem pengukuran kinerja (X₁) dan sistem *reward* (X₂) serta satu variabel terikat yaitu kinerja manajerial (Y). Hasil pengolahan data

yang menjadi dasar dalam pembentukan model penelitian ini ditunjukkan dalam Tabel 7 berikut:

Tabel. 7

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1						
	(Constant)	13,015	6,287		2,070	.042
	Sistem Pengukuran Kinerja (X ₁)	.634	.228	.330	2,780	.007
	Sistem Reward (X ₂)	1,286	.345	.442	3,724	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2012)

Berdasarkan Tabel 7 di atas dapat dianalisis model estimasi sebagai berikut:

$$Y = 13,015 + 0,634 X_1 + 1,286 X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Manajerial

α = Konstanta

X₁ = Sistem Pengukuran Kinerja

X₂ = Sistem *Reward*

e = Standar error

Dari persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa:

- Nilai konstanta sebesar 13,015 mengindikasikan bahwa jika variabel independen yaitu sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* adalah nol maka kinerja manajerial adalah sebesar konstanta 13,015.
- Koefisien sistem pengukuran kinerja sebesar 0,634 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan sistem pengukuran kinerja akan mengakibatkan peningkatan kinerja manajerial sebesar 0,634 satuan dengan asumsi variabel lain konstan.
- Koefisien sistem *reward* sebesar 1,286 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan sistem *reward*, maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja manajerial sebesar 1,286 dengan asumsi variabel lain konstan.

4.2.3 Uji F (*F-test*)

Uji F dilakukan untuk menguji apakah secara serentak variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara baik atau untuk menguji apakah model yang digunakan telah *fix* atau tidak. Berdasarkan Tabel 8 nilai sig 0,000 menunjukkan bahwa variabel

independen secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi variabel dependen, berarti model *fix* digunakan untuk uji t statistik yang menguji variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.

Tabel. 8

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1908.392	2	954.196	40.039	.000 ^a
	Residual	1763.556	74	23.832		
	Total	3671.948	76			

a. Predictors: (Constant), Sistem Reward (X₂), Sistem Pengukuran Kinerja (X₁)

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2012)

Dari hasil analisis data yang diperoleh mengenai sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan. Hasil pengolahan statistik analisis regresi menunjukkan nilai $F = 40,039$ yang signifikan pada level 0,000. Jadi $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $40,039 > 3,115$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. karena nilai signifikansi jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi yang digunakan sudah *fix*, sehingga dapat digunakan untuk memprediksi variabel-variabel penelitian. Dari hasil pengujian juga dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* secara bersama-sama atau secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

4.2.4 Uji Hipotesis (*t-test*)

Uji t dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Patokan yang digunakan adalah dengan membandingkan nilai signifikansi yang dihasilkan dengan alpha 0,05 atau dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} .

Berdasarkan hasil penelitian, maka didapat pengaruh antar variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen adalah sebagai berikut:

1. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dan t_{tabel} . Hipotesis diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai sig $< \alpha 0,05$. Nilai t_{tabel} pada $\alpha 0,05$ adalah 1,665. Untuk variabel

sistem pengukuran kinerja (X_1), nilai t_{hitung} adalah 2,780 dan nilai sig adalah 0,007. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,780 > 1,665$ atau nilai signifikansi $0,007 < \alpha 0,05$. Nilai koefisien β dari variabel X_1 bernilai positif yaitu 0,634. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini dapat membuktikan bahwa sistem pengukuran kinerja (X_1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial. Sehingga hipotesis pertama dari penelitian ini **diterima**.

2. Untuk variabel sistem *reward* (X_2) nilai t_{hitung} adalah 3,724 dan nilai sig adalah 0,000. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,724 > 1,665$ atau nilai signifikansi $0,000 < \alpha 0,05$. Nilai koefisien β dari variabel X_2 bernilai positif yaitu 1,286. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini dapat membuktikan bahwa sistem *reward* (X_2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial. Sehingga hipotesis kedua dari penelitian ini **diterima**.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial

Penelitian ini memperoleh bukti empiris yang menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin baik sistem pengukuran kinerja oleh masing-masing perusahaan BUMN yang ada di kota Padang maka kinerja manajerial juga akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh I Made dan Rani (2003) yang menemukan bukti adanya pengaruh positif dan signifikan dari sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. Menurut I Made dan Rani (2003), sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial karena berperan dalam pengendalian dan dalam memberikan

umpan balik pada proses perencanaan dan pengambilan keputusan.

Collins (1982) dalam Syaiful (2006) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja dapat digunakan untuk memotivasi seorang individu untuk lebih giat bekerja. Secara khusus informasi kinerja diyakini dapat memotivasi manajer dengan memberikan umpan balik terhadap perilaku kerja mereka (Ilgen *et al*, 1979; Collins, 1982; Luckett dan Eggleton, 1991) dalam Syaiful (2006). Teori umpan balik menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja dapat meningkatkan motivasi manajer dengan memberikan informasi tentang target kinerja (Ilgen *et al*, 1979 dalam Syaiful, 2006).

Segala informasi yang dihasilkan oleh sistem pengukuran kinerja akan memberikan kemudahan bagi para manajer dalam mengawasi jalannya bisnis mereka dan mengetahui aspek-aspek bisnis yang mana yang membutuhkan bantuan. Dengan demikian dapat dilakukan usaha perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan di masa yang akan datang, baik itu tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Syaiful (2006) yang menunjukkan hasil bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan Kren (1992) dalam Syaiful (2006) menunjukkan bukti bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan data distribusi variabel sistem pengukuran kinerja dapat dilihat bahwa Tingkat Capaian Responden (TCR) rata-rata berada dalam kategori baik. Nilai TCR terendah terletak pada item pernyataan: hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan dasar untuk mengikuti pelatihan manajer. Hal ini menunjukkan bahwa sekalipun tingkat capaian responden pada indikator hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai dasar pelatihan manajer sudah tergolong baik, besar persentasenya

masih lebih sedikit bila dibandingkan dengan item yang lainnya. Kondisi ini mungkin disebabkan oleh adanya beberapa responden yang berpendapat bahwa pelaksanaan pelatihan terhadap manajer tidak bisa hanya didasarkan pada hasil pengukuran kinerjanya saja. Para responden mungkin berpendapat bahwa mereka berhak menerima pelatihan yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi demi kepentingan perusahaan terlepas dari baik buruknya hasil pengukuran kinerja masing-masing. Akan tetapi, pihak manajemen juga harus memperhatikan kebutuhan serta tujuan yang jelas dari pelatihan agar pelatihan yang diberikan benar-benar bermanfaat bagi manajer dan bagi perusahaan.

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dengan diberlakukannya sistem pengukuran kinerja yang dilakukan dengan cara yang adil, berbobot, dan dilakukan secara berkala akan sangat membantu dalam mengevaluasi dan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan BUMN yang ada di Kota Padang.

4.2.2 Pengaruh Sistem *Reward* terhadap Kinerja Manajerial

Penelitian ini juga memperoleh bukti empiris yang menunjukkan bahwa sistem *reward* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jika sistem *reward* yang diberlakukan dalam perusahaan-perusahaan BUMN semakin baik maka kinerja manajerial akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh I Made dan Rani (2003) yang menemukan bukti adanya pengaruh signifikan positif antara sistem *reward* terhadap kinerja manajerial. *Reward* berbasis kinerja mendorong pegawai dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi. Hansen dan Mowen (2000:76)

menyatakan tujuan *reward* biasanya meliputi berbagai insentif finansial dan non-finansial yang berkaitan dengan kinerja. Sasarannya adalah untuk menciptakan kesesuaian tujuan sehingga manajer akan menunjukkan kinerja terbaiknya. Pemberian *reward* ini diharapkan dapat meningkatkan efisiensi sekaligus meningkatkan motivasi serta kesejahteraan karyawan yang bermuara pada peningkatan kinerja manajerial.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Harvirani (2009) yang menunjukkan bahwa sistem *reward* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hasil dari penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Retno (2003) serta Mulyadi dan Johny (1998) dalam Supratiningrum (2002)

Berdasarkan data distribusi frekuensi variabel sistem *reward* dapat dilihat bahwa Tingkat Capaian Responden (TCR) rata-rata menunjukkan bahwa TCR berada dalam kategori baik. TCR terendah terletak pada item pernyataan nomor tiga dengan pernyataan: sistem *reward* yang telah ditetapkan perusahaan tidak sesuai dengan bobot pekerjaan yang harus saya capai. Tingkat Capaian Responden yang rendah terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa banyak responden yang tidak setuju dengan pernyataan tersebut karena para responden berpendapat bahwa sistem *reward* yang telah ditetapkan perusahaan dimana mereka bekerja telah sesuai dengan bobot pekerjaan yang diharapkan perusahaan untuk mereka capai.

Hasil penemuan penelitian menunjukkan bahwa sistem *reward* yang dimiliki perusahaan BUMN di Kota Padang telah diberlakukan dengan baik dan dianggap memberikan kontribusi yang besar dalam membantu manajemen meningkatkan kinerja manajerial perusahaan-perusahaan tersebut.

Dengan demikian, dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepedulian manajemen terhadap sistem

reward sangat penting karena setiap manajer di suatu perusahaan dalam hal ini perusahaan BUMN, memerlukan motivasi untuk menjalankan kegiatan-kegiatan manajerial yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial dari perusahaan tersebut.

5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauhmana pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial perusahaan-perusahaan BUMN yang terdapat di Kota Padang. Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pengujian hipotesis yang telah diajukan dapat disimpulkan bahwa:

1. Sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial di perusahaan BUMN yang terdapat di Kota Padang.
2. Sistem *reward* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial perusahaan BUMN yang terdapat di Kota Padang

5.2 Keterbatasan

Meskipun penelitian ini telah dirancang dan direncanakan semaksimal mungkin namun masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang masih perlu direvisi penelitian selanjutnya antara lain:

1. Adanya perbedaan pendapat dan pengetahuan di antara masing-masing responden atau para manajer/kepala bagian masing-masing perusahaan dalam memahami konteks pertanyaan yang disajikan dalam kuesioner.
2. Penelitian ini merupakan metode survei menggunakan kuesioner tanpa dilengkapi dengan wawancara atau pertanyaan lisan. Sebaiknya dalam mengumpulkan data dilengkapi dengan menggunakan pertanyaan lisan dan tertulis.

5.3 Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan di atas, maka peneliti menyarankan:

1. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini masih terbatas pada sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial, untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan penambahan variabel penelitian yang berpengaruh kuat terhadap kinerja manajerial di perusahaan BUMN. Selain itu, untuk penelitian selanjutnya juga akan lebih baik jika dilengkapi dengan wawancara ataupun pernyataan tertulis sehingga dapat menggali semua hal yang menjadi tujuan penelitian.

2. Bagi perusahaan BUMN

Sebaiknya perusahaan-perusahaan BUMN selalu memberikan perhatian terhadap pengembangan sistem-sistem yang diterapkan termasuk sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N & Vijay Govindrajan. 2008. *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Aida & Listianingsih. 2004. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Sistem Reward dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial*. SNA VIII. Solo
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosdakarya.
- Blocher, et. Al., diterjemahkan oleh Susty Ambarriani. 2000. *Manajemen Biaya*. Jakarta: Salemba Empat.
- Duwi Prayitno. 2011. *Buku Saku Analisis Statistik Data SPSS*. Yogyakarta: MediaKom.
- Hasibuan M. S. P. 2000. *Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Harvirani. 2009. *Pengaruh Sistem Reward (Penghargaan) terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening*. Skripsi. UNP.
- I Made Narsa & Rani Dwi Yuniawati. 2003. *Pengaruh Interaksi Total Quality Manajemen dengan Sistem Pangukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial*. Jurnal Ekonomi Akuntansi, Fakultas Ekonomi- Universitas Kristen Petra.
- Imam Ghozali. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Indra Bastian. 2006. *Sistem Akuntansi Sektor Publik. Edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Jogiyanto H. M. M.B.A., Akt. 2005. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Mulyadi & Johny. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- _____, 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Rezi Novia Riska. 2011. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi. UNP.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi- Organizational Behavior. Ed Terjemahan. Buku 1 & 2*. Jakarta: Salemba Empat.

- Rosa Hertalia. 2009. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi. UNP.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Sumarno. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Simposium Nasional Akuntansi VIII. Hal 568-597.
- Suprntiningrum & Zulaikha. 2002. *Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) sebagai Variabel Moderating*. SNA VI. Hal 775-789.
- Supriyono. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFY-Yogya.
- Supriyono. 2002. *Akuntansi Biaya & Akuntansi Manajemen untuk Teknologi Maju & Globalisasi*. Ed. II, Cet. 1. Yogyakarta: BPFY-Yogya.
- Syaiful Rahman, dkk. 2006. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis, dan Kinerja Manajerial*. SNA X. Hal 1-35.
- Veithzal Rivai. 2005. *Performance Appraisal*. Ed. 1, Cet. 1. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wirawan. 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik*. Jakarta: Erlangga.

LAMPIRAN

1. Uji Reliabilitas dan Validitas

a. Variabel Kinerja Manajerial

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	61.40	37.796	.707	.913
Item2	61.42	40.720	.668	.916
Item3	61.42	37.693	.821	.905
Item4	61.57	37.722	.787	.907
Item5	61.32	39.722	.710	.913
Item6	61.62	37.817	.684	.915
Item7	61.71	36.838	.821	.905
Item8	61.48	37.911	.647	.918
Item9	60.26	40.747	.669	.916

b. Variabel Sistem Pengukuran Kinerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item10	32.97	10.105	.650	.758
Item11	33.06	11.140	.357	.796
Item12	33.25	10.925	.543	.775
Item13	33.32	11.775	.355	.794
Item14	33.14	10.335	.604	.764
Item15	33.19	9.580	.523	.778
Item16	33.34	10.332	.472	.782
Item17	33.32	11.354	.430	.787
Item18	33.19	9.948	.535	.773

c. Variabel Sistem Reward

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.752	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item19	20.51	4.201	.556	.701
Item20	20.94	3.930	.401	.755
Item21	21.22	4.832	.365	.746
Item22	21.09	4.742	.336	.752
Item23	20.95	3.708	.713	.652
Item24	20.95	3.603	.637	.671

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		77
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.81712469
Most Extreme Differences	Absolute	.092
	Positive	.051
	Negative	-.092
Kolmogorov-Smirnov Z		.811
Asymp. Sig. (2-tailed)		.526

a. Test distribution is Normal.

b. Uji Heterokedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.127	3.899		2.597	.011
	Sistem Pengukuran Kinerja (X1)	-.087	.142	-.103	-.614	.541
	Sistem Reward (X2)	-.126	.214	-.099	-.589	.558

a. Dependent Variable: AbsGut

c. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13.015	6.287		2.070	.042		
	Sistem Pengukuran Kinerja (X1)	.634	.228	.330	2.780	.007	.460	2.175
	Sistem Reward (X2)	1.286	.345	.442	3.724	.000	.460	2.175

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

3. Hasil Penelitian

a. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.721 ^a	.520	.507	4.882

a. Predictors: (Constant), Sistem Reward (X2), Sistem Pengukuran Kinerja (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

b. Koefisien Regresi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.015	6.287		2.070	.042
	Sistem Pengukuran Kinerja (X1)	.634	.228	.330	2.780	.007
	Sistem Reward (X2)	1.286	.345	.442	3.724	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

c. Uji F (F-test)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1908.392	2	954.196	40.039	.000 ^a
	Residual	1763.556	74	23.832		
	Total	3671.948	76			

a. Predictors: (Constant), Sistem Reward (X2), Sistem Pengukuran Kinerja (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

d. Uji Hipotesis

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.015	6.287		2.070	.042
	Sistem Pengukuran Kinerja (X1)	.634	.228	.330	2.780	.007
	Sistem Reward (X2)	1.286	.345	.442	3.724	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

KUESIONER

IDENTITAS RESPONDEN

Mohon Bapak/Ibu mengisi daftar pertanyaan berikut:

Nama : _____ (boleh tidak diisi)
 Jenis Kelamin : Pria Wanita
 Umur : _____ tahun
 Pendidikan Terakhir :
 SMA D3 S1 S2 Lainnya
 Lamanya Bapak/Ibu menduduki jabatan ini:
 1 – 5 tahun 5 – 10 tahun >10 tahun
 Jabatan di perusahaan:
 Manajer Keuangan Manajer Operasional Lain-Lain
 Manajer Pemasaran Manajer Produksi

DAFTAR PERTANYAAN

Kinerja Manajerial

Bapak/Ibu dimohon untuk mengukur kinerja Bapak/Ibu sendiri pada setiap bidang tugas yang disebutkan dalam daftar pertanyaan di bawah ini, dengan cara menuliskan skor dengan skala 1 sampai 9 yang menurut Bapak/Ibu paling tepat menggambarkan kinerja Bapak/Ibu.

Kinerja Di bawah Rata-Rata			Kinerja Rata-Rata			Kinerja di atas Rata-Rata			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
No	Bidang Tugas							Skala Kinerja 1 s/d 9	
1	Perencanaan: Menentukan tujuan, kebijaksanaan, dan tindakan/pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, dan merancang prosedur pemrograman.								
2	Investigasi: Mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan.								
3	Pengkoordinasian: Tukar menukar informasi dengan orang-orang di bagian lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberi tahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain.								
4	Evaluasi: Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan.								
5	Pengawasan: Mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan yang Bapak/Ibu bimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.								
6	Pemilihan Staf: Mempertahankan angkatan kerja di bagian yang Bapak/Ibu pimpin, merekrut, wawancara dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan, dan memutasi pegawai.								
7	Negosiasi: Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan bagian penjualan, tawar menawar secara kelompok.								
8	Perwakilan: Menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan.								
9	Kinerja secara keseluruhan								

Sistem Pengukuran Kinerja

Mohon Bapak/Ibu menyatakan frekuensi umpan balik (frekuensi pengukuran kinerja) yang berlaku di lingkungan perusahaan tempat Bapak/Ibu bekerja.

Keterangan:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju
 R : Ragu-Ragu
 S : Setuju
 SS : Sangat Setuju

No	Pertanyaan	STS	TS	R	S	SS
10	Saya merasa sistem pengukuran kinerja di perusahaan dapat meningkatkan kinerja saya					
11	Mekanisme dan sasaran telah ditetapkan secara jelas oleh pimpinan dalam pencapaian kinerja yang maksimal					
12	Sistem pengukuran kinerja yang diberlakukan perusahaan tidak secara tepat mengukur hasil kerja saya					
13	Saya merasa kesulitan untuk meraih target kerja yang diharapkan perusahaan					
14	Proses pengukuran kinerja tidak dilakukan secara adil atau transparan					
15	Hasil pengukuran kinerja saya dijadikan landasan untuk menentukan penghargaan yang akan saya terima					
16	Hasil pengukuran kinerja saya dapat dijadikan dasar untuk mengikuti pelatihan manajer					
17	Pengukuran kinerja tidak dilakukan secara berkala oleh perusahaan					
18	Perusahaan selalu mengevaluasi standard yang ditetapkan dalam pengukuran kinerja					

Sistem Reward

Bapak/Ibu dipersilahkan untuk memberikan tanda silang (X) pada pilihan yang tersedia. Setiap butir pertanyaan disediakan lima kemungkinan jawaban. Jawaban atas pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan system penghargaan yang berlaku di lingkungan perusahaan tempat Bapak/Ibu bekerja sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya.

STS : Sangat Tidak Setuju
 TS : Tidak Setuju
 R : Ragu-Ragu
 S : Setuju
 SS : Sangat Setuju

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
19	Sistem Reward sangat penting dilaksanakan dalam perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja manajer					
20	Reward yang diberikan kepada manajer dapat menjadi tambahan penghasilan dalam memenuhi kebutuhan hidup					
21	Sistem Reward yang telah ditetapkan perusahaan tidak sesuai dengan bobot pekerjaan yang harus saya capai					
22	Jam kerja normal dan jam kerja lembur yang telah diterapkan perusahaan wajar untuk dilaksanakan					
23	Reward yang saya terima mencerminkan kontribusi saya pada perusahaan					
24	Pemberian Reward atas kinerja yang memuaskan diterapkan secara rutin oleh perusahaan					