



**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM
PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI EMPIRIS PADA
BANK UMUM DI JEMBER)**

SKRIPSI

Oleh:

Immanuel Frans Budiman

NIM.070810301012

**S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2011



**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM
PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI EMPIRIS PADA
BANK UMUM DI JEMBER)**

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1) dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Immanuel Frans Budiman

NIM.070810301012

**S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2011

PERSEMBAHAN

Puji Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Ibunda Ferawati dan Ayahanda Edy Wahyudi, yang selama ini telah melindungi dan merawat saya dengan penuh kasih sayang serta senantiasa memberikan dukungan, doa, dan segala bentuk pengorbanannya selama ini;
2. Guru-guru yang telah membimbingku sejak taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi;
3. Keluarga besarku, teman-teman, dan semua orang yang selama ini telah membantu, mendoakan, dan memberikan dorongan semangat kepada saya;
4. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang saya banggakan.

MOTO

“Knowing both victory and defeat, running around, and shedding tears, that’s the way you become a real man”

--Red Haired Shanks¹--

“Apa yang ada di hadapan kita, dan yang terjadi di masa lalu kita, adalah hal kecil jika dibandingkan dengan apa yang ada di dalam diri kita.”

--Ralph Waldo Emerson--

“Life is like riding bicycle. In order to keep your balance, you must keep moving”

--Albert Einstein—

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Immanuel Frans Budiman

NIM : 070810301012

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Bank Umum Di Jember)” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 20 September 2011
Yang Menyatakan

Immanuel Frans Budiman
NIM 070810301012

SKRIPSI
PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM
PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI EMPIRIS PADA
BANK UMUM DI JEMBER)

Oleh
Immanuel Frans Budiman
NIM 070810301012

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama: Kartika , SE, Msc, Ak.

Dosen Pembimbing Anggota: Drs. Imam Mas'ud, MM, Ak.

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN
SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING (STUDI EMPIRIS PADA
BANK UMUM DI JEMBER)

Nama Mahasiswa : Immanuel Frans Budiman
NIM : 070810301012
Jurusan : S-1 Akuntansi
Tanggal Persetujuan : 20 September 2011

Yang Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Kartika , SE, Msc, Ak.
NIP. 19820207 200812 2 002

Drs. Imam Mas'ud,MM, Ak.
NIP. 19591110 198902 1 001

Mengetahui,
Ketua Jurusan Akuntansi,

Dr. Alwan S. Kustono, SE, M.Si, Ak
NIP 19720416 200112 1 001

Immanuel Frans Budiman

Economics Faculty-Accounting Department of Jember University

ABSTRACT

This research examines how budgetary performance measurement system and reward system become an instrument to show their influence on managerial performance with motivation as intervening variable. This research based on primary data which questionnaire distributed to respondents. Data analysis method which used in this model is path analysis. In this model, the independent variables i.e were estimated influence on as a dependent variable. The result of this research showed that only one variable independent, that is reward system variables significantly influence to the dependent variable. Performance measurement system haven't influence to managerial performance, adan reward system have a big influence to managerial performance.

Keywords: *performance measurement system, reward system, managerial performance*

RINGKASAN

Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Bank Umum Di Jember); Immanuel Frans Budiman, 070810301012; 2011: 47 halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Di era globalisasi seperti yang terjadi saat ini, perekonomian pun akan semakin maju mengikuti perkembangan zaman yang semakin maju pula. Persaingan bisnis yang meningkat, memacu perusahaan-perusahaan untuk berlomba-lomba menjadi yang terbaik dengan meningkatkan produktivitas kerjanya. Untuk meningkatkan produktivitas suatu perusahaan, kinerja manajerial dalam perusahaan tersebut merupakan salah satu hal penting.

Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, dibutuhkan sistem pengukuran kinerja yang nantinya akan berfungsi sebagai pemberi informasi yang dapat menjadi acuan para manajer dalam mengambil suatu keputusan yang tepat demi kemajuan perusahaan umumnya, dimana pengukuran kinerja suatu perusahaan hanya dilihat dari segi keuangan saja, tetapi sebenarnya segi non – finansial atau non – keuangan juga tidak kalah pentingnya sebagai alat pelengkap informasi yang dibutuhkan para manajer tersebut. Contoh dari pengukuran kinerja non finansial seperti *survey* kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan. Sistem Pengukuran kinerja juga menyediakan informasi yang relevan dengan pengambilan keputusan. Informasi yang relevan diperoleh dari alat ukur kinerja yang mencakup aspek keuangan dan non keuangan. Karyawan dapat menjadi keunggulan kompetitif utama perusahaan dalam hampir di semua bisnis. Dan pada kenyataannya, karyawan atau pekerja memang merupakan aspek penting bagi organisasi untuk menyusun dan mengimplementasikan strategi. Karena itu, diperlukan penghargaan yang dapat menahan karyawan agar tetap berada di organisasi .

Salah satu caranya agar karyawan meningkatkan kinerjanya yaitu dengan pemberian penghargaan. Karyawan yang mendapat penghargaan akan termotivasi

agar lebih giat dalam bekerja, yang pada akhirnya dapat menguntungkan bagi perusahaan. Seseorang yang termotivasi akan mampu melakukan usaha dalam jangka waktu yang lama untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Terpenuhinya kompensasi dan pemberian motivasi yang baik tentu saja akan meningkatkan produktivitas serta kinerja para karyawan. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini menggunakan analisis Path untuk mengetahui hubungan variabel independen, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap variabel dependen, kinerja manajerial, dengan motivasi sebagai variabel intervening. Data yang digunakan adalah data primer berupa kuesioner yang disebarakan kepada responden.

Berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel independen, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial sebagai variabel dependen, dengan motivasi sebagai variabel intervening.

PRAKATA

Salam Sejahtera,

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, serta memberikan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Prestasi Kerja (Studi Empiris Pada Dinas Perkebunan Dan Kehutanan Kabupaten Jember)”. Doa yang selalu tercurah kepada Tuhan Yang Maha Esa. Skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Dalam penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, baik itu berupa dorongan semangat, nasehat, saran maupun kritik yang sangat membantu. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Mohammad Saleh, M.Sc, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Ibu Kartika, SE, MSc, ak. , selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak Drs. Imam Mas’ud, MM, Ak., selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak Drs. Djoko Supatmoko, Ak., selaku dosen wali yang telah banyak membantu selama masa studi penulis.

6. Seluruh Bapak dan Ibu dosen beserta staf karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Jember, khususnya Jurusan Akuntansi serta Perpustakaan Ekonomi Dan Perpustakaan Pusat.
7. Bapak, Ibu Guru yang telah membimbing dan mengajarkan ilmunya dari masa taman kanak-kanak hingga SMA.
8. Kedua orang tuaku, Bapak Edy Wahyudi dan Ibu Ferawati, yang selama ini selalu memberikan curahan kasih sayang beserta nasihat-nasihat yang sangat membangun, terima kasih atas semua bantuan kalian selama ini.
9. Saudaraku Immanuel Cristian Setiady, semoga kita tetap dapat saling berbagi dalam kegembiraan maupun kesusahan.
10. Sahabat-sahabatku Andyka, Giovano, semoga kita tetap dapat saling nasihat-menasihati dalam kebenaran dan kesabaran.
11. Teman-teman basket - Atlanta, Kiki, Renal, Okky, Endik, dll - juga teman-teman semasa SMA dan perguruan tinggi Vony, Novi dan lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas dukungan kalian dan sukses buat kita. *See you on TOP!!*
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa memberikan hidayahnya dan Rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kekurangsempurnaan skripsi ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Salam Sejahtera.

Jember, 4 Agustus 2011

Penulis

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|----------------|
| HALAMAN JUDUL | ii |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | iii |
| HALAMAN MOTO..... | iv |
| HALAMAN PERNYATAAN | v |
| HALAMAN PEMBIMBINGAN | vi |
| HALAMAN PERSETUJUAN | vii |
| HALAMAN PENGESAHAN | viii |
| ABSTRACT | ix |
| RINGKASAN | x |
| PRAKATA | xii |
| DAFTAR ISI | xiv |
| DAFTAR TABEL | xviii |
| DAFTAR GAMBAR | xix |
| DAFTAR LAMPIRAN | xx |
| BAB 1. PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 4 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 4 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 5 |
| BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA | 6 |
| 2.1 Tinjauan Umum Tentang Kinerja..... | 6 |
| 2.1.1 Pengertian Kinerja | 6 |
| 2.2 Tinjauan Umum Tentang Sistem Pengukuran Kinerja..... | 6 |
| 2.2.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja | 6 |
| 2.3 Tinjauan Umum Tentang Sistem Penghargaan..... | 9 |

| | | |
|---------------|--|-----------|
| 2.3.1 | Pengertian Sistem Penghargaan | 9 |
| 2.3.2 | Dasar Sistem Penghargaan | 9 |
| 2.3.3 | Manfaat Sistem Penghargaan | 10 |
| 2.4 | Tinjauan Umum Tentang Motivasi | 11 |
| 2.4.1 | Pengertian Motivasi | 11 |
| 2.4.2 | Teori Motivasi | 12 |
| 2.5 | Penelitian Terdahulu | 13 |
| 2.6 | Kerangka Pemikiran Teoritis | 15 |
| 2.7 | Perumusan Hipotesis | 16 |
| 2.7.1 | Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Motivasi | 16 |
| 2.7.2 | Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Motivasi | 16 |
| 2.7.3 | Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial | 16 |
| 2.7.4 | Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial..... | 17 |
| 2.7.5 | Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Manajerial | 18 |
| 2.7.6 | Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening..... | 18 |
| BAB 3. | METODE PENELITIAN | 21 |
| 3.1 | Sumber dan Metode Pengumpulan Data | 21 |
| 3.2 | Populasi dan Sampel | 21 |
| 3.3 | Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran | 22 |
| 3.3.1 | Sistem Pengukuran Kinerja | 22 |
| 3.3.2 | Sistem Penghargaan..... | 22 |
| 3.3.3 | Motivasi | 23 |
| 3.3.4 | Kinerja Manajerial..... | 23 |
| 3.4 | Teknik Analisa Data dan Uji Hipotesis | 24 |
| 3.4.1 | Statistik Deskriptif | 24 |
| 3.4.2 | Uji Kualitas Data..... | 24 |

| | |
|--|-----------|
| 3.5 Uji Asumsi Klasik | 25 |
| 3.5.1 Uji Normalitas | 25 |
| 3.5.2 Uji Multikolinearitas | 25 |
| 3.5.3 Uji Heterokedastisitas | 26 |
| 3.6 Uji Hipotesis | 26 |
| 3.6.1 Analisis Path | 27 |
| 3.6.2 Uji-t | 27 |
| 3.6.3 Menghitung Jalur | 28 |
| 3.7 Kerangka Pemecahan Masalah | 30 |
| BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN | 31 |
| 4.1 Gambaran Umum Responden | 31 |
| 4.2 Deskriptif Variabel Penelitian | 33 |
| 4.3 Uji Kualitas Data | 35 |
| 4.3.1 Uji Validitas | 35 |
| 4.3.2 Uji Reliabilitas | 36 |
| 4.4 Uji Asumsi Klasik..... | 36 |
| 4.4.1 Uji Normalitas | 36 |
| 4.4.2 Uji Multikolinearitas | 38 |
| 4.4.3 Uji Heterokedastisitas | 39 |
| 4.5 Pengujian Hipotesis | 40 |
| 4.5.1 Pengujian Hipotesis 1 | 41 |
| 4.5.2 Pengujian Hipotesis 2..... | 41 |
| 4.5.3 Pengujian Hipotesis 3..... | 41 |
| 4.5.4 Pengujian Hipotesis 4..... | 42 |
| 4.5.5 4.5.5 Pengujian Hipotesis 5 | 42 |
| 4.5.6 4.5.6 Pengujian Hipotesis 6 | 42 |
| 4.6 Pembahasan..... | 45 |
| BAB 5. SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN | 51 |
| 5.1 Simpulan | 51 |

| | |
|-------------------------------|-----------|
| 5.2 Keterbatasan | 52 |
| 5.3 Saran | 42 |
| DAFTAR PUSTAKA | 54 |
| LAMPIRAN | |

DAFTAR TABEL

| Tabel | Halaman |
|---|---------|
| Tabel 2.1 Tabulasi Penelitian Terdahulu | 15 |
| Tabel 4.1 Tingkat Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner | 31 |
| Tabel 4.2 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 32 |
| Tabel 4.3 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Usia | 32 |
| Tabel 4.4 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan | 33 |
| Tabel 4.5 Deskriptif Statistik | 33 |
| Tabel 4.6 Uji Validitas | 35 |
| Tabel 4.7 Uji Reliabilitas | 36 |
| Tabel 4.8 Uji Multikolinearitas | 38 |
| Tabel 4.9 Hasil Analisis Regresi | 40 |
| Tabel 4.10 Pengaruh langsung dan tidak langsung | 44 |

DAFTAR GAMBAR

| Gambar | Halaman |
|---|---------|
| Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis | 15 |
| Gambar 4.1 Output Uji Normalitas..... | 37 |
| Gambar 4.2 Output Uji Heteroskedastisitas | 39 |

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

- Lampiran 1: Kuesioner
- Lampiran 2: Deskriptif Statistik Variabel Penelitian
- Lampiran 3: Hasil uji Validitas Variabel Penelitian
- Lampiran 4: Hasil uji Reliabilitas Variabel Penelitian
- Lampiran 5: Uji Asumsi Klasik
- Lampiran 6: Uji Multikolinieritas
- Lampiran 7: Uji Heteroskedastisitas
- Lampiran 8: Analisis jalur (*Path Analysis*)
- Lampiran 9: Tabel Nilai r Product Moment
- Lampiran 10: Titik Persentasi Distribusi t