



**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

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang :

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.

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

Pentingnya pengukuran kinerja, pemberian penghargaan dan motivasi terhadap kinerja manajerial ini menarik untuk diteliti. Penelitian ini diinspirasi dari beberapa penelitian terdahulu yang memfokuskan pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kejelasan peran, pemberdayaan psikologi dan kinerja manajerial (Rahman, 2007). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Maksudnya semakin baik sistem pengukuran kinerja maka kinerja manajerial akan semakin meningkat.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Suherlan (2003) meneliti tentang pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan hasil bahwa variabel pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Maksudnya semakin tinggi motivasi dari karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Penelitian lain yaitu Sudarsih (2003) meneliti tentang pengaruh kemampuan kerja dan faktor-faktor motivasi terhadap

kinerja dan mendapatkan bukti bahwa kemampuan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja baik secara simultan maupun parsial. Maksudnya ketika diuji secara simultan variabel kemampuan kerja dan variabel motivasi berpengaruh secara serentak terhadap kinerja dan ketika dilakukan uji secara parsial variabel kemampuan kerja dan variabel motivasi berpengaruh secara individu terhadap kinerja. Penelitian Gantowati (2006), meneliti tentang Pengaruh Disain Kompensasi Insentif Terhadap Kinerja Manajer Dan Pekerja Produksi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Sampel penelitian ini adalah manajer puncak dan pekerja produksi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kinerja Manajerial. Dimana semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka motivasi akan semakin tinggi pula. Dan yang terakhir penelitian dari Andika (2010), meneliti tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja dan motivasi terhadap kinerja yang menunjukkan hasil bahwa sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Obyek dari penelitian ini adalah Bank umum di Kabupaten Jember. Karena bank merupakan salah satu sumber modal bagi para pengusaha untuk mendirikan perusahaan. Sedangkan sampel penelitian ini adalah karyawan di Bank Umum tersebut terutama para asisten manajer dan manajernya dimana mereka dituntut untuk selalu meningkatkan kinerja perusahaannya guna bersaing dalam menghadapi tantangan persaingan global yang semakin ketat ini.

Karena tidak adanya konsistensi mengenai penjelasan diatas, maka peneliti mengambil judul “Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Bank Umum di Jember) ”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka perumusan masalah yang hendak diteliti adalah sebagai berikut:

- Apakah Sistem Pengukuran Kinerja Mempunyai Pengaruh Terhadap Motivasi?
- Apakah Sistem Penghargaan Mempunyai Pengaruh Terhadap Motivasi?
- Apakah sistem Pengukuran Kinerja Mempunyai Pengaruh Terhadap Kinerja Manajerial?
- Apakah Sistem Penghargaan Mempunyai Pengaruh Terhadap Kinerja Manajerial?
- Apakah Motivasi Mempunyai Pengaruh Terhadap Kinerja Manajerial?
- Apakah Sistem Pengukuran Kinerja Mempunyai Pengaruh Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening?
- Apakah Sistem Penghargaan Mempunyai Pengaruh Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening?

1.3 Tujuan

- Untuk mengetahui apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap motivasi.
- Untuk mengetahui apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap motivasi
- Untuk mengetahui apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
- Untuk mengetahui apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
- Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial.
- Untuk mengetahui apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening.

- Untuk mengetahui apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening.

1.4 Manfaat

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat untuk pertimbangan pengambilan kebijakan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan agar lebih produktif dan efisien.

b. Bagi akademis serta penelitian selanjutnya

Sebagai bahan acuan bagi pihak lain, khususnya peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan pokok bahasan yang sama.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Umum Tentang Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja menurut Sam (2010), merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Definisi kinerja menurut Kusriyanto dalam Sam (2010), adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu.

Menurut Sulistiyani dalam Wikipedia (<http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>) kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Menurut Manalu (2010), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran tujuan misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi *planning* suatu organisasi.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja karyawan dengan kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya yang dihitung berdasarkan per satuan waktu.

2. 2 Tinjauan Umum Tentang Sistem Pengukuran Kinerja

2. 2.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja

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. Menurut Kren (1992) dalam Rahman (2007), menyatakan bahwa informasi yang berkaitan dengan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja karena informasi kinerja memberikan para manajer prediksi yang lebih akurat tentang keadaan lingkungan, sehingga menghasilkan sebuah keputusan alternatif yang lebih baik dengan rangkaian tindakan efektif dan efisien.

Menurut Mangkunegara (2005:120), kinerja organisasi perlu diukur secara periodik 6 bulan atau minimal setiap tahun agar dapat dievaluasi perkembangannya dari tahun ke tahun berikutnya. Perkembangan kinerja organisasi sangat ditentukan efektif tidaknya kepemimpinan pimpinan dan manajer dalam pengelolaan kegiatan usaha, produktivitas kerja karyawan, serta partisipasi aktif setiap individu organisasi. Peningkatan kinerja organisasi harus diimbangi dengan pemberian penghargaan non materi dan materi secara adil dan layak kepada setiap individu organisasi yang berprestasi. Pemberian penghargaan non materi dan materi yang tidak adil dan layak dapat merusak budaya organisasi.

Menurut Anthony (2005:187), suatu sistem pengukuran kinerja menyediakan suatu mekanisme untuk mengaitkan strategi dengan tindakan. Strategi tersebut beroperasi berdasarkan asumsi bahwa ukuran-ukuran keuangan saja tidak cukup untuk mengoperasikan suatu organisasi dan bahwa perlu diberikan perhatian khusus pada pengembangan ukuran-ukuran non keuangan yang canggih.

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses yang harus dilakukan dalam upaya pengendalian tenaga kerja, penilaian tersebut dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang akurat dan valid tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Menurut Kim dan Larry dalam Rahman (2007:5), sistem pengukuran kinerja merupakan frekuensi pengukuran kinerja pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan. Menurut Manalu (2010), pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa; hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Menurut Manalu (2010), elemen Pokok Pengukuran Kinerja antara lain:

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.

Tujuan adalah pernyataan secara umum tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan

disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran.

2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.

Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung.

3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.

Jika kita sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil actual dengan indicator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan.

4. Evaluasi kinerja.

Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Informasi capaian kinerja dapat dijadikan:

a Feedback

Hasil pengukuran terhadap capaian kinerja dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Bisa dijadikan landasan pemberian reward and punishment terhadap manajer dan anggota organisasi.

b Penilaian Kemajuan Organisasi

Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi.

c Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas

Dengan melakukan evaluasi kinerja, keputusan yang diambil akan semakin baik dan tepat.

Sehingga dari beberapa pengertian di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang harus dimiliki oleh perusahaan agar perusahaan dapat mengukur hasil kinerja yang diperoleh oleh karyawan dan

perusahaan dapat mengevaluasi kinerja karyawan sehingga perusahaan dapat mengetahui apakah kinerja karyawan semakin maju atau malah semakin menurun. Selain itu dengan adanya pengukuran kinerja karyawan maka perusahaan dapat mengetahui apakah tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditentukan sudah tercapai atau belum.

2.3 Tinjauan Umum Tentang Sistem Penghargaan (*reward system*)

2.3.1. Pengertian Sistem Penghargaan

Pendapat Schuler dan Huber (1993) dalam Kurnianingsih dan Indriantoro (2001), bahwa penghargaan adalah semua bentuk return baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Penghargaan dapat berupa finansial yaitu berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan lembur atau cuti tetapi tetap dibayar, dan sebagainya. Maupun berbentuk non finansial seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang, pengakuan, pencapaian tugas serta lingkungan pekerjaan yang menarik.

Walker (1992) dalam Kurnianingsih dan Indriantoro (2001), bahwa penghargaan merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antar staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

2.3.2. Dasar Sistem Penghargaan

Menurut Siegel dan Marcony (1989) dalam Rachmawaty (2009), bahwa sebelum melakukan sesuatu, ada umumnya akan melihat penghargaan atau hasil apa yang akan mereka peroleh. Hal ini juga berlaku bagi mereka yang bekerja pada suatu perusahaan.

Menurut Anthony (1995), bahwa perusahaan akan melakukan pembayaran (*pay*) lebih dari apa yang dibutuhkan untuk mempertahankan seseorang agar tidak meninggalkan perusahaan, tetapi lebih dari itu merupakan faktor yang memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan. Oleh

karena itu, dalam konsep yang luas tentang motivasi, pembayaran yang dikeluarkan untuk seseorang harus dipertimbangkan dengan baik.

Menurut Siegel dan Marcony (1989) dalam Rachmawaty (2009), bahwa terdapat tiga cara untuk membentuk perilaku yang bekerja dalam perusahaan, antara lain :

1. Adanya suatu tanggapan yang menyenangkan baik itu berupa penghargaan maupun penilaian yang layak terhadap perilaku seseorang. Pengaruh perilaku ini disebut dengan penguatan positif.
2. Perilaku yang tidak layak dapat disebabkan dari sesuatu yang tidak menyenangkan, hal ini disebut dengan penguatan negatif.
3. Hukuman diberikan terhadap tindakan atau perilaku yang tidak layak.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa adanya suatu tanggapan menyenangkan baik berupa penghargaan maupun penilaian yang layak terhadap perilaku seseorang dan hukuman yang diberikan terhadap tindakan atau perilaku yang tidak layak dapat dipakai sebagai cara membentuk perilaku seseorang yang bekerja dalam perusahaan.

2.3.3 Manfaat Sistem Penghargaan

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001), penghargaan terdiri dari dua macam manfaat, antara lain :

a. Memberikan Informasi

Penghargaan dapat menarik perhatian personel dan memberi informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberikan penghargaan dibanding dengan hal yang lain.

b. Memberikan Motivasi

Penghargaan juga meningkatkan motivasi personel terhadap ukuran kinerja, sehingga personel dalam memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka.

2.4 Tinjauan Umum Tentang Motivasi

2.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata lain "*movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan seseorang dalam menghadapi situasi tertentu dibandingkan dengan orang lain yang menghadapi situasi yang sama. Motivasi adalah daya pendorong dari seorang pemimpin yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 1997:138).

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

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

Motivasi menurut Invancevich (2006:167), terbentuk setidaknya oleh tiga komponen yang berbeda. Arah merunjuk pada apa yang dipilih untuk dilakukan oleh

seorang individu ketika disajikan sejumlah tindakan alternatif. Intensitas merujuk pada kekuatan dari respons individu ketika pilihan arah dibuat. Terakhir, ketekunan merujuk pada kekuatan yang menetap dari perilaku atau berapa lama seseorang akan mendedikasikan usaha.

Sehingga motivasi menurut peneliti adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya. Motivasi dimulai dari pengenalan kebutuhan, salah satu penyebab utama kekomplekan proses ini adalah karena setiap individu begitu jauh berbeda satu sama lain. Hal ini tidak memungkinkan untuk membuat suatu hukum universal yang akan memperkirakan bagaimana orang berpikir dalam keadaan tertentu. Keberhasilan seorang manajer dalam menggerakkan para bawahannya terletak pada kemampuan seorang manajer dalam memahami faktor-faktor motivasi yang dapat menjadi daya pendorong yang efektif.

2.4.2 Teori Motivasi

Menurut Inancevich (2006:167), ada beberapa teori motivasi antara lain :

a. Teori Motivasi Maslow

Menyatakan bahwa kebutuhan individu diatur dalam suatu urutan hierarki mengenai kebutuhan dan bahwa orang akan berusaha memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar sebelum mengarahkan perilaku menuju kebutuhan dengan tingkat yang lebih tinggi. Lima tingkat kebutuhan Maslow, mulai dari yang terendah hingga yang tertinggi, adalah (1) fisiologis, (2) keselamatan dan keamanan, (3) kepemilikan, sosial, dan cinta, (4) harga diri, dan (5) aktualisasi diri.

b. Teori ERG Alderfer

Merupakan hierarki kebutuhan yang terdiri dari tiga rangkaian kebutuhan : eksistensi, hubungan, dan pertumbuhan. Sebagai tambahan terhadap proses progres kepuasan yang digambarkan Maslow, Alderfer menyatakan bahwa jika seseorang yang merasa frustrasi dalam usahanya memuaskan satu tingkat

kebutuhannya, dia mungkin akan kembali ke tingkat kebutuhan yang lebih rendah.

c. Teori Dua Faktor Dari Herzberg

Mengungkapkan adanya dua rangkaian faktor yang penting. *Motivator* merupakan kondisi intrinsik yang mencakup pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab. Faktor *Higiene* merupakan kondisi ekstrinsik dan mencakup gaji, kondisi kerja, dan keamanan pekerjaan. Dalam pandangan Herzberg, hanya motivator yang memberikan kontribusi terhadap kepuasan dan oleh karena itu memiliki kekuatan untuk menyediakan motivasi.

d. Teori Partisipasi Dari McClelland

Mengembangkan serangkaian faktor deskriptif yang merefleksikan kebutuhan tinggi akan pencapaian. Hal ini adalah (1) orang suka menerima tanggung jawab untuk memecahkan masalah. (2) Orang cenderung menetapkan tujuan pencapaian yang moderat dan cenderung mengambil resiko yang di perhitungkan ; dan (3) orang menginginkan umpan balik atas kinerjanya.

e. Teori Harapan

Meliputi instrumentalitas, valensi, dan ekspektansi. Instrumentalitas merujuk pada kekuatan dari keyakinan seseorang bahwa mencapai suatu hasil spesifik akan mengarah pada hasil yang kedua. Valensi merujuk pada preferensi seseorang untuk memperoleh atau menghindari hasil tertentu. Ekspektansi merujuk pada keyakinan seseorang dengan kemungkinan atau probabilitas subjektif bahwa suatu perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian Suherlan (2003), meneliti tentang Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan di PTBNP Bandung, mulai dari staf hingga pimpinan puncak yang secara keseluruhan berjumlah 64 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir dan motivasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja

karyawan. Maksudnya semakin tinggi motivasi dari karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Penelitian Sudarsih (2003), meneliti tentang Pengaruh Kemampuan Kinerja Dan Faktor-Faktor Motivasi Terhadap Kinerja. Sampel penelitian ini adalah tenaga edukatif pada Perguruan Tinggi Politeknik Negeri Jember yang berjumlah 73 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja baik secara simultan maupun parsial. Maksudnya ketika diuji secara simultan variabel kemampuan kerja dan variabel motivasi berpengaruh secara serentak terhadap kinerja dan ketika dilakukan uji secara parsial variabel kemampuan kerja dan variabel motivasi berpengaruh secara individu terhadap kinerja.

Penelitian Gantjowati (2006), meneliti tentang Pengaruh Disain Kompensasi Insentif Terhadap Kinerja Manajer Dan Pekerja Produksi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Sampel penelitian ini adalah manajer puncak dan pekerja produksi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kinerja Manajerial. Maksudnya semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka motivasi akan semakin tinggi pula.

Penelitian Rahman (2007), meneliti tentang Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologi Dan Kinerja Manajerial. Sampel penelitian ini adalah manajer pemasaran dan manajer produksi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Maksudnya semakin baik sistem pengukuran kinerja maka kinerja manajerial akan semakin meningkat.

Penelitian Ernawati (2009), melakukan penelitian mengenai partisipasi anggaran, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada UPT Dispenda tingkat I propinsi Jatim, penelitian yang dilakukan mendapatkan hasil partisipasi anggaran, motivasi dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Andika (2010), meneliti tentang Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja. Sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan di Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Dari penelitian yang dilakukan

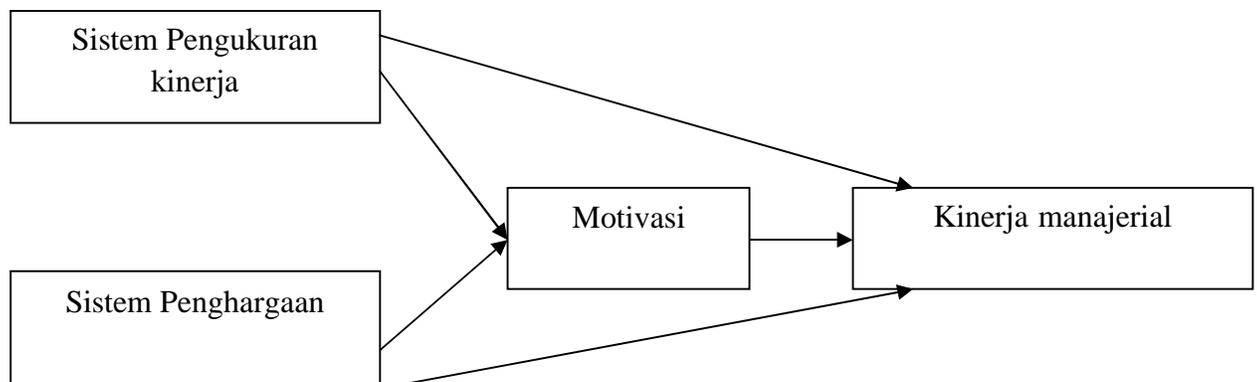
didapat hasil bahwa sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama meliputi penilaian kinerja dan motivasi akan tetapi dengan obyek yang berbeda.

Tabel 2.1 Tabulasi Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Hasil Penelitian
Suherlan	pengembangan karir dan motivasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan
Sudarsih	kemampuan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja baik secara simultan maupun parsial
Gantjowati	kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kinerja Manajerial
Rahman	sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial
Ernawati	partisipasi anggaran, motivasi dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Andika	sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis

Adapun kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

2.7 Perumusan Hipotesis

2.7.1 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Motivasi

Collins (1982) 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 dalam Hall, 2004; Collins, 1982; Luckett dan Eggleton, 1991). Teori umpan balik menyatakan bahwa informasi kinerja dapat meningkatkan motivasi manajer dengan memberikan informasi tentang target kinerja (Ilgen *et al*, 1979 dalam Hall, 2004). Sehingga dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H1 : Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap motivasi

2.7.2 Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Motivasi

Penghargaan merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antar staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001), penghargaan juga meningkatkan motivasi personel terhadap ukuran kinerja, sehingga personel dalam memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka.

Gantjowati (2006), meneliti tentang Pengaruh Disain Kompensasi Insentif Terhadap Kinerja Manajer Dan Pekerja Produksi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening, hasil penelitian menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh terhadap motivasi. Hal ini di karenakan dengan adanya penghargaan karyawan dapat meningkatkan kredibilitasnya terhadap perusahaan.

H2 : Sistem Penghargaan berpengaruh terhadap Motivasi

2.7.3 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses yang harus dilakukan dalam upaya pengendalian tenaga kerja, penilaian tersebut dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang akurat dan valid tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Menurut Kim dan Larry dalam Rahman (2007:5) sistem pengukuran

kinerja merupakan frekuensi pengukuran kinerja pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan. Menurut (Kren, 1992 dalam Rahman, 2007) menyatakan bahwa informasi yang berkaitan dengan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja karena informasi kinerja memberikan para manajer prediksi yang lebih akurat tentang keadaan lingkungan, sehingga menghasilkan sebuah keputusan alternatif yang lebih baik dengan rangkaian tindakan efektif dan efisien.

Hasil penelitian Rahman (2007) dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis Dan Kinerja Manajerial, hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini disebabkan karena dengan adanya sistem pengukuran kinerja maka jajaran manajerial dapat mengetahui hasil kerja dari para karyawan sehingga nantinya dapat mempengaruhi kinerja dari jajaran manajerial.

H3 : Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

2.7.4 Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Nitisemito (1996, dalam Muljani, 2002) menyatakan bahwa pengaruh kompensasi terhadap karyawan sangatlah besar. Semangat kerja yang tinggi, keresahan dan loyalitas karyawan banyak dipengaruhi oleh besarnya kompensasi. Pada umumnya, pemogokan kerja sering terjadi dinegara kita ini, sebagian besar disebabkan karena masalah upah.

Gantowati(2006), meneliti tentang Pengaruh Disain Kompensasi Insentif Terhadap Kinerja Manajer Dan Pekerja Produksi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening, hasil penelitian menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini dikarenakan dengan adanya penghargaan yang diberikan oleh perusahaan akan memacu kinerja jajaran manajerial untuk dapat bekerja lebih baik sehingga nanti dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H4 : Penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.7.5 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Manajerial

Motivasi adalah daya pendorong dari seorang pemimpin yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian 1997:138).

Andika (2010) dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Motivasi yang dimiliki oleh seseorang dapat memacu keinginan mereka untuk bekerja lebih baik lagi, dalam hal ini manajer dan asisten manajer, sehingga motivasi akan menyebabkan kinerja jajaran manajerial menjadi lebih baik lagi. Maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H5 : Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

2.7.6 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening

Menurut Mangkunegara (2005:120) kinerja organisasi perlu diukur secara periodik 6 bulan atau minimal setiap tahun agar dapat dievaluasi perkembangannya dari tahun ke tahun berikutnya. Perkembangan kinerja organisasi sangat ditentukan efektif tidaknya kepemimpinan pimpinan dan manajer dalam pengelolaan kegiatan usaha, produktivitas kerja karyawan, serta partisipasi aktif setiap individu organisasi. Peningkatan kinerja organisasi harus diimbangi dengan pemberian penghargaan non materi dan materi secara adil dan layak kepada setiap individu organisasi yang berprestasi. Pemberian penghargaan non materi dan materi yang tidak adil dan layak dapat merusak budaya organisasi. Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001), Penghargaan juga meningkatkan motivasi personel terhadap ukuran kinerja, sehingga personel dalam memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka. Dan motivasi merupakan daya pendorong dari seorang pemimpin yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau rela untuk mengarahkan kemampuan

dalam bentuk keahlian dan ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian 1997:138).

Kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Dengan demikian karyawan yang merupakan pemberi pelayanan kepada konsumen seharusnya merupakan *asset* Perusahaan yang berharga. Kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan Perusahaan, selain dengan kemampuan dari individu karyawan, juga ditentukan oleh ada tidaknya motivasi yang mendorong individu karyawan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, dan motivasi tersebut akan muncul apabila karyawan merasa dihargai atas kontribusi yang telah diberikan. Tentunya penghargaan atas kontribusi yang diberikan dapat dicarikan keseimbangannya dengan adanya pengukuran atas kontribusi yang dilakukan berdasarkan sistem penilaian kinerja yang digunakan dalam Perusahaan. Dalam hal ini, penilaian kinerja seharusnya berfungsi sebagai alat motivasi yang memberitahu kinerja seperti apa yang diharapkan dari dan memberikan umpan balik kepada karyawan. Pentingnya sistem penilaian kinerja yang berjalan baik dan obyektif karena pada dasarnya ada dua kepentingan yang berkaitan disini, yakni kepentingan perusahaan dan kepentingan individu karyawan. Secara sederhana dapat diuraikan bahwa individu karyawan yang memberikan kontribusi kepada perusahaan perlu mendapatkan suatu umpan balik atas kontribusi yang telah diberikan. Harapan karyawan yang timbul adalah adanya suatu umpan balik yang sepadan dengan kontribusi yang telah diberikan, dapat berupa penghargaan bila telah melakukan tugasnya dan memenuhi tanggung-jawabnya dengan baik, atau hukuman bila hal yang terjadi sebaliknya. Bagi perusahaan, adanya sistem penilaian kinerja yang baik dan obyektif akan membantu perusahaan untuk menentukan program pengembangan sumber daya manusianya.

Berdasarkan hubungan antara variabel tersebut maka di ajukan hipotesis sebagai berikut :

H6: Sistem pengukuran Kinerja Mempunyai Pengaruh Terhadap Kinerja manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.

H7 :Sistem Penghargaan Mempunyai Pengaruh Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data Primer, adalah data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian (Indriantoro, 1999:146-147). Data primer diperoleh dari manajer maupun asisten manajer pada beberapa bank di Jember dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner disampaikan dan dikumpulkan secara langsung oleh peneliti kepada responden. Hal ini dilakukan dengan alasan agar peneliti dapat berhubungan langsung dengan responden sehingga peneliti juga dapat memberikan keterangan seperlunya kepada responden apabila responden masih belum mengerti tentang maksud dari kuesioner peneliti tersebut.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 1999 : 115). Sampel adalah bagian dari populasi (Indriantoro dan Supomo, 1999 : 115).

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *purposive sampling*, merupakan tipe pemilihan sampel secara tidak acak yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu (Indriantoro, 1999:131). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Umum di Jember. Sampel yang dipilih adalah asisten manajer dan manajer pada bank umum di Jember. Hal ini di karenakan asisten manajer dan manajer yang memiliki wewenang dalam hal penilaian kinerja dari setiap karyawan dalam perusahaan. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner yang diberikan secara langsung kepada responden.

3.3 Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja manajer (Y) sebagai variabel terikat sedangkan variabel bebasnya Sistem Pengukuran Kinerja (X_1) dan Sistem Penghargaan (X_2) serta variabel intervening yaitu Motivasi (Z). Definisi operasionalnya adalah sebagai berikut :

3.3.1 Sistem pengukuran kinerja(X_1) merupakan sarana pencapaian hasil organisasi, tim, dan individu yang lebih baik dengan memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka kerja yang disepakati dari tujuan dan standar yang ditetapkan sebelumnya.

Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa; hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan Manalu (2010).

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Andika (2010). Ada 6 (enam) item yang dipakai untuk mengukur sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan 5 (lima) poin skala Likert, dimana poin 1 (satu) menunjukkan tidak pernah, 2 (dua) menunjukkan jarang, 3 (tiga) menunjukkan kadang-kadang, 4 (empat) menunjukkan sering, 5 (lima) menunjukkan tidak pernah.

3.3.2 Sistem Penghargaan (X_2) yaitu penghargaan yang berkaitan dengan sifat organisasi dan desain pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Mulyadi dan Setyawan (2001) dalam Tiffani (2010). Dan indikatornya adalah sebagai berikut :

- Keotonomian tugas adalah tingkat petunjuk diri sendiri dalam prestasi tugas.

- Kesignifikan tugas adalah tingkat dimana tugas merupakan kontribusi yang signifikan pada proses pekerjaan.
- Keterlibatan tugas adalah tingkat dimana tugas dipertimbangkan menarik dan memberi penghargaan dalam pekerjaan itu sendiri.

Pengukuran terhadap variabel bebas (X_1 dan X_2) menggunakan skala *likert* dengan memberikan penilaian skor dari angka satu sampai lima, dengan kriterianya sebagai berikut :

- Sangat Setuju = 5
- Setuju = 4
- Netral = 3
- Tidak Setuju = 2
- Sangat Tidak Setuju = 1

3.3.3 Motivasi (Z) adalah proses dalam menentukan gerakan atau tingkah laku individu pada tujuan.

Motivasi adalah daya dorong yang menyebabkan karyawan dapat bekerja dengan giat, karena dengan motivasi akan dapat menentukan prestasi kerja seseorang. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Andika (2010). Ada 4 (empat) item yang dipakai untuk mengukur motivasi dengan menggunakan 5 (lima) poin skala Likert, dimana poin 1 (satu) menunjukkan sangat kurang sesuai, 2 (dua) menunjukkan kurang sesuai, 3 (tiga) menunjukkan ragu-ragu, 4 (empat) menunjukkan sesuai, 5 (lima) menunjukkan sangat sesuai.

3.3.4 Kinerja Manajer (Y) adalah penelitian atas hasil dari pelaksanaan peran manajer yang dilakukan dalam organisasi dan diukur melalui kegiatan-kegiatan manajer, meliputi perencanaan, pengkoordinasian, pengaturan, staf, pengawasan, dan evaluasi (Mulyadi, 2003). Pengukuran variabel kinerja manajerial menggunakan daftar pertanyaan yang diadopsi dari mahoney,dkk 1963 (dalam wulandari 2008) sebanyak 8 item pertanyaan.

Ada (delapan) item yang dipakai untuk mengukur kinerja manajerial dengan menggunakan 5 (lima) poin skala Likert, dimana poin 1 (satu) menunjukkan sangat rendah, 2 (dua) menunjukkan rendah, 3 (tiga) menunjukkan cukup, 4 (empat) menunjukkan tinggi, 5 (lima) menunjukkan sangat tinggi.

3.4 Teknik Analisa Data dan Uji Hipotesis

3.4.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dalam penelitian ini pada umumnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami statistik deskriptif pada umumnya digunakan oleh peneliti untuk memberikan informasi mengenai karakteristik antara lain berupa frekuensi, tendensi sentral (rata-rata, median, modus), dispersi (deviasi standar dan varian) dan koefisien korelasi antar variabel penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999).

3.4.2 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data digunakan untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari pengujian instrumen. Uji kualitas data terdiri dari Uji Validitas dan Uji reliabilitas Amirah (2005) dalam Andika (2010).

3.4.2.1 Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2006:45).

Validitas dalam penelitian ditentukan oleh proses pengukuran yang akurat (Indriantoro dan Supomo, 1999). Uji validitas yang digunakan untuk mereduksi metode yang secara umum dipakai yaitu dengan mengkorelasikan antara skor individu yang diperoleh masing-masing item atau butir pertanyaan dengan skor total dari masing-masing item.

3.4.2.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006:41).

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan beberapa kali. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika mempunyai Cronbach alpha lebih dari 0,5 dimana semakin besar nilai alpha maka alat pengukur yang digunakan semakin andal atau reliabel Nunnally (1967) dalam Andika (2010).

3.5 Uji Asumsi Klasik

Pengunaan model analisis regresi dapat dilakukan dengan pertimbangan tidak ada pelanggaran terhadap asumsi klasik. Asumsi klasik yang harus dipenuhi meliputi:

3.5.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas model digunakan untuk menguji kenormalan distribusi data untuk menghindari bias dan atau mengetahui apakah data yang dijadikan sampel berdistribusi normal atau tidak. Uji Normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji Normal *Probability of Standardized Residual*, yang akan menunjukkan titik-titik penyebaran sampel dalam bentuk grafik. Jika titik-titik menyebar sepanjang garis diagonal maka dapat dikatakan mendekati normal (Santoso, 2001).

3.5.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah suatu keadaan dimana satu atau lebih variabel bebas terdapat korelasi dengan variabel bebas lainnya atau suatu variabel bebas merupakan fungsi linear dari variabel bebas lainnya. Dikatakan bebas multikol apabila nilai *Variance Inflating Factor (VIF)* disekitar angka 1 atau koefisien korelasi antar variabel bebas di bawah 0,5 (Santoso, 2001).

3.5.3 Uji Heterokedastisitas

Menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual antara satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari satu residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka dikatakan ada homoskedastisitas. Apabila varian tidak sama, disebut heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan analisis grafik.

Kriteria analisis yang digunakan yaitu:

- Jika ada pola tertentu, titik-titik yang membentuk suatu pola (bergelombang, melebar, menyempit) maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar dari atas dan bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

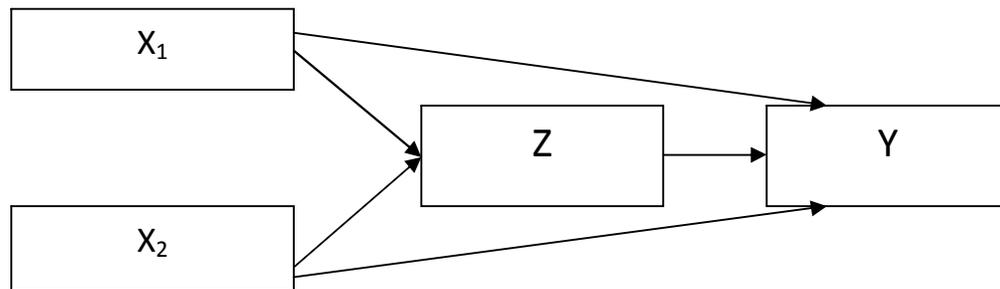
3.6. Uji Hipotesis

Mediasi atau *intervening* merupakan variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk menguji pengaruh variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar hubungan, yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner (Rachety, 2007).

Hubungan variabel penghargaan ekstrinsik dan penghargaan instrinsik terhadap kinerja karyawan dimediasi motivasi kerja digambarkan dalam path analysis sebagai berikut:

3.6.1 Analisis Jalur

MODEL DIAGRAM PATH



Model persamaan regresi yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut :

- a. $Z = PZX1 + PZX2 + e1$
- b. $Y = PyX1 + PyX2 + PyZ + e2$

Dimana :

P = Koefisien regresi variabel

X_1 = Sistem Pengukuran Kinerja

X_2 = Sistem Penghargaan

Z = Motivasi

Y = Kinerja Manajerial

e_{12} = residual atau prediction error

3.6.2 Uji t

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial digunakan uji t. Tujuan dari uji t adalah untuk menguji koefisien regresi secara individual, dimana pengujian ini membandingkan antara t-hitung dengan t-tabel hasil dari pengujian terhadap masing-masing variabel pengetahuan pengukuran kinerja dan motivasi terhadap kinerja manajerial (Supranto, 2000).

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan hipotesis nol dan alternatif
 $H_0 : b_i = 0$ (tidak terdapat pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial)
 $H_1 : b_i \neq 0$ (terhadap pengaruh motivasi terhadap kinerja)
- b. Menentukan tingkat signifikan
 Tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5% sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian memiliki tingkat kesalahan sebesar 5% sedangkan keakuratan data yang digunakan adalah sampai 95%. Derajat bebas yang digunakan dalam penelitian adalah $(n-k-1)$, dimana n adalah jumlah pengamatan dan k adalah jumlah variabel.
- c. Menentukan nilai t hitung
 $t \text{ hit} = \frac{b}{s_b}$ (Supranto, 2000)
 Dimana : b = bobot regresi
 s_b = standar deviasi dari variabel bebas
- d. Menentukan kriteria penerimaan dan penolakan H_0
 H_0 diterima dan H_a ditolak jika $-t_{\text{tab}} \leq t \text{ hit} \leq t_{\text{tab}}$
 H_0 ditolak dan H_a diterima jika $t \text{ hit} < -t_{\text{tab}}$ atau $t \text{ hit} > t_{\text{tab}}$

3.6.3 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang X_1 dan X_2 baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap motivasi (Z) dan kinerja karyawan (Y) (Rachaety, 2007).

1. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE)

- a. Pengaruh variabel X_1 terhadap Z
 $DE_{X_1,Z} = X_1 \text{ terhadap } Z$
- b. Pengaruh variabel X_2 terhadap Z
 $DE_{X_2,Z} = X_2 \text{ terhadap } Z$
- c. Pengaruh variabel X_1 terhadap Y
 $DE_{X_1,Y} = X_1 \text{ terhadap } Y$

d. Pengaruh variabel X_2 terhadap Y

$$DE_{X_2, Y} = X_2 \text{ terhadap Y}$$

e. Pengaruh variabel Z terhadap Y

$$DE_{ZY} = Z \text{ terhadap Y}$$

2. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE)

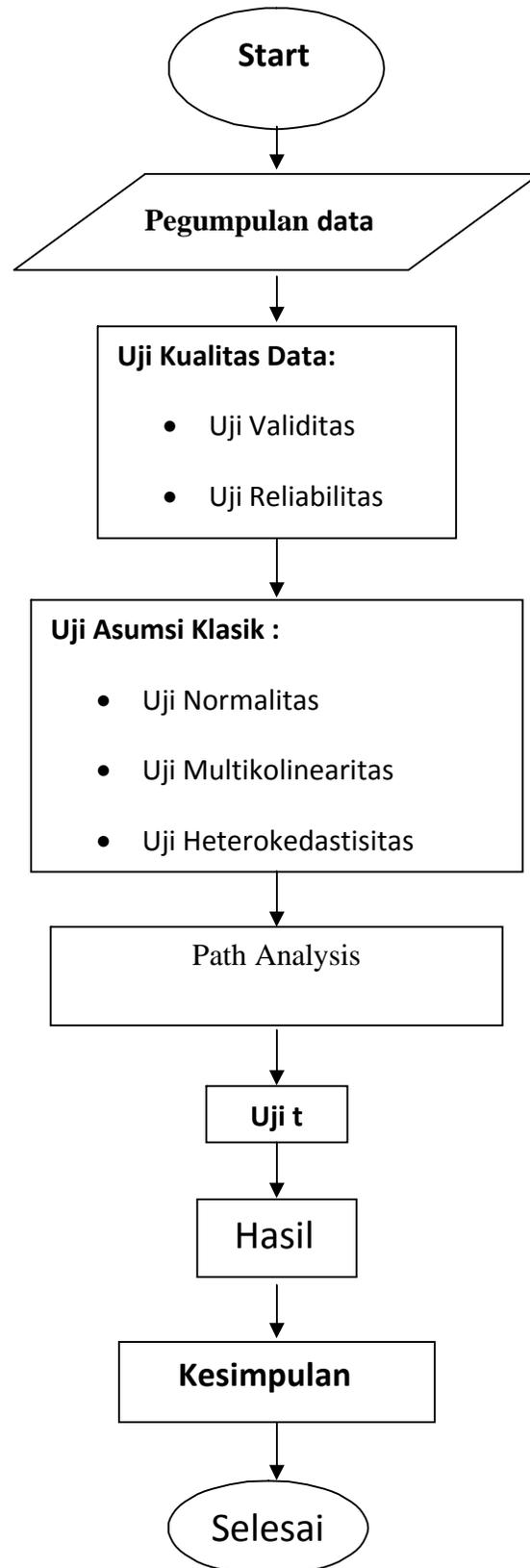
a. Pengaruh variabel X_1 terhadap Y melalui Z

$$IE_{X_1ZY} : X_1 \longrightarrow Z \longrightarrow Y (DE_{X_1, Z} * DE_{ZY})$$

b. Pengaruh variabel X_2 terhadap Y melalui Z

$$IE_{X_2ZY} : X_2 \longrightarrow Z \longrightarrow Y (DE_{X_2, Z} * DE_{ZY})$$

3.6 Kerangka Pemecahan Masalah



BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini responden yang dipilih adalah seluruh jajaran manajerial Bank umum di Kabupaten Jember. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode purposive sampling, merupakan tipe pemilihan sampel secara tidak acak yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu (Indriantoro, 1999:131). Dalam penelitian ini responden yang dipilih adalah asisten manajer dan manajer pada bank umum di Jember. Yang memenuhi kriteria purposive sampling 40 orang.

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui teknik kuesioner. Responden diminta untuk menyatakan pendapatnya atas pertanyaan yang diajukan dengan memilih salah satu alternative jawaban dari 5 (lima) jawaban yang tersedia. Peneliti mendistribusikan kuesioner dalam jangka waktu 1 minggu, mulai tanggal 28 April 2011 sampai tanggal 4 Mei 2011 dengan tingkat penyebaran dan pengembalian kuesioner berikut :

Tabel 4.1 Tingkat Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner

No	Keterangan	Total
1	Kuesioner yang disebar	40
2	Kuesioner yang kembali	32
3	Kuesioner yang tidak kembali	8
4	Kuesioner yang dapat diolah	32
	Tingkat pengembalian kuesioner	80%

Sumber : Data primer diolah

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap 32 responden sebagai objek penelitian, dapat diperoleh karakteristik umum responden yang meliputi jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan. Pengklasifikasian responden berdasarkan karakteristik umum tersebut diperoleh untuk memperoleh wawasan yang lebih luas

mengenai objek penelitian. Data yang berhasil dihimpun dari 32 responden tersebut disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.2 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki – laki	19	59%
Perempuan	13	41%
TOTAL	32	100%

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.2 diatas jumlah responden paling banyaknya adalah responden laki – laki yaitu 19 responden (59%), sedangkan responden perempuan hanya 13 responden (41%).

Tabel 4.3 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Usia

Usia Responden	Jumlah	Persentase
26 – 30	7	22%
31 – 35	9	28%
36 – 40	12	37.5%
41 – 45	4	12.5%
TOTAL	32	100

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.3 diatas, usia responden yang diteliti paling banyak berusia antara 36 tahun hingga 40 tahun yaitu sebanyak 12 responden (37.5%), kemudian diikuti oleh yang berusia 31 hingga 35 tahun sebanyak 9 responden (28%), berusia 26 hingga 30 tahun sebanyak 7 responden (22%), dan berusia 41 hingga 45 tahun sebanyak 4 responden (12.5%).

Tabel 4.4 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
D3	5	16%
S1	25	78%
S2	2	6%
TOTAL	32	100%

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.4 diatas dari 32 responden yang diteliti, diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan D3 yaitu sebanyak 5 responden (16%), diikuti 25 responden (78%) memiliki tingkat pendidikan S1, 2 responden (6%).

4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data diperoleh deskriptif statistik data hasil penelitian sebagai berikut :

Tabel 4.5 Deskriptif Statistik

Variabel	Item	Rata-rata	Standar deviasi	Minimal	Minimal Maksimal
Sistem Pengukuran Kinerja (X1)	6	23,625	3,260	14	29
Sistem Penghargaan (X2)	9	37,250	4,174	29	45
Motivasi (Z)	4	14,156	2,316	9	17
Kinerja Manajerial (Y)	8	29,594	5,453	15	40

Sumber : Lampiran 2, data diolah

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa pada variabel sistem pengukuran kinerja (X1) dengan 6 item pertanyaan diperoleh kisaran total jawaban rata-rata sebesar 23,625 dengan standar deviasi sebesar 3,260. Jawaban minimal dari responden sebesar 14 dan jawaban maksimal sebesar 29. Hasil pengurangan nilai rata-rata dengan standar deviasi sebesar 20,365 lebih besar dari nilai jawaban minimum sebesar 14. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja oleh perusahaan tergolong baik.

Variabel sistem penghargaan (X2) dengan 9 item pertanyaan diperoleh kisaran rata-rata total jawaban sebesar 37,250 dengan standar deviasi sebesar 4,174. Jawaban minimal dari responden sebesar 29 dan jawaban maksimal sebesar 45. Hasil pengurangan nilai rata-rata dengan standar deviasi sebesar 33,075 lebih besar dari nilai jawaban minimum sebesar 29. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan terhadap karyawan oleh perusahaan tergolong baik.

Variabel motivasi (Z) dengan 4 item pertanyaan diperoleh kisaran rata-rata sebesar 14,156 dengan standar deviasi sebesar 2,316. Jawaban minimal dari responden sebesar 9 dan jawaban maksimal sebesar 17. Hasil pengurangan nilai rata-rata dengan standar deviasi sebesar 11,84 lebih besar dari nilai jawaban minimum sebesar 9. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi yang di berikan oleh perusahaan terhadap karyawan tergolong baik.

Variabel kinerja manajerial (Y) dengan 8 item pertanyaan diperoleh kisaran rata-rata jawaban sebesar 29,594 dengan standar deviasi sebesar 5,453. Jawaban minimal dari responden sebesar 15 dan jawaban maksimal sebesar 40. Hasil pengurangan nilai rata-rata dengan standar deviasi sebesar 24,141 lebih besar dari nilai jawaban minimum sebesar 15. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial tergolong baik.

4.3. Uji Kualitas Data

4.3.1 Uji Validitas

Hasil uji validitas masing-masing butir pada variabel sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, motivasi dan kinerja manajerial disajikan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.6 Uji Validitas

Variabel	Butir	N	Korelasi	Sig.	Ket.
Sistem Pengukuran Kinerja (X1)	1	32	0,835	0,000	Valid
	2	32	0,782	0,000	Valid
	3	32	0,767	0,000	Valid
	4	32	0,637	0,000	Valid
	5	32	0,543	0,001	Valid
	6	32	0,364	0,041	Valid
Sistem Penghargaan (X2)	1	32	0,659	0,000	Valid
	2	32	0,549	0,001	Valid
	3	32	0,650	0,000	Valid
	4	32	0,628	0,000	Valid
	5	32	0,530	0,002	Valid
	6	32	0,632	0,000	Valid
	7	32	0,569	0,001	Valid
	8	32	0,407	0,021	Valid
	9	32	0,538	0,001	Valid
Motivasi (Z)	1	32	0,709	0,000	Valid
	2	32	0,752	0,000	Valid
	3	32	0,600	0,000	Valid
	4	32	0,620	0,000	Valid
Kinerja Manajerial (Y)	1	32	0,794	0,000	Valid
	2	32	0,352	0,048	Valid
	3	32	0,432	0,013	Valid
	4	32	0,810	0,000	Valid
	5	32	0,719	0,000	Valid
	6	32	0,869	0,000	Valid
	7	32	0,800	0,000	Valid
	8	32	0,825	0,000	Valid

Sumber : Lampiran 3, data diolah

Berdasarkan tabel di atas dengan nilai r-tabel 5% sebesar 0,349 (lampiran 9), maka menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan mempunyai nilai korelasi lebih

besar dari nilai r-tabel. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing butir pertanyaan pada variabel-variabel penelitian ini adalah valid.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas data digunakan untuk mengetahui konsistensi dari data yang diperoleh. Hasil pengujian reliabilitas data dengan menggunakan metode Alfa-Cronbach terhadap variabel-variabel sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, motivasi dan kinerja manajerial disajikan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.7 Uji Reliabelitas

Variabel	Alfa-Cronbach	Keterangan
Sistem pengukuran kinerja (X1)	0,759	Reliabel
Sistem penghargaan (X2)	0,739	Reliabel
Motivasi (Z)	0,763	Reliabel
Kinerja manajerial (Y)	0,774	Reliabel

Sumber : Lampiran 4, data diolah

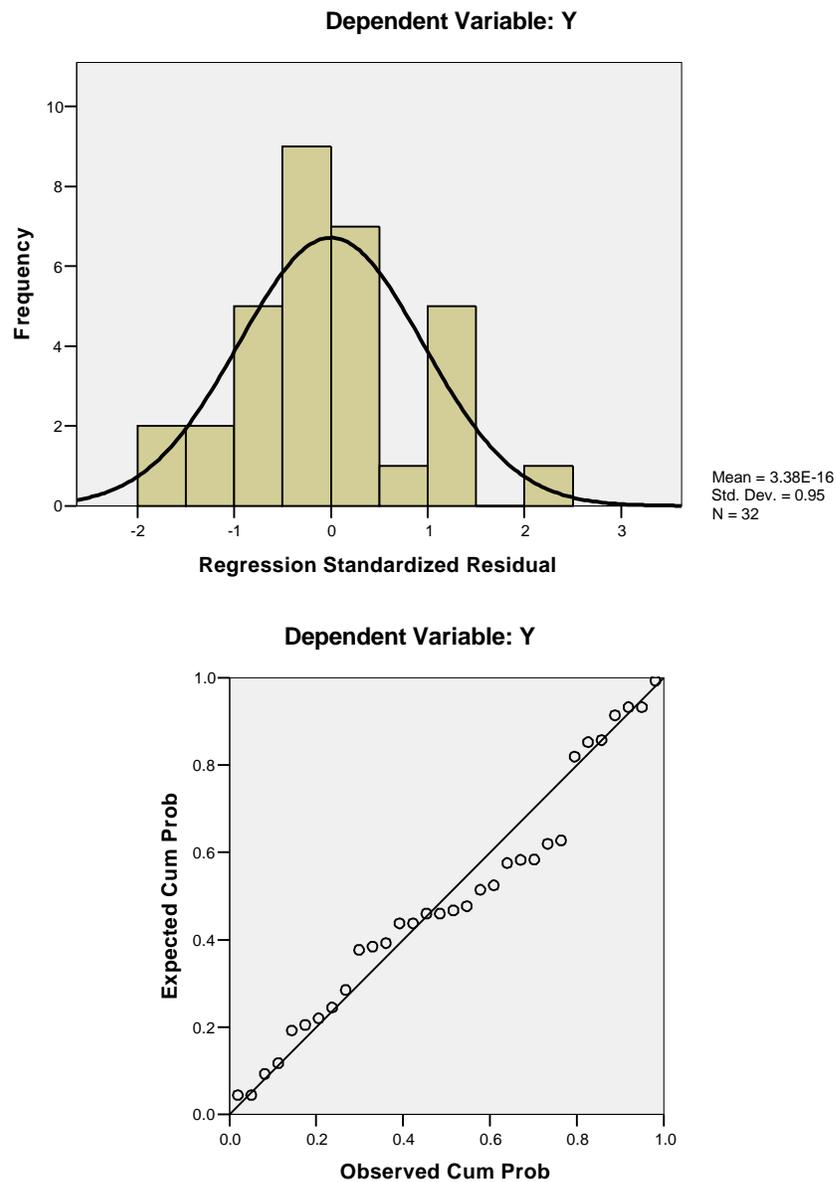
Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai Alfa-Cronbach pada variabel sistem pengukuran kinerja sebesar 0,759, variabel sistem penghargaan sebesar 0,739, variabel motivasi sebesar 0,763 dan variabel kinerja manajerial sebesar 0,774. Nilai Alfa-Cronbach masing-masing variabel lebih besar dari 0,60, sesuai dengan pendapat Arikunto (2000), yang menyatakan bahwa data dikatakan reliabel jika kriteria indeks korelasi (α) lebih dari 0,600, maka variabel penelitian dikatakan reliabel.

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas model digunakan untuk menguji kenormalan distribusi data untuk menghindari bias dan atau mengetahui apakah data yang dijadikan sampel berdistribusi normal atau tidak. Uji Normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji Normal *Probability of Standardized Residual*, yang akan menunjukkan titik-titik

penyebaran sampel dalam bentuk grafik. Jika titik-titik menyebar sepanjang garis diagonal maka dapat dikatakan mendekati normal (Santoso, 2001).



Gambar 4.1 Output Uji Normalitas

Berdasarkan tampilan dan grafik normal plot pada output uji normalitas data di bawah dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi

mendekati normal, sedangkan pada grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Kedua grafik ini menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas.

4.4.2 Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas terjadi apabila terdapat hubungan yang sempurna atau hampir sempurna antara variabel-variabel independen, sehingga sulit untuk memisahkan pengaruh tiap-tiap variabel itu secara individu terhadap variabel dependen (Santoso,2001). Gejala terjadinya hubungan multikolinieritas dapat diketahui dengan menggunakan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang diperoleh dengan bantuan program (*Statistical Product and Service Solution*) SPSS versi 13.0.

Hasil pengujian multikolinieritas pada masing-masing variabel bebas sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan motivasi disajikan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.8 Uji Multikolinieritas

Variabel bebas	Toleransi	VIF	Keterangan
Sistem pengukuran kinerja (X ₁)	0,658	1,521	Non multikolinier
Sistem penghargaan (X ₂)	0,794	1,259	Non multikolinier
Motivasi (Z)	0,557	1,795	Non multikolinier

Sumber : Lampiran 6, data diolah

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai VIF pada masing-masing variabel yaitu variabel sistem pengukuran kinerja (X₁) sebesar 1,521, variabel sistem penghargaan (X₂) sebesar 1,259 dan variabel motivasi (Z) sebesar 1,795. Dikatakan bebas multikolinieritas apabila nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) disekitar angka 1 atau koefisien korelasi antar variabel bebas di bawah 0,5 (Santoso,2001).

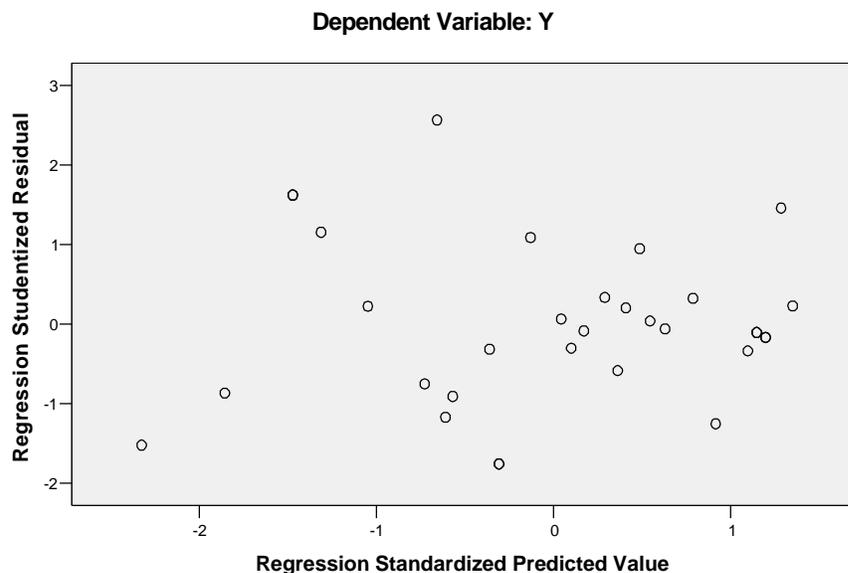
Hasil ini menunjukkan nilai VIF dari masing-masing variabel independen diantara angka 1 (lampiran 6), sehingga pada variabel-variabel independen tidak terjadi multikolinier.

4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Dalam penelitian ini pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan analisis grafik. Kriteria analisis yang digunakan yaitu (Santoso,2001):

- Jika ada pola tertentu, titik-titik yang membentuk suatu pola (bergelombang, melebar, menyempit) maka telah terjadi heterokedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar dari atas dan bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

Hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan metode *scatter plot* disajikan pada gambar berikut :



Gambar 4.2 Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan gambar di atas, menunjukkan bahwa tidak terdapat pola tertentu yang diperlihatkan oleh titik dalam gambar, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada semua observasi variabel independen dan varians setiap residual.

4.5 Pengujian Hipotesis

Untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dilakukan dengan menguji koefisien *path* masing-masing variabel. Adapun hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- H1 : Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap motivasi;
 H2 : Sistem penghargaan berpengaruh terhadap motivasi;
 H3 : Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial;
 H4 : Sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial;
 H5 : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial;
 H6 : Sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening;
 H7 : Sistem penghargaan mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening.

Koefisien *path* menunjukkan pengaruh langsung dari setiap variabel (Vincent Gaspers, 1992). Hasil analisis regresi yang digunakan untuk menghitung analisis *path* dirangkum dan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.9 Hasil Analisis Regresi

No.	Model	Beta	Korelasi	t-hitung	Sig.
1	Sistem Pengukuran Kinerja (X ₁) → Motivasi (Z)	0,503	0,585	3,517	0,001
2	Sistem Penghargaan (X ₂) → Motivasi (Z)	0,328	0,453	2,291	0,029
3	Sistem Pengukuran Kinerja (X ₁) → Kinerja Manajerial (Y)	0,159	0,516	1,058	0,299
4	Sistem Penghargaan (X ₂) → Kinerja Manajerial (Y)	0,284	0,545	2,073	0,048
5	Motivasi (Z) → Kinerja Manajerial (Y)	0,489	0,710	2,992	0,006

Sumber : Lampiran 8, data diolah

Berdasarkan tabel di atas selanjutnya akan dijelaskan masing-masing hasil berdasarkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini :

4.5.1 Pengujian Hipotesis 1 (Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap motivasi).

Hipotesis 1, menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap motivasi. Hasil analisis data diperoleh koefisien Beta sebesar 0,503 dan koefisien korelasi sebesar 0,585, sehingga nilai koefisien *path* sebesar 0,294 ($0,503 \times 0,585$) serta nilai signifikansi sebesar 0,001. Nilai signifikansi sebesar 0,001 lebih kecil dari α ($p < 0,05$). Dengan demikian menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan hipotesis kerja 1 diterima.

4.5.2 Pengujian Hipotesis 2 (Sistem penghargaan berpengaruh terhadap motivasi).

Hipotesis 2, menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap motivasi. Hasil analisis data diperoleh koefisien Beta sebesar 0,328 dan koefisien korelasi sebesar 0,453, sehingga nilai koefisien *path* sebesar 0,149 ($0,328 \times 0,453$) serta nilai signifikansi sebesar 0,029. Nilai signifikansi sebesar 0,029 lebih kecil dari α ($p < 0,05$). Dengan demikian menunjukkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan hipotesis kerja 2 diterima.

4.5.3 Pengujian Hipotesis 3 (Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial)

Hipotesis 3, menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil analisis data diperoleh koefisien Beta sebesar 0,159 dan koefisien korelasi sebesar 0,516, sehingga nilai koefisien *path* sebesar 0,082 ($0,159 \times 0,516$) serta nilai signifikansi sebesar 0,299. Nilai signifikansi sebesar 0,299 lebih besar dari α ($p > 0,05$). Dengan demikian menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dan hipotesis kerja 3 ditolak.

4.5.4 Pengujian Hipotesis 4 (Sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial).

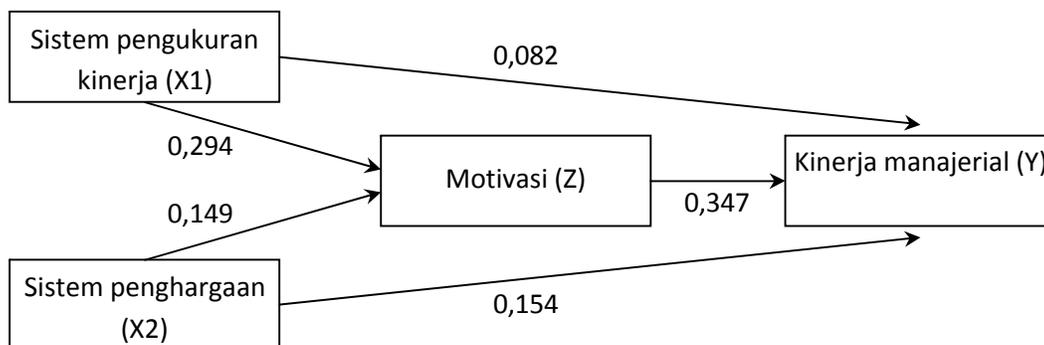
Hipotesis 4, menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil analisis data diperoleh koefisien Beta sebesar 0,284 dan koefisien korelasi sebesar 0,545, sehingga nilai koefisien *path* sebesar 0,154 ($0,284 \times 0,545$) serta nilai signifikansi sebesar 0,048. Nilai signifikansi sebesar 0,048 lebih kecil dari α ($p < 0,05$). Dengan demikian menunjukkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dan hipotesis kerja 4 diterima.

4.5.5 Pengujian Hipotesis 5 (Motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial).

Hipotesis 5, menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil analisis data diperoleh koefisien Beta sebesar 0,489 dan koefisien korelasi sebesar 0,710, sehingga nilai koefisien *path* sebesar 0,347 ($0,489 \times 0,710$) serta nilai signifikansi sebesar 0,006. Nilai signifikansi sebesar 0,006 lebih kecil dari α ($p < 0,05$). Dengan demikian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dan hipotesis kerja 5 diterima.

4.5.6 Pengujian Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hipotesis 6 dan hipotesis 7 menjelaskan pengaruh masing-masing variabel bebas baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung terhadap variabel terikat (kinerja manajerial) dengan variabel motivasi sebagai variabel intervening. Adapun model pengaruh langsung dan tidak langsung dalam penelitian ini disajikan pada gambar berikut :



Gambar 4.3 Model Analisis Jalur

Perhitungan pengaruh tidak langsung variabel sistem pengukuran kinerja (X_1) dan sistem penghargaan (X_2) terhadap variabel kinerja manajerial (Y) melalui variabel motivasi (Z) adalah sebagai berikut :

1. Sistem pengukuran kinerja (X_1) terhadap variabel kinerja manajerial (Y) melalui variabel motivasi (Z)

$$\begin{aligned} IE_{X_1ZY} &= DE_{X_1Z} \times DE_{ZY} \\ &= 0,294 \times 0,347 \\ &= 0,102 \end{aligned}$$

2. Sistem penghargaan (X_2) terhadap variabel kinerja manajerial (Y) melalui variabel motivasi (Z)

$$\begin{aligned} IE_{X_2ZY} &= DE_{X_2Z} \times DE_{ZY} \\ &= 0,149 \times 0,347 \\ &= 0,052 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas kemudian dapat diketahui pengaruh langsung dan tidak langsung masing-masing variabel bebas (sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan) yang disajikan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.10 pengaruh langsung dan tidak langsung

	Pengaruh		
	Langsung	Tidak langsung	Total
Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Motivasi	0,294		0,294
Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Motivasi	0,149		0,149
Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial Pengaruh tidak langsung (melalui motivasi) Pengaruh langsung dan tidak langsung	0,082	0,102	0,184
Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial Pengaruh tidak langsung (melalui Motivasi) Pengaruh langsung dan tidak langsung	0,154	0,052	0,206

Sumber : Lampiran 8, data diolah

Berdasarkan tabel di atas diketahui pengujian pengaruh langsung untuk pengujian koefisien jalur antara sistem pengukuran kinerja terhadap motivasi kerja adalah variabel sistem pengukuran kinerja (X_1) berpengaruh positif secara langsung terhadap motivasi kerja (Z) sebesar 29,4%. Sedangkan pengujian pengaruh langsung untuk pengujian koefisien jalur antara sistem penghargaan terhadap motivasi kerja adalah variabel sistem penghargaan (X_2) berpengaruh positif secara langsung terhadap motivasi kerja (Z) sebesar 14,9%.

Untuk pengujian pengaruh langsung untuk pengujian koefisien jalur antara sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial adalah variabel sistem

pengukuran kinerja (X_1) berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 8,2%, sedangkan untuk pengujian koefisien jalur pengaruh tidak langsung variabel sistem pengukuran kinerja (X_1) terhadap kinerja manajerial (Y) melalui motivasi kerja (Z) bernilai positif sebesar 10,2%. Artinya pengaruh sistem pengukuran kinerja (X_1) terhadap kinerja manajerial (Y) secara tidak langsung lebih besar jika dibandingkan pengaruh secara langsung. Sedangkan untuk pengaruh total adalah sebesar 18,4%.

Untuk pengujian pengaruh langsung untuk pengujian koefisien jalur antara sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial adalah variabel sistem penghargaan (X_2) berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 15,4%, sedangkan untuk pengujian koefisien jalur pengaruh tidak langsung variabel sistem penghargaan (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) melalui motivasi kerja (Z) bernilai positif sebesar 5,2%. Artinya pengaruh sistem penghargaan (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) secara langsung lebih besar jika dibandingkan pengaruh secara tidak langsung. Sedangkan untuk pengaruh total adalah sebesar 20,6%.

4.6. Pembahasan

4.6.1 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara sistem pengukuran kinerja terhadap motivasi kerja terbukti. Hal ini bisa dilihat dari hasil perhitungan analisis regresi yang diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,001. Nilai signifikansi sebesar 0,001 lebih kecil dari α ($p < 0,05$). Dengan demikian menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Suatu sistem pengukuran kinerja menyediakan suatu mekanisme untuk mengaitkan strategi dengan tindakan. Strategi tersebut beroperasi berdasarkan asumsi bahwa ukuran-ukuran keuangan saja tidak cukup untuk mengoperasikan suatu organisasi dan bahwa perlu diberikan perhatian khusus pada pengembangan ukuran-

ukuran non keuangan yang canggih (Anthony, 2005:187). Dengan adanya suatu sistem pengukuran kinerja maka akan menimbulkan motivasi kerja yang lebih baik dari tenaga kerja untuk bekerja secara lebih profesional.

4.6.2 Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara sistem penghargaan terhadap motivasi kerja, terbukti. Hal ini bisa dilihat dari hasil perhitungan analisis regresi yang diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,029. Nilai signifikansi sebesar 0,029 lebih kecil dari α ($p < 0,05$). Dengan demikian menunjukkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Pemberian penghargaan yang baik kepada tenaga kerja akan mempengaruhi motivasi tenaga kerja untuk bekerja lebih profesional. Sejalan dengan hal ini, Anthony (1995) mengemukakan bahwa perusahaan akan melakukan pembayaran (*pay*) lebih dari apa yang dibutuhkan untuk mempertahankan seseorang agar tidak meninggalkan perusahaan, tetapi lebih dari itu merupakan faktor yang memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan. Oleh karena itu, dalam konsep yang luas tentang motivasi, pembayaran yang dikeluarkan untuk seseorang harus dipertimbangkan dengan baik.

4.6.3 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial tidak terbukti. Hal ini di sebabkan karena dengan adanya sistem pengukuran kinerja yang kurang baik atau tidak jelas maka pihak perusahaan tidak dapat mengetahui hasil kinerja karyawan dengan jelas pula. Hal ini bisa dilihat dari hasil perhitungan analisis regresi yang diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,299. Nilai signifikansi sebesar 0,299 lebih besar dari α ($p < 0,05$). Dengan demikian menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Perkembangan kinerja organisasi sangat ditentukan efektif tidaknya kepemimpinan pimpinan dan manajer dalam pengelolaan kegiatan usaha,

produktivitas kerja karyawan, serta partisipasi aktif setiap individu organisasi. Peningkatan kinerja organisasi harus diimbangi dengan pemberian penghargaan non materi dan materi secara adil dan layak kepada setiap individu organisasi yang berprestasi. Pemberian penghargaan non materi dan materi yang tidak adil dan layak dapat merusak budaya organisasi (Mangkunegara, 2005:120).

4.6.4 Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial, terbukti. Hal ini bisa dilihat dari hasil perhitungan analisis regresi yang diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,048. Nilai signifikansi sebesar 0,048 lebih kecil dari α ($p < 0,05$). Dengan demikian menunjukkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Adanya penghargaan dari perusahaan terhadap tenaga kerja akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Walker (1992) dalam Kurnianingsih dan Indriantoro (2001), bahwa penghargaan merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antar staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

4.6.5 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja manajerial terbukti. Hal ini bisa dilihat dari hasil perhitungan analisis regresi yang diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,006. Nilai signifikansi sebesar 0,006 lebih kecil dari α ($p < 0,05$). Dengan demikian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hal tersebut selaras dengan pendapat Hersey and Blanchard (1993) bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif

untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

4.6.6 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening

Hasil pengujian pengaruh langsung untuk pengujian koefisien jalur antara sistem pengukuran kinerja terhadap motivasi kerja adalah berpengaruh positif secara langsung terhadap motivasi kerja (Z) sebesar 29,4%. Hasil pengujian pengaruh langsung koefisien jalur antara sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial adalah variabel sistem pengukuran kinerja (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 8,2%, sedangkan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh tidak langsung variabel sistem pengukuran kinerja (X_1) terhadap kinerja manajerial (Y) melalui motivasi kerja (Z) bernilai positif sebesar 10,2%. Pengaruh sistem pengukuran kinerja (X_1) terhadap kinerja manajerial (Y) secara tidak langsung lebih besar jika dibandingkan pengaruh secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi sebagai variabel intervening memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial. Hal ini berarti, walaupun perusahaan tidak memiliki sistem pengukuran kinerja yang baik akan tetapi para karyawan akan melakukan pekerjaannya sebaik mungkin karena ada motivasi dalam diri masing-masing karyawan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Hasil analisa intervening menunjukkan bahwa adanya system pengukuran kinerja mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja lebih besar daripada pengaruh langsung antara system pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. Menurut Gibson et.all (1997), motivasi adalah konsep yang digunakan ketika menggambarkan kekuatan yang bertindak pada atau dalam seorang individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku. Konsep ini dapat digunakan untuk menjelaskan perbedaan intensitas perilaku (tentang tinggi intensitas perilaku merupakan hasil dari tingkat motivasi yang lebih tinggi) dan juga mengindikasikan arah dari perilaku itu sendiri. Semakin tingginya tingkat motivasi akan mendorong timbulnya kinerja yang menonjol.

Penilaian kinerja berfungsi sebagai alat motivasi yang memberitahu kinerja seperti apa yang diharapkan dari dan memberikan umpan balik kepada karyawan.

4.6.7 Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan tabel 4.10 hasil pengujian pengaruh langsung untuk pengujian koefisien jalur antara sistem penghargaan terhadap motivasi kerja adalah variabel sistem penghargaan (X_2) berpengaruh positif secara langsung terhadap motivasi kerja (Z) sebesar 14,9%. Untuk pengujian pengaruh langsung untuk pengujian koefisien jalur antara sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial adalah variabel sistem penghargaan (X_2) berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 15,4%, sedangkan untuk pengujian koefisien jalur pengaruh tidak langsung variabel sistem penghargaan (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) melalui motivasi kerja (Z) bernilai positif sebesar 5,2%. Artinya pengaruh sistem penghargaan (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) secara langsung lebih besar jika dibandingkan pengaruh secara tidak langsung. Sedangkan untuk pengaruh total adalah sebesar 20,6%.

Hasil analisa intervening menunjukkan bahwa adanya penghargaan mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja, meskipun nilai pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja yang lebih kecil dibanding pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial, tetapi pengaruh langsung sistem penghargaan terhadap motivasi kerja dan terhadap kinerja manajerial telah menunjukkan pengaruh yang signifikan. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui penghargaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Haryono (2009), yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hal ini menunjukkan bahwa adanya rasa puas dengan kompensasi yang diberikan baik yang berupa gaji, bonus tunjangan dan berbagai fasilitas yang memadai akan menumbuhkan motivasi yang tinggi dalam bekerja, karena para karyawan merasa dihargai dan didukung dalam bekerja. Adanya

motivasi yang tinggi membuat karyawan menjadi lebih terfokus dan perhatian pada upaya mencapai hasil kerja yang baik dan sesuai harapan perusahaan sehingga hal ini menumbuhkan kinerja yang lebih baik dari para karyawan.

BAB 5. SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening, yang diukur dengan melihat jawaban responden terhadap pertanyaan atas masing-masing variabel dalam kuisioner yang diberikan.

Berdasarkan analisa data dan pembahasan yang telah diuraikan dalam bab 4, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menerima hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap motivasi. Dengan adanya suatu sistem pengukuran kinerja maka akan menimbulkan motivasi kerja yang lebih baik dari tenaga kerja untuk bekerja secara lebih profesional
2. Hasil penelitian menerima hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap motivasi. Pemberian penghargaan yang baik kepada tenaga kerja akan mempengaruhi motivasi tenaga kerja untuk bekerja lebih profesional.
3. Hasil penelitian menerima hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
4. Hasil penelitian menerima hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Adanya penghargaan dari perusahaan terhadap tenaga kerja akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5. Hasil penelitian menerima hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Semakin tingginya tingkat motivasi akan mendorong timbulnya kinerja yang menonjol.
6. Hasil penelitian menerima hipotesis keenam (H6) yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial

dengan motivasi sebagai variabel intervening. Semakin tingginya tingkat motivasi akan mendorong timbulnya kinerja yang menonjol. Penilaian kinerja berfungsi sebagai alat motivasi yang memberitahu kinerja seperti apa yang diharapkan dari dan memberikan umpan balik kepada karyawan.

7. Hasil penelitian menerima hipotesis ketujuh (H7) yang menyatakan bahwa sistem penghargaan mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening. dengan kompensasi yang diberikan baik yang berupa gaji, bonus tunjangan dan berbagai fasilitas yang memadai akan menumbuhkan motivasi yang tinggi dalam bekerja, karena para karyawan merasa dihargai dan didukung dalam bekerja. Adanya motivasi yang tinggi membuat karyawan menjadi lebih terfokus dan perhatian pada upaya mencapai hasil kerja yang baik dan sesuai harapan perusahaan sehingga hal ini menumbuhkan kinerja yang lebih baik dari para karyawan.

5.2 Keterbatasan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh penelitian, maka keterbatasan penelitian ini antara lain :

1. Lingkup penelitian ini hanya terbatas pada bank Umum di Jember, hal itu karena tidak semua bank bersedia untuk di jadikan obyek penelitian.
2. Adanya kemungkinan *lineancy bias*, yaitu adanya kecenderungan para responden untuk memberi skor jawaban yang lebih tinggi terhadap dirinya.

5.3 Saran

1. Penelitian selanjutnya disarankan tidak hanya dilakukan di satu jenis bidang usaha tapi pada beberapa jenis usaha yang berbeda. Hasil penelitian ini mungkin akan berbeda bila penelitian selanjutnya dilakukan di beberapa perusahaan dengan jenis usaha yang berbeda.

2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah metode lain yang dapat meningkatkan kualitas penelitian data selain metode survey, misalnya wawancara ataupun observasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Andika. 2010. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja*. Tidak dipublikasikan. Skripsi. UNEJ.
- Anthony, Robert N. 2005. *Management Control System*. Jakarta : Salemba Empat.
- Ernawati, Yusi. 2009. *Partisipasi Anggaran, Motivasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada UPT Dispenda tingkat I propinsi Jatim*. Skripsi. Universitas Jember.
- Gantjowati, Evi. 2006. *Pengaruh Disain Kompensasi Insentif Terhadap Kinerja Manajer Puncak Dan Pekerja Produksi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Bisnis & Manajemen Vol 6.
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi Kedua. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Indriantoro, Nur, Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPPE. Yogyakarta.
- Ivancevich, John M. 2006. *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Kurnianingsih, Retno dan Nur Indriantoro. 2001. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia)*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia. Vol 4. No. 1. Hal 28 – 43
- Liliweri, Alo. 1997. *Sosiologi Organisasi*. Citra Aditya Bakti. Bandung.

- Manalu, Lia.2010. *Definisi Kinerja dan Pengukuran Kinerja Akuntansi Sektor Publik*.
<http://liamanalu.blogspot.com/2010/02/definisi-kinejra-dan-pengukuran-kinerja.html>.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : PT.Refika Aditama.
- Muljani, Ninuk. 2002. *Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol 4.
- Mulyadi, 1997. *Akuntansi Manajemer* ³⁹ *konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Kedua. Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi. Yogyakarta.
- Mulyadi, Johny Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen* . Edisi II. Jakarta : Salemba Empat.
- Rachmawaty, Ayurizky. 2009. *Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Manajerial*. Skripsi. Universitas Jember
- Sam, Arianto. 2010. *Pengertian Kinerja*.
<http://sobatbaru.blogspot.com/2010/03/pengertian-kinerja.html>.
- Santoso, Singgih. 2001. *SPSS Statistik Parametik*. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.

Sudarsih.2003. *Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Faktor-Faktor Motivasi Terhadap Kinerja*. Jurnal. Jember : ISSN.

Suherlan. 2003. *Pengaruh Program Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Karyawan*. Jurnal.

Supranto, J. 2000. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Jakarta : Erlangga.

Rachaety,ety,Ratih Tresnati, dan H Abdul Madjid latief.2007.*Metodologi Penelitian bisnis dengan Aplikasi SPSS*. Jakarta : Mitra Wacana Media.

Rahman, Syaiful.2007. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis dan Kinerja Manajerial*. Jurnal. Makassar : Simposium Nasioanal Akuntansi X

Wulandari, I.C. 2008. *Pengaruh Karakteristik Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Dinas Pemerintahan Kabupaten Jember)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

<http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>

Lampiran 2.
Deskriptif Statistik Variabel Penelitian
Variabel Sistem Pengukuran Kinerja (X1)

Statistics

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.tot
N	Valid	32	32	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,34	4,16	3,63	3,78	3,72	4,00	23,63
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	24,00
Std. Deviation		,701	,884	,793	,906	,958	,762	3,260
Minimum		2	2	2	1	2	3	14
Maximum		5	5	5	5	5	5	29

x1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3,1	3,1	3,1
	3	1	3,1	3,1	6,3
	4	16	50,0	50,0	56,3
	5	14	43,8	43,8	100,0
Total		32	100,0	100,0	

x1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3,1	3,1	3,1
	3	7	21,9	21,9	25,0
	4	10	31,3	31,3	56,3
	5	14	43,8	43,8	100,0
Total		32	100,0	100,0	

x1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	9,4	9,4	9,4
	3	9	28,1	28,1	37,5
	4	17	53,1	53,1	90,6
	5	3	9,4	9,4	100,0
Total		32	100,0	100,0	

x1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	6,3	6,3	6,3
3	5	15,6	15,6	21,9
4	21	65,6	65,6	87,5
5	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

x1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	9,4	9,4	9,4
3	11	34,4	34,4	43,8
4	10	31,3	31,3	75,0
5	8	25,0	25,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

x1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	9	28,1	28,1	28,1
4	14	43,8	43,8	71,9
5	9	28,1	28,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

x1.tot

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 14	1	3,1	3,1	3,1
19	1	3,1	3,1	6,3
20	4	12,5	12,5	18,8
21	3	9,4	9,4	28,1
23	5	15,6	15,6	43,8
24	5	15,6	15,6	59,4
25	4	12,5	12,5	71,9
26	4	12,5	12,5	84,4
27	2	6,3	6,3	90,6
29	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Variabel Sistem Penghargaan (X2)

Statistics

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5
N	Valid	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,22	4,16	4,00	3,84	4,19
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,941	,574	,916	,987	,780
Minimum		2	3	2	2	2
Maximum		5	5	5	5	5

Statistics

		x2.6	x2.7	x2.8	x2.9	x2.tot
N	Valid	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,94	4,34	4,31	4,25	37,25
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	37,00
Std. Deviation		,948	,602	,693	,718	4,174
Minimum		2	3	3	3	29
Maximum		5	5	5	5	45

x2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	9,4	9,4	9,4
	3	2	6,3	6,3	15,6
	4	12	37,5	37,5	53,1
	5	15	46,9	46,9	100,0
Total		32	100,0	100,0	

x2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	9,4	9,4	9,4
	4	21	65,6	65,6	75,0
	5	8	25,0	25,0	100,0
Total		32	100,0	100,0	

x2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3,1	3,1	3,1
	3	10	31,3	31,3	34,4
	4	9	28,1	28,1	62,5
	5	12	37,5	37,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

x2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	12,5	12,5	12,5
	3	6	18,8	18,8	31,3
	4	13	40,6	40,6	71,9
	5	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

x2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3,1	3,1	3,1
	3	4	12,5	12,5	15,6
	4	15	46,9	46,9	62,5
	5	12	37,5	37,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

x2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6,3	6,3	6,3
	3	9	28,1	28,1	34,4
	4	10	31,3	31,3	65,6
	5	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

x2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	6,3	6,3	6,3
	4	17	53,1	53,1	59,4
	5	13	40,6	40,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

x2.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	12,5	12,5	12,5
4	14	43,8	43,8	56,3
5	14	43,8	43,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

x2.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	5	15,6	15,6	15,6
4	14	43,8	43,8	59,4
5	13	40,6	40,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

x2.tot

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 29	1	3,1	3,1	3,1
30	3	9,4	9,4	12,5
34	2	6,3	6,3	18,8
35	4	12,5	12,5	31,3
36	2	6,3	6,3	37,5
37	7	21,9	21,9	59,4
38	3	9,4	9,4	68,8
39	1	3,1	3,1	71,9
40	3	9,4	9,4	81,3
42	2	6,3	6,3	87,5
44	3	9,4	9,4	96,9
45	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Variabel Motivasi (Z)**Statistics**

	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.tot
N	32	32	32	32	32
Valid	32	32	32	32	32
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,31	3,50	3,63	3,72	14,16
Median	4,00	4,00	4,00	4,00	14,50
Std. Deviation	1,030	,880	,833	,683	2,316
Minimum	1	2	2	3	9
Maximum	5	5	5	5	17

x3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	6,3	6,3	6,3
2	5	15,6	15,6	21,9
3	8	25,0	25,0	46,9
4	15	46,9	46,9	93,8
5	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

x3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	18,8	18,8	18,8
3	6	18,8	18,8	37,5
4	18	56,3	56,3	93,8
5	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

x3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	9,4	9,4	9,4
3	10	31,3	31,3	40,6
4	15	46,9	46,9	87,5
5	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

x3.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	13	40,6	40,6	40,6
4	15	46,9	46,9	87,5
5	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

x3.tot

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9	2	6,3	6,3	6,3
	10	1	3,1	3,1	9,4
	11	1	3,1	3,1	12,5
	12	5	15,6	15,6	28,1
	14	7	21,9	21,9	50,0
	15	4	12,5	12,5	62,5
	16	8	25,0	25,0	87,5
	17	4	12,5	12,5	100,0
Total		32	100,0	100,0	

Variabel Kinerja Manajerial (Y)**Statistics**

		y.1	y.2	y.3	y.4	y.5
N	Valid	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,31	3,72	3,91	3,84	3,63
Median		3,00	4,00	4,00	4,00	3,50
Std. Deviation		1,148	,729	,777	,847	1,070
Minimum		1	2	2	2	2
Maximum		5	5	5	5	5

Statistics

		y.6	y.7	y.8	y.tot
N	Valid	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,56	3,81	3,81	29,59
Median		4,00	4,00	4,00	30,00
Std. Deviation		,948	1,091	,965	5,453
Minimum		1	1	2	15
Maximum		5	5	5	40

y.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	9,4	9,4	9,4
2	2	6,3	6,3	15,6
3	15	46,9	46,9	62,5
4	6	18,8	18,8	81,3
5	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

y.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	3,1	3,1	3,1
3	11	34,4	34,4	37,5
4	16	50,0	50,0	87,5
5	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

y.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	3,1	3,1	3,1
3	8	25,0	25,0	28,1
4	16	50,0	50,0	78,1
5	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

y.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	6,3	6,3	6,3
3	8	25,0	25,0	31,3
4	15	46,9	46,9	78,1
5	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	15,6	15,6	15,6
	3	11	34,4	34,4	50,0
	4	7	21,9	21,9	71,9
	5	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

y.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3,1	3,1	3,1
	2	3	9,4	9,4	12,5
	3	9	28,1	28,1	40,6
	4	15	46,9	46,9	87,5
	5	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

y.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3,1	3,1	3,1
	2	3	9,4	9,4	12,5
	3	7	21,9	21,9	34,4
	4	11	34,4	34,4	68,8
	5	10	31,3	31,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

y.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	12,5	12,5	12,5
	3	6	18,8	18,8	31,3
	4	14	43,8	43,8	75,0
	5	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

y.tot

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15	1	3,1	3,1	3,1
	19	1	3,1	3,1	6,3
	22	2	6,3	6,3	12,5
	24	3	9,4	9,4	21,9
	26	1	3,1	3,1	25,0
	27	1	3,1	3,1	28,1
	28	1	3,1	3,1	31,3
	29	5	15,6	15,6	46,9
	30	2	6,3	6,3	53,1
	32	4	12,5	12,5	65,6
	33	2	6,3	6,3	71,9
	34	5	15,6	15,6	87,5
	35	1	3,1	3,1	90,6
	36	2	6,3	6,3	96,9
	40	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Lampiran 3.
Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian
Variabel Sistem Pengukuran Kinerja (X1)

Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.tot
x1.1	Pearson Correlation	1	,796**	,704**	,376*	,341	,121	,835**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,034	,056	,510	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
x1.2	Pearson Correlation	,796**	1	,500**	,406*	,168	,239	,782**
	Sig. (2-tailed)	,000		,004	,021	,359	,187	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
x1.3	Pearson Correlation	,704**	,500**	1	,555**	,366*	-,107	,767**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004		,001	,039	,561	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
x1.4	Pearson Correlation	,376*	,406*	,555**	1	,038	,093	,637**
	Sig. (2-tailed)	,034	,021	,001		,835	,611	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
x1.5	Pearson Correlation	,341	,168	,366*	,038	1	,133	,543**
	Sig. (2-tailed)	,056	,359	,039	,835		,470	,001
	N	32	32	32	32	32	32	32
x1.6	Pearson Correlation	,121	,239	-,107	,093	,133	1	,364*
	Sig. (2-tailed)	,510	,187	,561	,611	,470		,041
	N	32	32	32	32	32	32	32
x1.tot	Pearson Correlation	,835**	,782**	,767**	,637**	,543**	,364*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,041	
	N	32	32	32	32	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variabel Sistem Penghargaan (X2)

Correlations

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7
x2.1	Pearson Correlation	1	,054	,262	,454**	,250	,377*	,376*
	Sig. (2-tailed)		,769	,148	,009	,168	,033	,034
	N	32	32	32	32	32	32	32
x2.2	Pearson Correlation	,054	1	,307	,386*	,581**	,078	,120
	Sig. (2-tailed)	,769		,088	,029	,000	,672	,514
	N	32	32	32	32	32	32	32
x2.3	Pearson Correlation	,262	,307	1	,178	,045	,854**	,234
	Sig. (2-tailed)	,148	,088		,329	,806	,000	,197
	N	32	32	32	32	32	32	32
x2.4	Pearson Correlation	,454**	,386*	,178	1	,374*	,230	,202
	Sig. (2-tailed)	,009	,029	,329		,035	,205	,268
	N	32	32	32	32	32	32	32
x2.5	Pearson Correlation	,250	,581**	,045	,374*	1	-,027	,202
	Sig. (2-tailed)	,168	,000	,806	,035		,882	,268
	N	32	32	32	32	32	32	32
x2.6	Pearson Correlation	,377*	,078	,854**	,230	-,027	1	,322
	Sig. (2-tailed)	,033	,672	,000	,205	,882		,073
	N	32	32	32	32	32	32	32
x2.7	Pearson Correlation	,376*	,120	,234	,202	,202	,322	1
	Sig. (2-tailed)	,034	,514	,197	,268	,268	,073	
	N	32	32	32	32	32	32	32
x2.8	Pearson Correlation	,090	,441*	,051	,168	,306	-,068	,198
	Sig. (2-tailed)	,626	,012	,782	,358	,089	,713	,276
	N	32	32	32	32	32	32	32
x2.9	Pearson Correlation	,346	,137	,245	,102	,201	,213	,466**
	Sig. (2-tailed)	,053	,455	,176	,577	,269	,242	,007
	N	32	32	32	32	32	32	32
x2.tot	Pearson Correlation	,659**	,549**	,650**	,628**	,530**	,632**	,569**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,002	,000	,001
	N	32	32	32	32	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		x2.8	x2.9	x2.tot
x2.1	Pearson Correlation	,090	,346	,659**
	Sig. (2-tailed)	,626	,053	,000
	N	32	32	32
x2.2	Pearson Correlation	,441*	,137	,549**
	Sig. (2-tailed)	,012	,455	,001
	N	32	32	32
x2.3	Pearson Correlation	,051	,245	,650**
	Sig. (2-tailed)	,782	,176	,000
	N	32	32	32
x2.4	Pearson Correlation	,168	,102	,628**
	Sig. (2-tailed)	,358	,577	,000
	N	32	32	32
x2.5	Pearson Correlation	,306	,201	,530**
	Sig. (2-tailed)	,089	,269	,002
	N	32	32	32
x2.6	Pearson Correlation	-,068	,213	,632**
	Sig. (2-tailed)	,713	,242	,000
	N	32	32	32
x2.7	Pearson Correlation	,198	,466**	,569**
	Sig. (2-tailed)	,276	,007	,001
	N	32	32	32
x2.8	Pearson Correlation	1	,227	,407*
	Sig. (2-tailed)		,212	,021
	N	32	32	32
x2.9	Pearson Correlation	,227	1	,538**
	Sig. (2-tailed)	,212		,001
	N	32	32	32
x2.tot	Pearson Correlation	,407*	,538**	1
	Sig. (2-tailed)	,021	,001	
	N	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variabel Motivasi (Z)

Correlations

		x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.tot
x3.1	Pearson Correlation	1	,356*	,103	,312	,709**
	Sig. (2-tailed)		,046	,573	,082	,000
	N	32	32	32	32	32
x3.2	Pearson Correlation	,356*	1	,352*	,295	,752**
	Sig. (2-tailed)	,046		,048	,101	,000
	N	32	32	32	32	32
x3.3	Pearson Correlation	,103	,352*	1	,206	,600**
	Sig. (2-tailed)	,573	,048		,259	,000
	N	32	32	32	32	32
x3.4	Pearson Correlation	,312	,295	,206	1	,620**
	Sig. (2-tailed)	,082	,101	,259		,000
	N	32	32	32	32	32
x3.tot	Pearson Correlation	,709**	,752**	,600**	,620**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32	32

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Correlations

		y.1	y.2	y.3	y.4	y.5	y.6
y.1	Pearson Correlation	1	,070	,106	,550**	,623**	,781**
	Sig. (2-tailed)		,704	,563	,001	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32
y.2	Pearson Correlation	,070	1	,521**	,240	,067	,096
	Sig. (2-tailed)	,704		,002	,186	,715	,600
	N	32	32	32	32	32	32
y.3	Pearson Correlation	,106	,521**	1	,320	,150	,205
	Sig. (2-tailed)	,563	,002		,074	,412	,260
	N	32	32	32	32	32	32
y.4	Pearson Correlation	,550**	,240	,320	1	,503**	,756**
	Sig. (2-tailed)	,001	,186	,074		,003	,000
	N	32	32	32	32	32	32
y.5	Pearson Correlation	,623**	,067	,150	,503**	1	,596**
	Sig. (2-tailed)	,000	,715	,412	,003		,000
	N	32	32	32	32	32	32
y.6	Pearson Correlation	,781**	,096	,205	,756**	,596**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,600	,260	,000	,000	
	N	32	32	32	32	32	32
y.7	Pearson Correlation	,538**	,094	,245	,631**	,491**	,636**
	Sig. (2-tailed)	,002	,609	,176	,000	,004	,000
	N	32	32	32	32	32	32
y.8	Pearson Correlation	,608**	,244	,191	,595**	,461**	,718**
	Sig. (2-tailed)	,000	,179	,295	,000	,008	,000
	N	32	32	32	32	32	32
y.tot	Pearson Correlation	,794**	,352*	,432*	,810**	,719**	,869**
	Sig. (2-tailed)	,000	,048	,013	,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		y.7	y.8	y.tot
y.1	Pearson Correlation	,538**	,608**	,794**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000
	N	32	32	32
y.2	Pearson Correlation	,094	,244	,352*
	Sig. (2-tailed)	,609	,179	,048
	N	32	32	32
y.3	Pearson Correlation	,245	,191	,432*
	Sig. (2-tailed)	,176	,295	,013
	N	32	32	32
y.4	Pearson Correlation	,631**	,595**	,810**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	32	32	32
y.5	Pearson Correlation	,491**	,461**	,719**
	Sig. (2-tailed)	,004	,008	,000
	N	32	32	32
y.6	Pearson Correlation	,636**	,718**	,869**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	32	32	32
y.7	Pearson Correlation	1	,762**	,800**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	32	32	32
y.8	Pearson Correlation	,762**	1	,825**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	32	32	32
y.tot	Pearson Correlation	,800**	,825**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 4.
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian
Variabel Sistem Pengukuran Kinerja (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,759	,831	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x1.1	4,34	,701	32
x1.2	4,16	,884	32
x1.3	3,63	,793	32
x1.4	3,78	,906	32
x1.5	3,72	,958	32
x1.6	4,00	,762	32
x1.tot	23,63	3,260	32

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	6,750	3,625	23,625	20,000	6,517	55,436	7

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Variabel Sistem Penghargaan (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,739	,821	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x2.1	4,22	,941	32
x2.2	4,16	,574	32
x2.3	4,00	,916	32
x2.4	3,84	,987	32
x2.5	4,19	,780	32
x2.6	3,94	,948	32
x2.7	4,34	,602	32
x2.8	4,31	,693	32
x2.9	4,25	,718	32
x2.tot	37,25	4,174	32

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	7,450	3,844	37,250	33,406	9,691	109,661	10

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Variabel Motivasi (Z)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,763	,791	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x3.1	3,31	1,030	32
x3.2	3,50	,880	32
x3.3	3,63	,833	32
x3.4	3,72	,683	32
x3.tot	14,16	2,316	32

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	5,663	3,313	14,156	10,844	4,274	22,568	5

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,774	,894	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
y.1	3,31	1,148	32
y.2	3,72	,729	32
y.3	3,91	,777	32
y.4	3,84	,847	32
y.5	3,63	1,070	32
y.6	3,56	,948	32
y.7	3,81	1,091	32
y.8	3,81	,965	32
y.tot	29,59	5,453	32

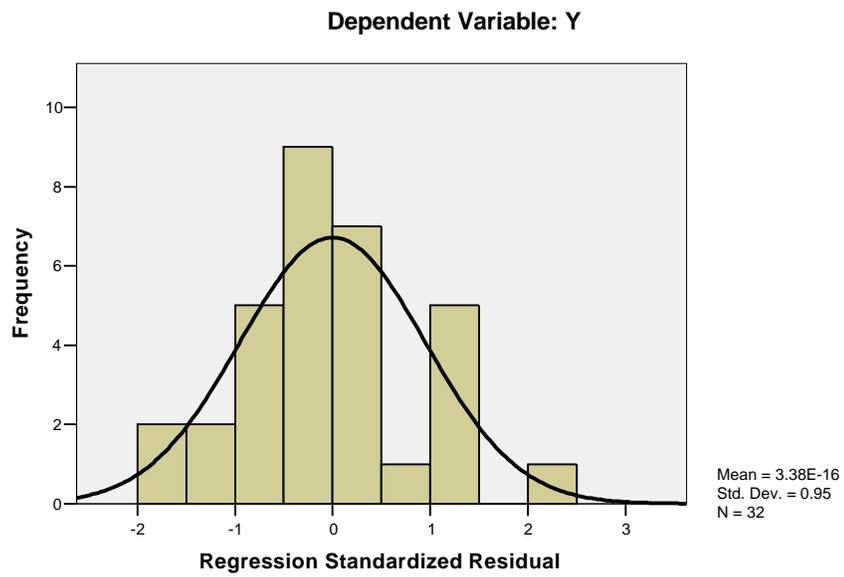
Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	6,576	3,313	29,594	26,281	8,934	74,536	9

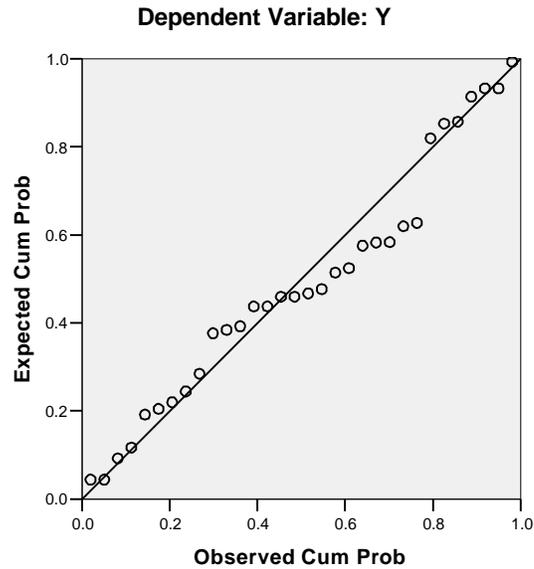
The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Lampiran 5.
Uji Asumsi Klasik
Uji Normalitas

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Lampiran 6
Uji Multikolinieritas

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X2, X ¹	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	,658	1,521
	X2	,794	1,259
	Z	,557	1,795

a. Dependent Variable: Y

Coefficient Correlations^a

Model		Z	X2	X1	
1	Correlations	Z	1,000	-,391	-,547
		X2	-,391	1,000	,022
		X1	-,547	,022	1,000
	Covariances	Z	,148	-,027	-,053
		X2	-,027	,032	,001
		X1	-,053	,001	,063

a. Dependent Variable: Y

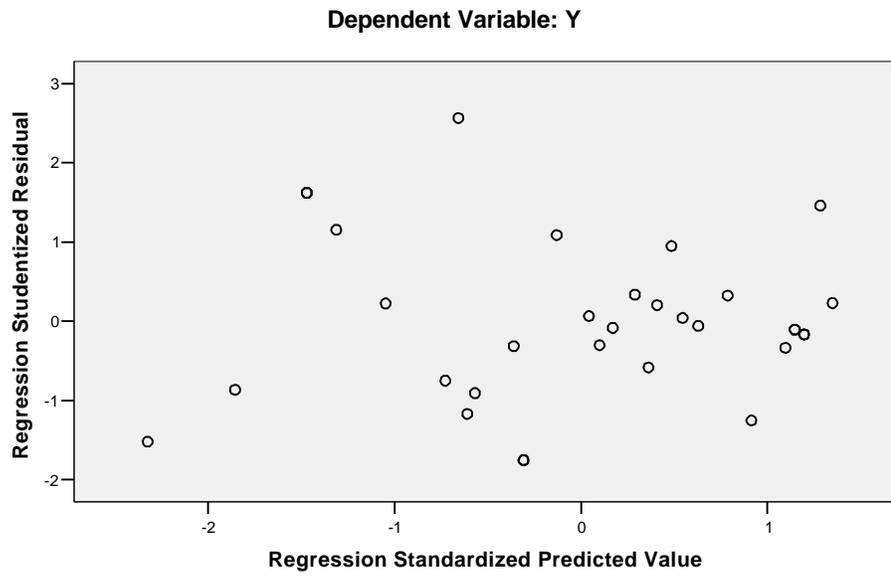
Collinearity Diagnostic^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1	X2	Z
1	1	3,970	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,015	16,491	,16	,10	,14	,39
	3	,010	19,856	,05	,60	,17	,37
	4	,005	28,399	,79	,30	,69	,24

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 7
Uji Heteroskedastisitas

Scatterplot



Lampiran 8

Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis Pengaruh Variabel Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap

Motivasi

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z	14,16	2,316	32
X1	23,63	3,260	32
X2	37,25	4,174	32

Correlations

		Z	X1	X2
Pearson Correlation	Z	1,000	,585	,453
	X1	,585	1,000	,249
	X2	,453	,249	1,000
Sig. (1-tailed)	Z	.	,000	,005
	X1	,000	.	,085
	X2	,005	,085	.
N	Z	32	32	32
	X1	32	32	32
	X2	32	32	32

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,665 ^a	,443	,404	1,787

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	73,616	2	36,808	11,527	,000 ^a
	Residual	92,603	29	3,193		
	Total	166,219	31			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,064	3,328		-,320	,752
	X1	,357	,102	,503	3,517	,001
	X2	,182	,079	,328	2,291	,029

a. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Correlations		
		Zero-order	Partial	Part
1	X1	,585	,547	,487
	X2	,453	,391	,318

a. Dependent Variable: Z

Analisis Pengaruh Variabel Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	29,59	5,453	32
X1	23,63	3,260	32
X2	37,25	4,174	32
Z	14,16	2,316	32

Correlations

		Y	X1	X2	Z
Pearson Correlation	Y	1,000	,516	,545	,710
	X1	,516	1,000	,249	,585
	X2	,545	,249	1,000	,453
	Z	,710	,585	,453	1,000
Sig. (1-tailed)	Y	.	,001	,001	,000
	X1	,001	.	,085	,000
	X2	,001	,085	.	,005
	Z	,000	,000	,005	.
N	Y	32	32	32	32
	X1	32	32	32	32
	X2	32	32	32	32
	Z	32	32	32	32

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X2, X1 ^b	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,764 ^a	,584	,539	3,702

a. Predictors: (Constant), Z, X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	537,976	3	179,325	13,085	,000 ^a
	Residual	383,743	28	13,705		
	Total	921,719	31			

a. Predictors: (Constant), Z, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-6,787	6,907		-,983	,334
	X1	,266	,251	,159	1,058	,299
	X2	,370	,179	,284	2,073	,048
	Z	1,151	,385	,489	2,992	,006

a. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Correlations		
		Zero-order	Partial	Part
1	X1	,516	,196	,129
	X2	,545	,365	,253
	Z	,710	,492	,365

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 9
Tabel Nilai r Product Moment

N	Taraf Signifikansi		N	Taraf Signifikansi		N	Taraf Signifikansi	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	36	0.329	0.424			
4	0.950	0.990	37	0.325	0.418	100	0.195	0.256
5	0.878	0.959	38	0.320	0.413			
6	0.811	0.917	39	0.316	0.408	125	0.176	0.230
7	0.754	0.874	40	0.312	0.403			
8	0.707	0.834	41	0.308	0.398	150	0.159	0.210
9	0.666	0.798	42	0.304	0.393			
10	0.632	0.765	43	0.301	0.389	175	0.148	0.194
11	0.602	0.735	44	0.297	0.384			
12	0.572	0.708	45	0.294	0.380	200	0.138	0.181
13	0.553	0.684	46	0.291	0.376			
14	0.532	0.661	47	0.288	0.372	300	0.113	0.148
15	0.514	0.641	48	0.284	0.368			
16	0.497	0.623	49	0.281	0.364	400	0.098	0.128
17	0.482	0.606	50	0.279	0.361			
18	0.468	0.590				500	0.088	0.115
19	0.456	0.575	55	0.266	0.345			
20	0.444	0.561				600	0.080	0.105
21	0.433	0.549	60	0.254	0.330			
22	0.423	0.537	64	0.246	0.320	700	0.074	0.097
23	0.413	0.526	65	0.244	0.317			
24	0.404	0.515				800	0.070	0.091
25	0.396	0.505	70	0.235	0.306			
26	0.388	0.496				900	0.065	0.086
27	0.381	0.487	75	0.227	0.296			
28	0.374	0.478				1000	0.062	0.081
29	0.367	0.470	80	0.220	0.286			
30	0.361	0.463						
31	0.355	0.456	85	0.213	0.278			
32	0.349	0.449						
33	0.344	0.442	90	0.207	0.270			
34	0.339	0.436						
35	0.334	0.430	95	0.202	0.263			

Sumber: Lampiran 9

Lampiran 10

Titik Persentasi Distribusi t

Derajat bebas	α								
	25%	20%	15%	10%	5%	2.5%	1%	0.5%	0.05%
1	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657	636.619
2	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	31.599
3	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	12.924
4	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	8.610
5	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	6.869
6	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.959
7	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	5.408
8	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	5.041
9	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.781
10	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.587
11	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.437
12	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	4.318
13	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	4.221
14	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	4.140
15	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	4.073
16	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	4.015
17	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.965
18	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.922
19	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.883
20	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.850
21	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.819
22	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.792
23	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.768
24	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.745
25	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.725
26	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.707
27	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.690
28	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.674
29	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.659
30	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.646
31	0.682	0.853	1.054	1.309	1.696	2.040	2.453	2.744	3.633
32	0.682	0.853	1.054	1.309	1.694	2.037	2.449	2.738	3.622
33	0.682	0.853	1.053	1.308	1.692	2.035	2.445	2.733	3.611
34	0.682	0.852	1.052	1.307	1.691	2.032	2.441	2.728	3.601
35	0.682	0.852	1.052	1.306	1.690	2.030	2.438	2.724	3.591
36	0.681	0.852	1.052	1.306	1.688	2.028	2.434	2.719	3.582
37	0.681	0.851	1.051	1.305	1.687	2.026	2.431	2.715	3.574
38	0.681	0.851	1.051	1.304	1.686	2.024	2.429	2.712	3.566
39	0.681	0.851	1.050	1.304	1.685	2.023	2.426	2.708	3.558
40	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.551

50	0.679	0.849	1.047	1.299	1.676	2.009	2.403	2.678	3.496
60	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.460
61	0.679	0.848	1.045	1.296	1.670	2.000	2.389	2.659	3.457
62	0.678	0.847	1.045	1.295	1.670	1.999	2.388	2.657	3.454
63	0.678	0.847	1.045	1.295	1.669	1.998	2.387	2.656	3.452
64	0.678	0.847	1.045	1.295	1.669	1.998	2.386	2.655	3.449
65	0.678	0.847	1.045	1.295	1.669	1.997	2.385	2.654	3.447
66	0.678	0.847	1.045	1.295	1.668	1.997	2.384	2.652	3.444
67	0.678	0.847	1.045	1.294	1.668	1.996	2.383	2.651	3.442
68	0.678	0.847	1.044	1.294	1.668	1.995	2.382	2.650	3.439
69	0.678	0.847	1.044	1.294	1.667	1.995	2.382	2.649	3.437
70	0.678	0.847	1.044	1.294	1.667	1.994	2.381	2.648	3.435
80	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	3.416
90	0.677	0.846	1.042	1.291	1.662	1.987	2.368	2.632	3.402
94	0.677	0.845	1.042	1.291	1.661	1.986	2.367	2.629	3.397
100	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	3.390
110	0.677	0.845	1.041	1.289	1.659	1.982	2.361	2.621	3.381
125	0.676	0.845	1.041	1.288	1.657	1.979	2.357	2.616	3.370
150	0.676	0.844	1.040	1.287	1.655	1.976	2.351	2.609	3.357

Sumber: Lampiran 10