

**PENGUNAAN *RELIANCE ON MULTIPLE PERFORMANCE
MEASURE* DALAM MENGUKUR KINERJA MANAJER
DENGAN SPESIFIKASI DAN KESULITAN TUJUAN
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

FRANSISKA YOHANNA DYAH P

NIM 12030112130145

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS

UNIVERSITAS DIPONEGORO

SEMARANG

2016

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Fransiska Yohana Dyah Permatasari

Nomor Induk Mahasiswa : 12030112130145

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Usulan Penelitian Skripsi : **PENGGUNAAN *RELIANCE ON*
MULTIPLE PERFORMANCE MEASURE
DALAM MENGUKUR KINERJA
MANAJER DENGAN SPESIFIKASI DAN
KESULITAN TUJUAN SEBAGAI
VARIABEL MODERASI**

Dosen Pembimbing : Drs. Agustinus Santosa A., M.Si., Akt.

Semarang, 25 Agustus 2016

Dosen Pembimbing,

(Drs. Agustinus Santosa Adiwibowo., M.Si., Akt.)

NIP. 19581010 198603 1005

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Fransiska Yohanna Dyah Permatasari

Nomor Induk Mahasiswa : 12030112130145

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Skripsi : **PENGGUNAAN *RELIANCE ON MULTIPLE PERFORMANCE MEASURE* DALAM MENGUKUR KINERJA MANAJER DENGAN SPESIFIKASI DAN KESULITAN TUJUAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 7 September 2016

Tim Penguji

1. Drs. Agustinus Santosa A., M.Si., Akt. (.....)
2. Dwi Cahyo Utomo, S.E., M.A., Ph.D., Akt. (.....)
3. Totok Dewayanto, S.E., M.Si., Akt. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Fransiska Yohanna Dyah Permatasari, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : Penggunaan *Reliance on Multiple Performance Measure* (RMPM) dalam Mengukur Kinerja Manajer dengan Spesifikasi dan Kesulitan Tujuan sebagai Variabel Moderasi, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 30 Juni 2016

Yang membuat pernyataan,

(Fransiska Yohanna Dyah P)

NIM : 12030112130145

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti penggunaan *Reliance on Multiple Performance* (RMPM) dalam mengukur kinerja manajer apakah dimoderasi oleh spesifikasi dan kesulitan tujuan.

Penelitian ini dilakukan dengan metode kuesioner kepada manajer fungsional pada perusahaan manufaktur yang terletak di Jawa Barat, Indonesia. Nantinya kuesioner akan diolah menggunakan alat analisis yang bernama *Moderated Regression Analysis* (MRA). Penggunaan MRA dikarenakan fokus dari penelitian ini adalah apakah spesifikasi tujuan dan kesulitan tujuan memoderasi hubungan antara RMPM dan kinerja manajer.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa spesifikasi tujuan memoderasi hubungan antara RMPM dan kinerja manajer, semakin spesifik tujuan maka semakin meningkat kinerja manajer. Sedangkan kesulitan tujuan tidak memoderasi hubungan antara RMPM dan kinerja manajer. Penelitian memiliki keterbatasan yaitu sampel penelitian hanya satu perusahaan manufaktur saja.

Kata kunci : Manajemen Kinerja, Pengukuran Kinerja

ABSTRACT

This study aims to examine the use of Reliance on Multiple Performance to measure manager performance whether it moderated with goal of specificity or goal of difficulty.

Using questionnaire to functional managers in single manufacturing organization where lies in West Java, Indonesia. Questionnaires will be analyzed with Moderated Regression Analysis. The use of Moderated Regression Analysis is because focus of this study is to know whether goal of specificity or goal of difficulty moderated Reliance on Multiple Performance Measure and manager performance.

The result of study shows that goal of specificity moderated Reliance on Multiple Performance Measure and manager performance. More specific the goal more improve their performance. While goal of difficulty isn't moderated Reliance on Multiple Performance and manager performance. Limitation of this study is that the sampel is only from single organizations.

Key words : Performance of Management, Performance Measure

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yesus karena berkatNya saya berhasil menyelesaikan skripsi ini. Segala sesuatu yang terjadi dalam proses pembuatan skripsi ini, saya percaya itu adalah kehendakNya. Dimulai dari pemilihan dosen pembimbing yang membawa saya memilih bapak Drs. Agustinus Santosa Adiwibowo., M.Si., Akt sampai pada pemilihan jurnal dan berakhir dengan skripsi dengan judul “Penggunaan *Reliance on Multiple Performance Measure* (RMPM) dalam mengukur kinerja manajer dengan spesifikasi dan kesulitan tujuan sebagai variabel moderasi”, itu semua adalah berkat dariNya.

Penulisan skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam jenjang perkuliahan Strata 1 Universitas Diponegoro. Dalam pembuatan skripsi ini tidak lepas dari hambatan dan kesulitan, namun banyak pihak telah membantu, memberi saran, dan dukungannya. Terkhusus untuk bapak Drs. Agustinus Santosa Adiwibowo., M.Si., Akt selaku dosen pembimbing yang telah banyak membantu dalam proses pembuatan skripsi ini dari awal hingga akhir.

Dalam penulisan skripsi ini tentunya tidak lepas dari kekurangan, baik aspek kualitas maupun aspek kuantitas dari materi penelitian yang disajikan. Semua ini didasarkan dari keterbatasan yang saya miliki.

Saya sadar bahwa skripsi ini jauh dari sempurna sehingga saya membutuhkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk kemajuan

pendidikan di masa yang akan datang. Selanjutnya dalam penulisan skripsi ini saya banyak diberi bantuan oleh berbagai pihak.

Dalam kesempatan ini, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu saya, memberi dorongan dan semangat kepada saya dalam proses pembuatan skripsi ini. Saya berterima kasih kepada :

1. Bapak Anis Chariri, SE., M.Com., Ph.D., Akt. selaku Pembantu Dekan 1 yang telah memberikan izin kepada saya untuk melakukan kegiatan penelitian.
2. Bapak Drs. Agustinus Santosa Adiwibowo., M.Si., Akt. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah membimbing proses pembuatan skripsi dari awal hingga akhir.
3. Bapak Faisal, SE., M.Si., Akt, Ph.D. selaku dosen wali yang sudah memberi motivasi dan dukungan kepada saya.
4. Bapak Dwi Cahyo Utomo, S.E., M.A., Ph.D., Akt. dan Bapak Adityawarman, S.E., M.Acc., Ak. selaku penguji penelitian saya yang telah memberi bimbingan juga arahan untuk menjadi lulusan yang baik.
5. Bapak Herry Dasa, SH selaku HRGA Departement Head PT Furukawa Indomobil Battery Manufacturing yang telah memberikan izin penelitian kepada saya.
6. Papa dan mama yang dengan doa dan dorongan semangatnya selalu memberi saya dukungan setiap kali saya merasa lelah dan sulit dalam membuat skripsi ini. Juga untuk cinta, kesabaran, dan pengertian yang tidak ada habisnya.

7. Tante Puji, tante Ririn, Brian, Om Slamet, dan keluarga yang lain yang tidak lelah selalu mengingatkan untuk selalu menyelesaikan skripsi dengan baik dan jangan mudah menyerah dalam segala kesulitan dan untuk yang selalu mengantar pulang pergi Semarang Salatiga demi kelancaran skripsi.
8. Adhista Cahya M, Christina Farindena, Puspa Tyas, Gina Puspasari, Ifa Nadia, Yema Utami, Rima Asprilia yang selalu membantu saya dalam proses perkuliahan maupun pembuatan skripsi hingga akhirnya saya berhasil menyelesaikan skripsi ini. Meskipun mereka juga sibuk dengan skripsi masing-masing namun masih sempat untuk membantu saya apabila ada pertanyaan tentang skripsi. Juga untuk pertemanan yang tidak akan pernah putus ini.
9. Agnisa, Dito, Tika, dan Agung yang telah menyempatkan diri untuk hadir dalam sidang saya dan mendukung saya untuk terus maju dan tidak menyerah menghadapi kesulitan.
10. Mbak Lia, Fahri, Kak Erdi, Mbak Nadia, Foza, dan teman teman KKN yang lain yang telah mendukung dan berdoa bagi kelancaran skripsi saya.
11. Semua pihak yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Tuhan Yesus selalu membantu dan menerangi jalan kepada semua pihak yang telah membantu. Demi perbaikan selanjutnya, saran dan kritik yang membangun akan saya terima dengan senang hati. Terakhir, saya menyerahkan seluruhnya kepada Tuhan Yesus semoga skripsi ini dapat bermanfaat terkhusus untuk saya pribadi dan bagi kita semua.

Semarang, 30 Juni 2016

Fransiska Yohanna Dyah P

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Pertanyaan Penelitian.....	5
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	6
1.4 Sistematika Penulisan.....	7
BAB II TELAAH PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori.....	8
2.2 Penelitian Terdahulu.....	9
2.3 Kerangka Pemikiran.....	14
2.4 Pengembangan Hipotesis.....	14
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	18
3.2 Populasi dan Sampel.....	20
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	20
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	20

3.4 Metode Analisis.....	21
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Deskripsi Obyek Penelitian.....	26
4.2 Analisis Data.....	26
4.3 Pembahasan.....	45
BAB V PENUTUP	
5.1 Simpulan.....	47
5.2 Keterbatasan.....	48
5.3 Saran.....	48
DAFTAR PUSTAKA.....	49
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	53

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	12
Tabel 4.1 Statistik Deskriptif.....	27
Tabel 4.2 Hasil Pengujian Validitas.....	29
Tabel 4.3 Hasil Pengujian Reliabilitas.....	30
Tabel 4.4 Hasil Pengujian <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	33
Tabel 4.5 Hasil Uji Multikolinieritas.....	36
Tabel 4.6 Hasil MRA untuk Pengaruh RMPM pada Kinerja Manajer.....	37
Tabel 4.7 Hasil MRA untuk Spesifikasi Tujuan sebagai Variabel Moderasi..	38
Tabel 4.8 Hasil MRA untuk Kesulitan Tujuan sebagai Variabel Moderasi....	39
Tabel 4.9 Pengujian Koefisien Determinasi (R^2).....	40
Tabel 4.10 Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F) untuk Spesifikasi Tujuan.....	41
Tabel 4.11 Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F) untuk Kesulitan Tujuan.....	42

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Histogram Hasil Uji Normalitas.....	31
Gambar 4.2 Grafik Normal P-Plot Hasil Uji Normalitas.....	32
Gambar 4.3 Grafik <i>Scatterplot</i> Hasil Pengujian Heteroskedastisitas.....	34

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Kuesioner.....	53
Lampiran B Hasil Kuesioner.....	59
Lampiran C Hasil Analisis Regresi.....	67

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Di dalam sebuah sistem pengendalian manajemen yang baik seharusnya dapat membantu proses pembuatan keputusan dan memotivasi setiap individu dalam suatu organisasi agar melakukan keseluruhan konsep yang telah ditentukan. Sistem pengendalian manajemen adalah suatu proses yang menjamin bahwa sumber-sumber diperoleh dan digunakan dengan efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, pengendalian manajemen merupakan proses untuk menjamin bahwa sumber manusia, fisik dan teknologi dialokasikan agar mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh.

Pengendalian manajemen berhubungan dengan arah kegiatan manajemen sesuai dengan garis besar pedoman yang sudah ditentukan dalam proses perencanaan strategi. Sistem pengendalian manajemen meramalkan besarnya penjualan dan biaya untuk tiap level aktifitas, anggaran, evaluasi kinerja, dan motivasi karyawan.

Dalam era globalisasi, perkembangan industri dan perekonomian harus diimbangi oleh kinerja karyawan yang baik sehingga tujuan-tujuan dapat tercapai. Salah satu persoalan dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi adalah mengukur kinerja karyawan. Pengukuran kinerja penting karena melalui pengukuran kinerja dapat diketahui seberapa tepat karyawan telah menjalankan

tugasnya. Ketepatan karyawan dalam menjalankan tugasnya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil dari pengukuran akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan karyawan.

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (James Whittaker, 1993). Sedangkan menurut Junaedi (2002), pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer perusahaan menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur keuangan dan non keuangan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktifitas perencanaan dan pengendalian.

Namun dalam kenyataannya sering terjadi pengukuran yang tidak tepat. Ketidaktepatan ini dapat disebabkan oleh banyak faktor. Beberapa faktor diantaranya adalah ketidakjelasan makna kinerja yang diimplementasikan, ketidakpahaman pegawai mengenai kinerja yang diharapkan, dan ketidakakuratan instrumen pengukuran kinerja.

Untuk menghindari ketidaktepatan dalam pengukuran, terdapat beberapa metode pengukuran. Salah satu metode pengukuran kinerja adalah *Management by Objectives*. Ini merupakan metode penilaian kinerja yang berorientasi pada pencapaian sasaran kinerja. Pada *Management by Objectives*, setiap individu atau karyawan memiliki sasaran kerjanya masing-masing, yang bersesuaian dengan sasaran kerja unitnya untuk satu periode kerja. Sasaran kerja (*goal setting*) merupakan cara yang kuat untuk memotivasi seseorang, atau memotivasi diri sendiri. Dalam kenyataannya, sasaran kerja secara umum diterima sebagai teori motivasi yang paling valid dan paling berguna dalam psikologi industri dan organisasi, manajemen sumber daya, dan tingkah laku organisasi.

Penelitian dari Locke (1990) menunjukkan bahwa ada hubungan antara seberapa sulit dan spesifik tujuan dan kinerja seseorang. Locke menemukan bahwa tujuan yang spesifik dan sulit menuju pada kinerja yang lebih baik daripada tujuan yang mudah atau tidak jelas. Untuk memotivasi seseorang, tujuan itu harus :

1. Jelas (*Clarity*)
2. Menantang (*Challenge*)
3. Mempunyai komitmen (*Commitment*)
4. Memberi imbal hasil (*Feedback*)
5. Kerumitan tugas (*Task Complexity*)

Dalam penelitian ini, yang diteliti adalah tujuan yang jelas dan menantang dalam pengaruhnya pada hubungan RMPM dan kinerja manajer. Tujuan yang jelas adalah dapat diukur dan tidak ambigu. Ketika tujuan jelas dan spesifik,

dengan menetapkan waktu untuk menyelesaikan, hanya sedikit kesalahpahaman tentang tingkah laku yang akan dihargai. Seseorang tahu apa yang diharapkan dan dapat menggunakan hasil yang spesifik sebagai sumber motivasi. Namun ketika tujuan tidak jelas – atau ketika tujuan diekspresikan sebagai petunjuk umum, tujuan mempunyai nilai motivasi yang terbatas. Untuk meningkatkan kinerja tim, tentukan tujuan yang jelas yang menggunakan standar yang spesifik dan dapat diukur.

Kemudian tujuan harus menantang. Salah satu karakteristik tujuan yang paling penting adalah tingkat kesulitan. Orang sering termotivasi oleh pencapaian, dan mereka akan menilai tujuan berdasarkan pada pentingnya pemenuhan diantisipasi. Ketika seseorang tahu bahwa apa yang dia lakukan akan diterima dengan baik, ada motivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Hadiah akan meningkat untuk tujuan yang lebih sulit. Jika seseorang percaya akan mendapat kompensasi atau hadiah lain untuk pencapaian tujuan yang menantang, maka akan menambah antusias seseorang dan mengarah untuk menyelesaikannya. Ketika menetapkan tujuan, buat setiap tujuan menantang. Apabila tugas itu mudah dan tidak tampak penting maka usaha mungkin tidak akan mengesankan.

1.2 Pertanyaan Penelitian

1. Apakah pengaruh *Reliance on Multiple Performance Measures* pada *Manager Performance* bergantung pada spesifikasi tujuan ?

Teori *goal setting* menyatakan bahwa individu mengatur tindakannya dan kinerja dipengaruhi maksud individu. Hal ini berarti apabila seorang atasan memiliki suatu tujuan dan tujuan tersebut jelas dan spesifik, maka bawahan akan termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut. Bawahan akan mengatur tindakannya sedemikian rupa sehingga dapat mencapai tujuan. Semakin spesifik tujuan yang ingin dicapai semakin tinggi pula kinerja manajer. Maka pengaruh RMPM pada kinerja bawahan bergantung pada spesifikasi tujuan.

2. Apakah pengaruh *Reliance on Multiple Performance Measures* pada *Manager Performance* bergantung pada kesulitan tujuan ?

Teori *goal setting* menyatakan bahwa individu bermaksud mengatur tindakannya dan kinerja individu dipengaruhi maksud individu untuk bertindak. Ini berarti apabila seorang supervisor memiliki tujuan yang ingin dicapai dan bawahan merasa tujuan tersebut sulit, maka bawahan akan berusaha semakin keras untuk mencapai tujuan tersebut. Semakin sulit tujuan yang akan dicapai, semakin keras pula bawahan tersebut bekerja sehingga menjadikan kinerjanya semakin meningkat. RMPM dalam mengevaluasi kinerja bawahan jelas bergantung pada kesulitan tujuan.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1.3.1.1 Untuk mengetahui penggunaan RMPM dalam mengevaluasi kinerja manajer dimoderasi oleh spesifikasi tujuan atau tidak, atau

1.3.1.2 Untuk mengetahui penggunaan RMPM dalam mengevaluasi kinerja manajer dimoderasi oleh kesulitan tujuan atau tidak.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1.3.2.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bagi dunia akademik atau teoritis yaitu untuk menambah pengetahuan mengenai penggunaan RMPM pada pengukuran kinerja yang bergantung pada spesifikasi tujuan atau kesulitan tujuan. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah referensi dan mendorong dilakukannya penelitian-penelitian berikutnya terkait penambahan variabel pada pengukuran kinerja bawahan.

1.3.2.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat praktis untuk perusahaan yang menggunakan RMPM sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja bawahannya dan bagaimana hal tersebut bergantung pada spesifikasi dan kesulitan tujuan.

1.4 Sistematika Penulisan

Proposal ini disusun atas tiga bab, yaitu pendahuluan, telaah pustaka, metoda penelitian. Berikut ini adalah uraian singkat mengenai isi dari setiap bab tersebut.

Bab satu: Pendahuluan menguraikan tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab dua: Telaah Pustaka menguraikan tentang landasan teori yang menjadi acuan utama dalam penelitian serta menguraikan hasil penelitian terdahulu yang menjadi landasan dibentuknya hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini. Selain itu terdapat pengembangan hipotesis mengenai mengapa hubungan dari masing-masing variabel dapat terjadi.

Bab tiga: Metoda Penelitian menguraikan tentang teknik memperoleh data dan teknik pengukuran variabel-variabel lainnya.