

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif**

###### **2.1.1.1 Definisi Sistem Pengukuran Kinerja**

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya (Moeheriono, 2012:95).

Moeheriono (2012:95) mendefinisikan sistem pengukuran kinerja sebagai berikut :

“Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber

daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam pencapaian tujuan organisasi.”

Menurut Pasolong (2013:182) pengertian sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

“Sistem pengukuran kinerja adalah upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada diatas rata-rata.”

Wibowo (2013:229) menjelaskan bahwa sistem pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan penilaian tersebut diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja adalah proses penilaian mengenai kemajuan pekerjaan yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.1.2 Definisi Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif**

Sistem pengukuran kinerja komprehensif merupakan penyajian informasi mengenai pengukuran secara keuangan dan non keuangan dengan perspektif yang berbeda-beda dalam menerjemahkan strategi ke dalam seperangkat ukuran kinerja dan kinerja individu dapat ditingkatkan dengan adanya sumber informasi dan keputusan yang diambil sehingga dapat memberikan hasil yang efektif dan efisien (Rivai, 2011:554).

Menurut Daromes (2014) sistem pengukuran kinerja komprehensif adalah sebagai berikut :

“Sistem pengukuran kinerja komprehensif adalah rangkaian pengukuran yang menjaga area kinerja kunci atau utama pada suatu unit bisnis. Sistem pengukuran tersebut memberikan informasi dan aspek-aspek yang berbeda tentang operasi unit bisnis yang menyediakan secara komprehensif, menyangkut baik keuangan maupun non keuangan untuk mencapai kinerja yang lebih baik.”

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif adalah informasi yang disajikan dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja seseorang atau sekelompok orang secara keseluruhan yang bertujuan untuk mencapai keinginan organisasi.

### 2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Rivai (2011:604) manfaat dari sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

1. “Mengelola operasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengembalian keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatih, pengembangan karyawan, menyediakan kriteria seleksi, dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi *reward*.”

Menurut Mardiasmo (2012:187) tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

1. “Membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
2. Pengalokasian sumber daya dan pembuat keputusan.
3. Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.”

### 2.1.1.4 Kriteria Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Rivai (2011:554) kriteria pengukuran kinerja yang objektif adalah sebagai berikut :

1. *Reliability*.
2. *Relevance*.
3. *Sensitivity*
4. *Practicality*
5. *Acceptability*.”

Adapun penjelasan mengenai uraian di atas adalah sebagai berikut :

1. *Reliability* (Reliabilitas).

Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.

2. *Relevance* (Relevan).

Relevan mempunyai makna bahwa terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.

3. *Sensitivity* (Sensitivitas).

Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.

4. *Practicality* (Praktis).

Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

5. *Acceptability* (Aspektabilitas).

Aspektabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.

### **2.1.1.5 Teknik Sistem Pengukuran Kinerja**

Menurut Rivai (2011:564) terdapat dua orientasi pendekatan metode atau teknik pengukuran kinerja yaitu :

1. “Berorientasi pada masa lalu, dan
2. Berorientasi pada masa depan.”

Penjelasan dari uraian di atas adalah sebagai berikut :

1. Berorientasi pada masa lalu yaitu terdiri dari : skala peringkat, daftar pertanyaan, metode dengan pilihan terarah, metode peristiwa kritis, metode catatan prestasi, skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku, metode peninjauan lapangan, tes dan observasi prestasi kerja, dan pendekatan evaluasi komparatif.
2. Berorientasi pada masa depan yaitu terdiri dari : penilaian diri sendiri, manajemen berdasarkan sasaran, penilaian secara psikologis, dan pusat penilaian.

## **2.1.2 Kejelasan Peran**

### **2.1.2.1 Definisi Peran**

Peran merupakan tatanan perilaku yang diharapkan seseorang dari suatu posisi (Kreitner,2014:14), sedangkan menurut Robbin and Judge (2015:182) peran adalah sebagai berikut :

“Peran adalah suatu rangkaian pola pada perilaku yang diharapkan yang dikaitkan dengan seseorang yang menduduki posisi tertentu dalam unit sosial”.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa peran adalah suatu sikap atau perilaku seseorang yang memiliki status atau kedudukan tertentu.

### **2.1.2.2 Definisi Kejelasan Peran**

Menurut Yulk (2010:9) kejelasan peran adalah sebagai berikut :

“Kejelasan peran adalah pemahaman individu terhadap tanggung jawab pekerjaannya dan pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan serta kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan peran tersebut”.

Schobben (2012:203) menyatakan bahwa kejelasan peran sebagai istilah yang merupakan bagian dari teori psikologi yang disebut teori peran. Teori peran adalah sebuah teori yang berusaha menjelaskan interaksi antara individu dalam organisasi dengan memfokuskan pada peran yang mereka mainkan.

Menurut Hassan (2013) kejelasan peran sebagai berikut :

“Kejelasan peran adalah suatu tingkat dimana seseorang karyawan dapat memastikan dan mengetahui dengan pasti bagaimana ia diharapkan oleh perusahaan dalam melakukan pekerjaan.”

Dari beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kejelasan peran merupakan keberadaan dari setiap orang atau sekelompok orang di mana merasa yakin dengan melakukan pekerjaan dan dengan pasti menjalankan perannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan organisasi.

Seorang karyawan mengalami kejelasan peran ketika mereka tahu apa yang perlu dilakukan dan apa yang diharapkan dari kegiatan mereka. Metode kerja, isi tugas yang diberikan dan prioritas yang harus diutamakan semuanya jelas dan karyawan menyadari peran dalam organisasi. Kejelasan peran yang lebih tinggi membantu pada peningkatan kinerja yang lebih tinggi dalam organisasi.

### **2.1.2.3 Elemen Kejelasan Peran**

Menurut Schobben (2012:204) terdapat beberapa elemen yang dianggap penting dalam kejelasan peran, diantaranya :

1. “Wewenang.
2. Tanggung Jawab.
3. Kejelasan Tujuan.
4. Cakupan Pekerjaan”.



### **2.1.3 Komitmen Organisasi**

#### **2.1.3.1 Definisi Komitmen Organisasi**

Komitmen adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Sedangkan komitmen organisasi mencerminkan tingkatan keadaan di mana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya (Wibowo, 2015:430).

Menurut Jex and Thomas (2015:125) komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

“The extent to which employees are dedicated to their employing organizations and are willing to work on their behalf, and the likelihood that they will maintain membership. (Definisi ini menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat dianggap sebagai tingkat dedikasi pegawai terhadap organisasi tempat dia bekerja dan kemauan bekerja atas nama atau untuk kepentingan organisasi, dan kemungkinannya mempertahankan keanggotaannya).”

Wibowo (2015:431) mendefinisikan komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

“Komitmen organisasi adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi”.

Dari definisi yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan dimana seseorang memiliki keinginan yang kuat untuk tetap tinggal dan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi serta berusaha keras untuk mencapai tujuan sesuai dengan keinginan organisasi yang telah direncanakan.

### 2.1.3.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Wibowo (2015:431) mengemukakan tiga tipe komitmen organisasi, yaitu :

1. “Komitmen Afektif.
2. Komitmen Berkelanjutan.
3. Komitmen Normatif”.

Penjelasan mengenai dimensi komitmen organisasi tersebut sebagai berikut :

#### 1. Komitmen Afektif

Menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya : karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. Umur dan lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi.

#### 2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen yang didasari kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti: gaji, fasilitas, dan

yang lainnya. Hal-hal yang menyebabkan adanya komitmen berkelanjutan antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan.

### 3. Komitmen Normatif

Menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penyebab timbulnya organisasi ini adalah tuntunan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, respek sosial, budaya atau agama.

#### **2.1.3.3 Unsur-Unsur Komitmen Organisasi**

Menurut Cepi Triatna (2015:127) unsur-unsur komitmen organisasi ada empat hal, yaitu :

1. “Keyakinan yang kuat terhadap penerimaan nilai dan tujuan organisasi.
2. Keinginan melakukan tindakan atas nama organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
4. Tingginya keluaran dan kurangnya kemangkiran”.

Adapun penjelasan unsur-unsur komitmen organisasi antara lain :

1. Keyakinan yang kuat terhadap penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Keyakinan individu memberikan landasan untuk memutuskan apa yang akan dilakukan atau tidak dilakukan oleh individu tersebut. Dengan suatu keyakinan

individu memutuskan (secara sadar atau tidak sadar) apakah dirinya akan berkomitmen atau tidak berkomitmen penuh atau setengah komitmen terhadap organisasi. Penerimaan terhadap nilai-nilai yang dianut oleh organisasi inilah yang menjadi dasar kuat bagi seseorang untuk rela setiap melakukan apa saja yang harus dilakukan supaya tujuan organisasi tercapai.

2. Keinginan melakukan tindakan atas nama organisasi.

Keinginan yang kuat pada diri seseorang untuk bertindak atas nama organisasi merupakan suatu komponen yang menandakan bahwa seseorang memiliki komitmen terhadap organisasi. Jika individu merasa tidak senang manakala organisasinya dihina atau disaingi oleh pesaing lain maka rasa yang muncul ini menunjukkan suatu kadar komitmen individu terhadap organisasi.

3. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Keinginan individu untuk tetap menjadi anggota organisasi merupakan suatu kondisi yang seharusnya tumbuh pada individu manakala ia memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasinya, sehingga dapat dianalisis manakala seorang pegawai merasa tidak betah berada di organisasi tersebut.

4. Tingginya keluaran dan kurangnya kemangkiran.

Semakin tinggi tingkat keluaran atau hasil semakin sedikitnya tingkat kemangkiran menjadi unsur yang tumbuh dari komitmen individu terhadap organisasi.

### 2.1.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Wibowo (2015:433) mengemukakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu :

1. “Faktor Personal, seperti kepribadian, pengalaman kerja sebelumnya, dan kesesuaian nilai. Faktor ini mempengaruhi faktor afektif.
2. Biaya dan manfaat, seperti kurangnya alternatif pekerjaan dan jumlah investasi yang telah dilakukan orang dalam organisasi atau komunitas tertentu. Faktor ini mempengaruhi komitmen berkelanjutan, yang mana komitmen berkelanjutan akan tinggi apabila individu tidak mempunyai alternatif pekerjaan.
3. Proses sosialisasi merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen normatif. Proses sosialisasi ini dinamakan juga sebagai *psychological contract* yaitu mencerminkan keyakinan pekerja tentang apa yang seharusnya diterima sebagai imbalan atas apa yang mereka berikan pada organisasi”.

### 2.1.3.5 Proses Terjadinya Komitmen Organisasi

Sopiah (2011:159) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen organisasi, yaitu :

1. *“Make it Charismatic.*
2. *Build the Tradition.*
3. *Have Comprehensive Grievance prosedurs.*
4. *Provide Extensive Two-way Communications.*
5. *Create a Sense of Community.*
6. *Build Value-based Homogeneity.*
7. *Share and Share Alike.*
8. *Emphasize Baruraising, Cross-utilization, and Teamwork.*
9. *Get Together.*
10. *Support Employee Development.*
11. *Commit to Actualizing.*
12. *Provide First-year Job Challenge.*
13. *Enrich and Empower.*
14. *Promote from Within.*

- 15. *Provide Developmental Activities.*
- 16. *The Question of Employee Security.*
- 17. *Commit to People-first Values.*
- 18. *Put in Writing.*
- 19. *Hire “right-kind” Manager.*
- 20. *Walk the Talk”.*

Adapun penjelasan dari uraian di atas adalah sebagai berikut :

1. *Make it Charismatic.*

Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.

2. *Build the Tradition.*

Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus-menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.

3. *Have Comprehensive Grievance prosedurs.*

Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari pihak internal organisasi maka organisasi harusn memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.

4. *Provide Extensive Two-way Communications.*

Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.

5. *Create a Sense of Community.*

Jadikanlah semua unsur dalam organisasi sebagai suatu community di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, dan berbagi.

6. *Build Value-based Homogeneity.*

Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kebersamaan. Setiap anggota memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, dan tanpa ada diskriminasi.

7. *Share and Share Alike.*

Sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, dan penampilan fisik.

8. *Emphasize Baruraising, Cross-utilization, and Teamwork.*

Harus bekerjasama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikam kesempatan yang sama pada anggota organisasi. Misalnya perlu adanya rotasi sehingga orang yang bekerja di “tempat basah” perlu juga ditempatkan di “tempat kering”. Semua anggota organisasi merupakan suatu kerja tim. Semua harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi tersebut.

9. *Get Together.*

Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya, sekali-kali semua produksi dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam event rekreasi bersama keluarga.

*10. Support Employee Development.*

Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperlihatkan perkembangan karir karyawan dalam jangka panjang.

*11. Commit to Actualizing.*

Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi.

*12. Provide First-year Job Challenge.*

Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang konkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka karyawan akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.

*13. Enrich and Empower.*

Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan, misalnya dengan rotasi kerja, memberikan tantangan dengan memberikan tugas, kewajiban dan otoritas tambahan.

*14. Promote from Within.*

Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.



*15. Provide Developmental Activities.*

Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya, juga jabatannya.

*16. The Question of Employee Security.*

Bila karyawan merasa aman baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Misalnya, karyawan merasa aman karena perusahaan membuat kebijakan memberikan kesempatan karyawan untuk bekerja selama usia produktif. Dia akan merasa aman dan tidak takut akan adanya pemutusan hubungan kerja. Dia merasa aman karena keselamatan kerja diperhatikan di perusahaan.

*17. Commit to People-first Values.*

Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi. Dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.

*18. Put in Writing.*

Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekedar bahasa lisan.

### 19. Hire “right-hand” Manager.

Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin pada bawahan, sebaiknya pemimpin sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.

### 20. Walk the Talk.

Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar berkata-kata. Bila ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

## 2.1.4 Kinerja Manajerial

### 2.1.4.1 Definisi Kinerja

Menurut Moehariono (2014:95-96) kinerja sebagai berikut :

“Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi.”

Irham Fahmi (2010:2) mendefinisikan kinerja sebagai berikut :

“Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non-profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.”

Wibowo (2015:7) mengartikan kinerja sebagai berikut :

“Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.”

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang maupun sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.4.2 Definisi Kinerja Manajerial**

Menurut Wibowo (2015:11) mendefinisikan kinerja manajerial adalah sebagai berikut :

“Kinerja manajerial merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan startegis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Intan (2013:3) kinerja manajerial adalah sebagai berikut :

“kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain : perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain.”

Menurut Rudianto (2013 :189) mengungkapkan bahwa :

“Kinerja manajerial adalah kemampuan para manajer untuk mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan demi memperoleh dana usaha dalam jangka pendek dan jangka panjang.”

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial adalah hasil kerja atau kemampuan seseorang maupun sekelompok orang dalam menjalankan kegiatan manajerialnya sesuai dengan tanggungjawab yang telah diberikan untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial**

Di bawah ini merupakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial (Intan,2013:3) :

1. “Faktor pribadi (keahlian, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen)
2. Faktor kepemimpinan (kualitas, keberanian/semangat, pedoman, pemberian semangat pada manajer dan pemimpin kelompok organisasi)
3. Faktor tim/kelompok (sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi)
4. Faktor situasional (perubahan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal)”.

Menurut Silalahi (2011:40) dimensi untuk mengukur penilaian kinerja manajerial meliputi delapan dimensi aktivitas manajerial, yaitu sebagai berikut :

1. “Perencanaan (*Planning*).
2. Investigasi (*Investigating*).
3. Koordinasi (*Coordinating*).

4. Evaluasi (*Evaluating*).
5. Pengawasan (*Supervising*).
6. Pemilihan Staf (*Staffing*).
7. Negosiasi (*Negotiating*).
8. Perwakilan (*Representative*)”.

Berikut penjelasan mengenai uraian di atas :

1. Perencanaan (*Planning*).

Aktivitas perencanaan adalah kemampuan dalam menentukan kebijakan dari sekumpulan kegiatan, untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2. Investigasi (*Investigating*).

Aktivitas investigasi adalah kemampuan dalam mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, serta analisis pekerjaan.

3. Koordinasi (*Coordinating*).

Aktivitas koordinasi adalah kemampuan dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukan kepada bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.

4. Evaluasi (*Evaluating*).

Aktivitas evaluasi adalah kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

5. Pengawasan (*Supervising*.)

Aktivitas pengawasan adalah kemampuan dalam memberikan pengarahan, membimbing, melatih, memimpin dan mengembangkan bawahan serta menjelaskan peraturan pada bawahan serta menjelaskan peraturan pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai.

6. Pemilihan Staf (*Staffing*).

Aktivitas pemilihan staf adalah kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja yang ada pada bagian anda, melakukan perekrutan pegawai, mewawancarai mereka, memilih pegawai baru, menempatkan pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan memutasikan pegawai.

7. Negosiasi (*Negotiating*).

Aktivitas negosiasi adalah kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, dan melakukan tawar-menawar dengan penjual, serta tawar-menawar secara kelompok.

8. Perwakilan (*Representative*).

Aktivitas perwakilan adalah kemampuan dalam menghindari pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan dengan perkumpulan bisnis,

perwakilan dari organisasi, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan utama organisasi.

Intan (2013:3) membagi tiga dimensi pengukuran kinerja manarerial yaitu :

1. “Efisiensi.
2. Efektivitas.
3. Ekonomis.”

Berikut penjelasan dari uraian di atas, yaitu :

1. Efisiensi.

Suatu tindakan dimana organisasi atau korporasi dapat menghasilkan *output* terbaik dengan *input* seminimal mungkin.

2. Efektivitas.

Suatu tindakan dimana organisasi atau korporasi dapat menghasilkan *output* dengan *outcome* terbaik. *Output* yang dihasilkan harus bermanfaat bagi semua orang.

3. Ekonomis.

Suatu tindakan atau perilaku dimana kita dapat memperoleh *input* (barang dan jasa) yang mempunyai kualitas terbaik dengan tingkat harga sekecil mungkin.

### 2.1.5 Penelitian terdahulu

Berikut merupakan penelitian terdahulu yang telah dilakukan berkaitan dengan sistem pengukuran komprehensif, kejelasan peran, dan komitmen organisasi serta kinerja manajerial.

Tabel 2.1

Tabel hasil penelitian terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Hasil
1	Vince Ratnawati dkk (2009)	Pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja manajerial dengan kejelasan peran dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.	Pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Kejelasan peran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
2	Rahman dkk (2007)	Pengaruh sistem pengukuran kinerja dan kompetensi terhadap kinerja manajerial	Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
3	Hidayatul khusnah (2017)	Pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif dan pemberdayaan psikologi terhadap komitmen organisasi	Sistem pengukuran komprehensif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
4	Fransiskus E. Daromes dan Lukman (2014)	Peran sistem pengukuran kinerja komprehensif dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial	Sistem pengukuran kinerja berhubungan positif dengan kinerja manajerial.
5	Siti Khoirina (2009)	Pengaruh sistem pengukuran kinerja dengan kejelasan peran terhadap kinerja karyawan	Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kejelasan peran. Kejelasan peran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.



			Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
6	Syaiful Rahman dkk (2007)	Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kejelasan peran, pemberdayaan psikologis dan kinerja manajerial	Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kejelasan peran. Kejelasan peran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori yang dikemukakan para ahli dan peneliti terdahulu maka dapat dibentuk kerangka pemikiran mengenai pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif, kejelasan peran, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Variable yang digunakan dalam penelitian ini adalah sistem pengukuran kinerja komprehensif, kejelasan peran, dan komitmen organisasi serta kinerja manajerial.

### **2.2.1 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif terhadap Kinerja Manajerial**

Suatu sistem pengukuran kinerja komprehensif menyediakan suatu sistem pengukuran kinerja yang menggambarkan bagian penting dari operasi suatu unit bisnis, dan mengintegrasikan pengukuran dengan strategi dan lintas rantai nilai yang diyakini dapat meningkatkan kinerja manajerial karena manajer mendapatkan informasi secara keseluruhan pada bagian tanggungjawabnya (Khusnah:2017).

Sistem pengukuran secara komprehensif menjelaskan dan menyediakan informasi yang penting dari suatu daerah operasi unit bisnis, oleh karena itu sistem pengukuran kinerja secara komprehensif menyediakan informasi kinerja secara menyeluruh kepada manajer seperti pengukuran-pengukuran yang meliputi daerah unit bisnis dan lintas rantai nilai. Pernyataan-pernyataan di atas sangat terkait dengan premis fundamental dari akuntansi manajemen, termasuk didalamnya tentang sistem pengukuran kinerja yaitu bahwa informasi penting bagi para manajer dalam usaha untuk membentuk perilaku dan dalam rangka pencapaian kinerja yang lebih baik pada unit kerjanya masing-masing (Fransiskus:2014).

Informasi yang lebih komprehensif akan membantu mengklasifikasikan tujuan dan peran startegis dari seorang manajer dan perilaku yang sesuai untuk memenuhi peran yang diharapkan. Sistem pengukuran kinerja secara komprehensif dapat meningkatkan kejelasan tujuan dari seorang manajer dengan menyediakan informasi tentang strategi dan operasi perusahaan, yang dapat membantu manajer untuk

mengklasifikasi dan mengkomunikasikan arah strategi untuk menjelaskan operasi perusahaan (Lukman:2014). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif dapat memberikan informasi secara spesifik kepada para manajer untuk pengambilan keputusan secara efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial.

### **Hipotesis 1 : Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial**

#### **2.2.2 Pengaruh Kejelasan Peran terhadap Kinerja Manajerial**

Kejelasan peran ditentukan oleh eksistensi kejelasan perilaku dalam hal masukan dari lingkungan yang akan berfungsi untuk memandu perilaku dan memberikan pengetahuan bahwa tingkah laku itu tepat. Kejelasan peran mengacu pada kejelasan dari seperangkat tugas atau tanggung jawab posisi yang ditentukan untuk setiap posisi dalam struktur organisasi formal. Kejelasan peran cenderung mempengaruhi kinerja manajerial. Manajer yang menghadapi ketidakjelasan peran dapat melakukan tindakan yang tidak efektif dan efisien, sebaliknya manajer dengan kejelasan peran akan lebih sadar tentang peran dan tanggung jawab mereka serta apa yang diharapkan oleh atasan mereka. Mereka akan tau apa yang harus dituju , rencana dan strategi apa yang harus dilakukan, hal ini cenderung akan meningkatkan performa kinerjanya (Anggriawan:2017).

Kejelasan peran sendiri dapat membantu untuk mengklasifikasikan peran-peran seseorang dalam suatu organisasi dengan menetapkan tujuan-tujuan khusus dan perilaku yang sesuai dengan perannya dalam pekerjaan (Lukman:2014).

Manajer akan lebih mudah untuk memberikan tugas kepada bawahannya karena adanya informasi mengenai kejelasan peran tiap individu. Tujuan-tujuan yang telah ditetapkan akan berdampak pada kejelasan bagi pekerja tentang apa yang diharapkan dari mereka untuk dilakukan yaitu tujuan dan peranannya jelas. Kurangnya informasi berkaitan dengan tujuan pekerjaan dan perilaku kerja dapat mengakibatkan usaha yang tidak efisien dan pengarahan tugas yang salah dapat mengurangi kinerja suatu pekerjaan, sehingga strategi manajer lebih efektif saat mereka (manajer) mengerti yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan dan bagaimana fungsi manajerial dapat berkinerja (Fransiskus:2014).

Seorang karyawan memerlukan dorongan cukup untuk mengerjakan sebuah tugas secara efektif. Kejelasan peran dapat memperkuat harapan dari usaha suatu kinerja, sehingga diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja akan suatu pekerjaan. Kejelasan peran seharusnya meningkatkan pemahaman seorang manajer tentang komponen-komponen peranannya sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuannya (Fransiskus:2014).

**Hipotesis 2 : Kejelasan Peran Manajer Perpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial**

### **2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial**

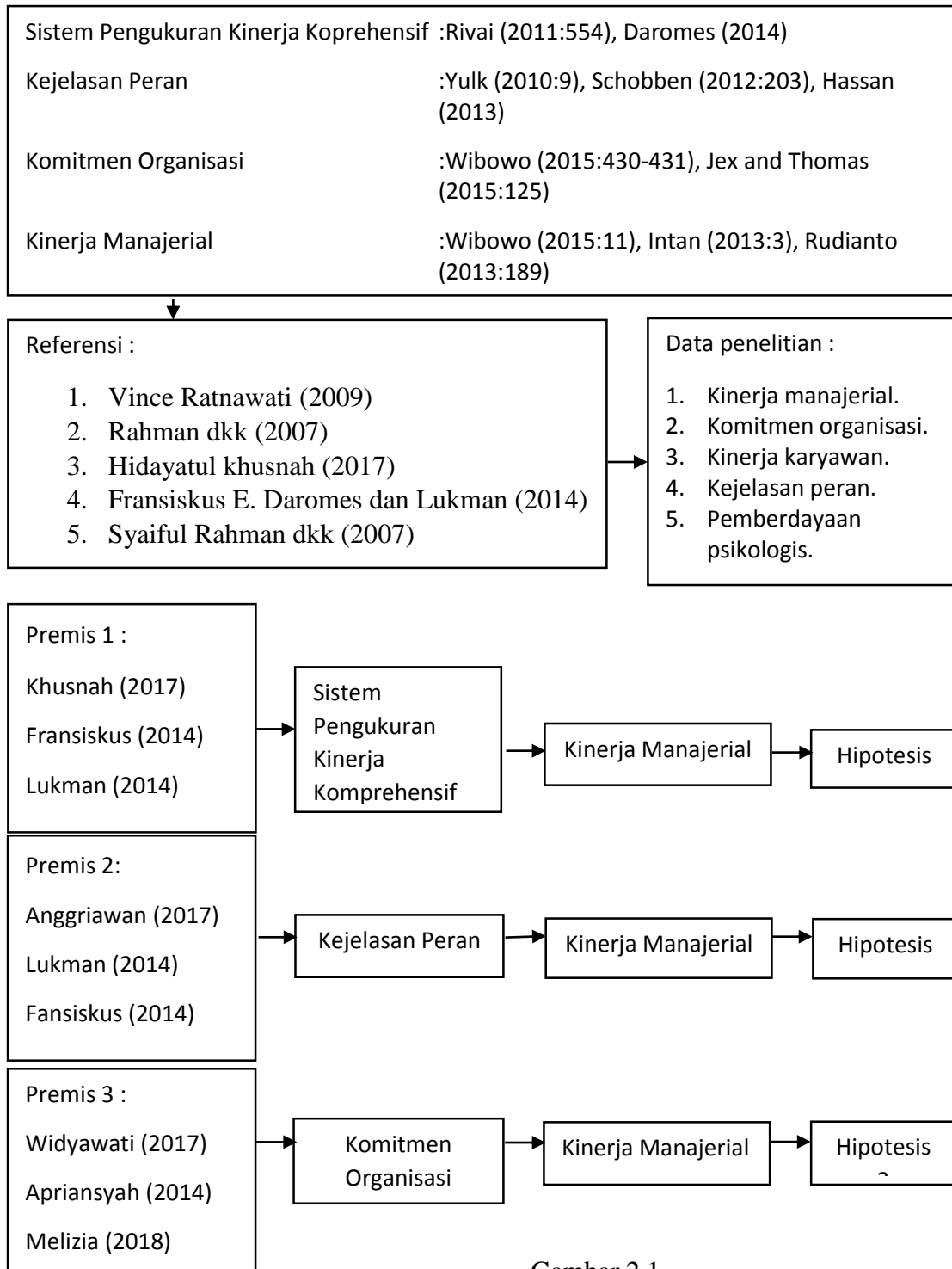
Komitmen organisasi merupakan salah satu konsep tingkah laku pada pekerjaan yang berhubungan dengan ada tidaknya keterkaitan perseorangan pada organisasi. Individu yang memiliki komitmen organisasi yang kuat, akan menimbulkan perseorangan berupaya semaksimal mungkin untuk meraih tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan keperluan organisasi. Tingginya kinerja yang dihasilkan oleh seorang manajer berasal dari tingginya sebuah komitmen dari perseorangan kepada tugas yang diberikan (Widyawati:2017).

Komitmen organisasi dapat tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan nilai yang ada serta tekad mengabdikan kepada organisasi. Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi dan kemauan mengerahkan usaha atas nama organisasi guna meningkatkan kinerja manajerial (Apriansyah:2014).

Komitmen organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Ketika karyawan telah berkomitmen terhadap organisasi maka mencapai tujuan yang selaras dengan organisasi akan menjadi hal yang mungkin. Semakin karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi, semakin besar juga usaha mereka dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Besarnya usaha dalam menyelesaikan tugas akan meningkatkan kinerja manajerial suatu organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen

organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi (Meiliza:2018).

**Hipotesis 3 : Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial**



Gambar 2.1

Kerangka pemikiran

### 2.3 Hipotesis

Sugiyono (2016:64) mengemukakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Sehingga hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan teori serta kerangka pemikiran yang telah dijelaskan sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

**Hipotesis 1: Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial.**

**Hipotesis 2: Kejelasan Peran Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial**

**Hipotesis 3: Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial.**