

# **Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif terhadap Pengembangan Model Mental, Keadilan Organisasional, dan Kinerja Karyawan**

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh penerapan sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap pengembangan model mental, keadilan organisasional, dan kinerja karyawan. Objek penelitian ini adalah perbankan syariah di Kota Malang dan Surabaya. Sebanyak 63 data berhasil dikumpulkan menggunakan metode survei dengan teknik *convenience sampling*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Model (SEM)* dengan aplikasi SmartPLS. Hasil pengujian menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh positif terhadap pengembangan model mental dan keadilan organisasional, pengembangan model mental tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, pengujian hubungan mediasi menunjukkan bahwa keadilan organisasional memediasi pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat memberi gambaran kepada perusahaan, khususnya bank syariah, mengenai pengaruh penerapan sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif terhadap kinerja karyawan dan aspek keadilan organisasional yang perlu ditekankan agar dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan. Perbankan syariah dengan kondisi lingkungan kerja yang adil dapat menerapkan sistem pengukuran kinerja komprehensif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

**Kata kunci:** Sistem pengukuran kinerja komprehensif, model mental, keadilan organisasional, kinerja karyawan

## **1. Pendahuluan**

Kinerja perusahaan mencerminkan kecakapan perusahaan dalam menjalankan operasi bisnisnya untuk mencapai tujuan. Secara umum, kinerja perusahaan dikategorikan menjadi dua jenis, yakni kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan. Kinerja keuangan mencakup ukuran-ukuran kinerja seperti *return on asset (ROA)*, *financing to deposit ratio (FDR)*, *non performing financing (NPF)*, *capital adequacy ratio (CAR)* dan biaya operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO). Sedangkan kinerja non-keuangan, atau kinerja operasional, mencakup ukuran-ukuran kinerja seperti pangsa pasar, kepuasan pelanggan, kualitas karyawan, dan lain sebagainya.

Kinerja perusahaan tidak akan terlepas dari kinerja para karyawan yang menjalankan operasi bisnis perusahaan. Sehingga, dalam rangka peningkatan kinerja, dibutuhkan sistem pengukuran kinerja yang mampu mendukung aktivitas mereka dalam menjalankan operasi demi mencapai tujuan perusahaan. Tren yang berkembang saat ini mengindikasikan bahwa banyak perusahaan mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif untuk mengkomunikasikan strategi perusahaan pada karyawannya (Ittner, Larcker, & Randall, 2003). Menurut Hall (2011) sistem pengukuran kinerja komprehensif (*Comprehensive Performance Measurement System*) selanjutnya disebut CPMS merupakan sistem yang memberikan ukuran-ukuran kinerja yang mampu menjelaskan bagian-bagian penting dari operasi perusahaan dan mengintegrasikan ukuran-ukuran tersebut dengan strategi dan rantai nilai perusahaan. Fitur penting dari CPMS ini adalah keberagaman pengukuran, dimana ukuran-ukuran keuangan dilengkapi dengan beragam ukuran non-keuangan (operasional) sehingga mampu meng-cover berbagai bagian berbeda dari operasi perusahaan (Ittner *et al.*, 2003; Hall, 2008).

Penelitian ini difokuskan untuk mengetahui pengaruh CPMS terhadap kinerja karyawan perbankan syariah di Kota Malang dan Surabaya. Perbankan syariah merupakan jenis industri yang dapat dikatakan baru dalam dunia perbankan di Indonesia. Namun, saat ini perkembangan perbankan syariah telah menjadi fenomena global. Menurut Karya & Rakhman (2006) dalam Hesti (2010) pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia merupakan yang paling pesat baik dari segi bertambahnya bank yang menawarkan produk syariah maupun dari segi pertumbuhan asetnya. Hingga tahun 2010, perbankan syariah mencapai pertumbuhan yang cukup tinggi yaitu 35 persen (Hesti, 2010). Namun, berdasarkan Statistik Perbankan Indonesia Bulan Agustus tahun 2014, terdapat ukuran-ukuran keuangan perbankan syariah yang belum memenuhi standar Bank Indonesia (BI), antara lain ROA 0,91 persen yang masih dibawah standar minimum BI 1,5 persen dan BOPO 90,06 persen sedikit diatas standar maksimum BI 90 persen. Oleh karena itu, dibutuhkan sistem pengukuran kinerja komprehensif yang memberi informasi relevan dan mampu mendukung aktivitas karyawan dalam menjalankan operasi bisnis perusahaan.

Beberapa penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja (Chenhall, 2005; Hall, 2008; Burney *et al.*, 2009; Hall, 2011). Hall (2011) membuktikan bahwa pembaruan model mental dan pengembangan kemampuan belajar mampu menjelaskan hubungan antara CPMS dan kinerja manajerial. Burney *et al.* (2009) menemukan pengaruh sistem pengukuran kinerja strategik terkait dengan rencana insentif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut,

penelitian ini menginvestigasi pengaruh CPMS terhadap kinerja karyawan melalui variabel mediasi model mental dan keadilan organisasional. Sehingga rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah apakah sistem pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan model mental dan keadilan organisasional sebagai variabel mediasi?

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan bukti empiris bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh terhadap pengembangan model mental.
2. Memberikan bukti empiris bahwa pengembangan model mental berpengaruh terhadap kinerja.
3. Memberikan bukti empiris bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh terhadap keadilan organisasional.
4. Memberikan bukti empiris bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap kinerja.

Pembahasan selanjutnya dibagi menjadi lima bagian sebagai berikut: tinjauan pustaka, perumusan hipotesis, metode penelitian, analisis data dengan aplikasi PLS, diskusi hasil penelitian, dan kesimpulan.

## **2. Tinjauan pustaka**

### *2.1 Teori kontinjensi*

Teori kontinjensi menyatakan bahwa desain dan implementasi sistem pengendalian manajemen dipengaruhi oleh konteks, atau variabel kontinjensi, dimana sistem tersebut beroperasi dan perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi (Fisher, 1998; Rahman *et al.*, 2007; Chenhall, 2003; Chenhall & Chapman dalam Hoque, 2006). Dalam penelitian ini, sistem pengendalian manajemen direpresentasikan oleh sistem pengukuran kinerja komprehensif. Sistem pengukuran kinerja komprehensif menjelaskan bagian-bagian penting dari operasi perusahaan dan mengintegrasikannya dengan strategi perusahaan. Berdasarkan teori kontinjensi, sistem pengukuran kinerja komprehensif membantu meningkatkan kinerja individu dalam perusahaan jika memiliki kesesuaian dengan variabel kontinjensi (Fisher, 1998; Rahman *et al.*, 2007; Chenhall, 2003; Chenhall & Chapman dalam Hoque, 2006). Dalam beberapa penelitian sebelumnya, variabel kontinjensi dibedakan menjadi dua faktor, yaitu eksternal dan internal (Haldma & Laats, 2002; Ganescu, 2012; Lee & Yang, 2011) atau organisasional dan situasional (Rahman *et al.*, 2007). Penelitian ini merujuk pada penelitian Rahman *et al.* (2007) yang menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja yang berbeda-beda pada tiap organisasi dipengaruhi oleh faktor organisasional dan situasional.

Faktor organisasional mencakup antara lain ukuran, struktur, teknologi, strategi, dan lingkungan eksternal maupun internal perusahaan. Lingkungan internal perusahaan memainkan peranan penting dalam pencapaian kinerja karyawan, salah satu diantaranya yaitu keadilan dalam perusahaan atau biasa disebut keadilan organisasional. Menurut Burney *et al.* (2009) karyawan menunjukkan kinerja yang lebih baik ketika berada dalam lingkungan kerja yang adil. Faktor situasional yang digunakan dalam penelitian Rahman *et al.* (2007) adalah perilaku individu. Menurut Jones, Ross, Lynam, Perez, & Leitch (2011) model mental merupakan dasar dari perilaku individu. Model mental mencerminkan keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi yang mendasari perilaku individu (Maani & Cavana, 2007 dalam Groesser & Schaffernicht, 2012). Hall (2011) menemukan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial melalui pengembangan model mental. Penelitian ini menggunakan variabel keadilan organisasional dan pengembangan model mental dalam memediasi pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja karyawan.

## 2.2 Kinerja karyawan

Penelitian ini mendefinisikan kinerja karyawan sebagai kecakapan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan deskripsi kerja. Kinerja karyawan dinilai baik ketika karyawan memenuhi standar yang ditetapkan dalam deskripsi kerja. Penilaian kinerja karyawan dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya menggunakan ukuran-ukuran keuangan sering dikritik karena tidak mampu memberikan penilaian secara menyeluruh terkait dengan perilaku dan kinerja karyawan (Burney *et al.*, 2009). Oleh karena itu, diperlukan sistem pengukuran kinerja komprehensif yang mengkombinasikan ukuran-ukuran keuangan dengan ukuran-ukuran non-keuangan (operasional). Sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif mendukung penilaian kinerja yang lebih menyeluruh sehingga memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik (Kaplan & Norton, 2007).

## 2.3 Sistem pengukuran kinerja komprehensif

Sistem pengukuran kinerja komprehensif merupakan sistem yang memberikan ukuran-ukuran kinerja yang mampu menjelaskan bagian-bagian penting dari operasi perusahaan dan mengintegrasikan ukuran-ukuran tersebut dengan strategi dan rantai nilai perusahaan (Hall, 2011). Sistem pengukuran kinerja komprehensif mengkomunikasikan strategi perusahaan pada karyawan (Ittner *et al.*, 2003) dan mengintegrasikan strategi dengan operasi perusahaan dan elemen lain dalam rantai nilai perusahaan (Chenhall, 2005). Dengan mengintegrasikan

ukuran-ukuran kinerja dengan strategi dan rantai nilai perusahaan, sistem pengukuran kinerja komprehensif memberikan pemahaman bisnis yang lebih baik (Hall, 2011).

Berdasarkan penjelasan di atas, kemudian dapat disimpulkan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja komprehensif akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Namun, yang perlu dicermati selanjutnya bahwa ternyata dari hasil penelitian-penelitian sebelumnya juga ditemukan bahwa sistem pengukuran kinerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja. Terdapat variabel lain yang memediasi hubungan tersebut, antara lain model mental (Hall, 2011) dan keadilan organisasional (Burney *et al.*, 2009).

#### *2.4 Model mental*

Model mental merupakan dasar dari perilaku individu (Jones *et al.*, 2011). Model mental mencerminkan keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi yang mendasari perilaku individu (Maani & Cavana, 2007 yang dikutip dalam Groesser & Schaffernicht, 2012). Menurut Nersessian (dalam Jones *et al.*, 2011) seseorang menggunakan model mentalnya untuk mendukung penalaran dan membantu pemecahan masalah. Dalam lingkup perusahaan, model mental merupakan subjektivitas atau representasi individu dalam memahami operasi bisnis perusahaan (Hall, 2011).

#### *2.5 Keadilan organisasional*

Keadilan merupakan nilai sosial yang penting dan rasa keadilan memiliki peranan penting dalam lingkungan masyarakat dan lingkungan kerja (Suliman & Kathairi, 2013). Menurut James, keadilan organisasional mendeskripsikan persepsi individu ataupun kelompok atas adil tidaknya perlakuan yang mereka terima dari organisasi dan perilaku mereka sebagai reaksi dari persepsi tersebut (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002). Terdapat empat konstruk atau dimensi untuk menjelaskan keadilan organisasional, yakni keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional yang dijabarkan menjadi keadilan interpersonal, dan keadilan informasional (Colquitt, 2001). Namun, dua dimensi utama yang sering digunakan untuk menjelaskan keadilan organisasional adalah keadilan distributif dan keadilan prosedural (Suliman & Kathairi, 2013).

### **3. Perumusan hipotesis**

#### *3.1 Sistem pengukuran kinerja komprehensif dan pengembangan model mental*

Dalam lingkup perusahaan, model mental merupakan subjektivitas atau representasi individu dalam memahami operasi bisnis perusahaan (Hall, 2011). Sistem pengukuran kinerja komprehensif merupakan salah satu penyedia informasi operasi bisnis perusahaan. Informasi yang disajikan dalam sistem pengukuran kinerja komprehensif memberikan pemahaman atas

operasi bisnis perusahaan secara lebih menyeluruh. Pemahaman atas operasi bisnis perusahaan membentuk model mental karyawan yang kemudian menjadi dasar dari setiap tindakan karyawan. Sehingga karyawan dengan pemahaman operasi bisnis perusahaan yang lebih baik, memiliki penalaran dan pemecahan masalah yang lebih baik.

Menurut Vandenbosch & Higgins (1996) dalam Hall (2011) model mental karyawan terbentuk dari pengalaman kerja dan informasi-informasi tentang operasi bisnis perusahaan yang mereka dapatkan selama bekerja. Model mental karyawan terus berkembang seiring dengan adanya informasi-informasi baru yang mereka dapatkan. Informasi-informasi tersebut membantu mengembangkan model mental karyawan melalui dua cara, yaitu konfirmasi model mental (informasi baru membantu mengkonfirmasi kebenaran model mental yang sudah ada) dan pembangunan model mental (informasi baru membentuk model mental baru) (Hall, 2011). Berdasarkan penjelasan di atas, kemudian dapat dibentuk rumusan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Sistem pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh positif terhadap pengembangan model mental

### *3.2 Pengembangan model mental dan kinerja karyawan*

Pengembangan model mental dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk memahami lingkungan perusahaan dan menghadapi berbagai situasi (Vandenbosch & Higgins, 1996 dalam Hall, 2011). Karyawan dengan pemahaman kondisi perusahaan yang lebih baik, memiliki penalaran dan pemecahan masalah yang lebih baik. Penalaran dan pemecahan masalah yang lebih baik menghasilkan kinerja yang lebih baik pula.

Secara lebih spesifik, konfirmasi model mental meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan dengan menggunakan model mental yang ada untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah (Vandenbosch & Higgins, 1995) serta membantu karyawan untuk memaksimalkan kemampuan mereka (March, 1991). Sedangkan, pembangunan model mental membantu karyawan untuk mengasah fleksibilitas, kreativitas, dan inovasi yang diperlukan ketika menghadapi lingkungan yang kompetitif (Vandenbosch & Higgins, 1995; March, 1991). Berdasarkan penjelasan di atas, diekspektasikan bahwa pengembangan model mental mengarah pada meningkatnya kinerja karyawan. Sehingga dapat dibentuk rumusan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Pengembangan model mental berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### *3.3 Sistem pengukuran kinerja komprehensif dan keadilan organisasional*

Menurut James (dalam Aryee *et al.*, 2002), keadilan organisasional mendeskripsikan persepsi individu ataupun kelompok atas adil tidaknya perlakuan yang mereka terima dari

organisasi dan perilaku mereka sebagai reaksi dari persepsi tersebut. Dua dimensi utama yang sering digunakan untuk menjelaskan keadilan organisasional adalah keadilan distributif dan keadilan prosedural (Suliman & Kathairi, 2013). Keadilan distributif mencerminkan persepsi keadilan yang berkaitan dengan distribusi hasil yang diterima karyawan (Burney *et al.*, 2009). Hasil yang diperoleh karyawan didefinisikan sebagai gaji, promosi dan pengakuan. Persepsi atas keadilan distributif tinggi ketika karyawan meyakini bahwa rasio antara input yang mereka berikan (waktu, tenaga, dan keahlian) dan hasil yang mereka dapatkan sama atau melebihi rasio acuan (Adams, 1965 dalam Burney *et al.*, 2009). Keadilan prosedural merupakan keadilan dari prosedur yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan di perusahaan. Prosedur dianggap adil ketika prosedur tersebut disusun dalam proses yang konsisten, akurat, bebas dari bias, etis, tidak kaku, dan merepresentasikan kepentingan dari pihak-pihak yang berkaitan dengan prosedur tersebut (Leventhal, 1980 dalam Burney *et al.*, 2009).

Sistem pengukuran kinerja komprehensif memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan karyawan untuk menilai keadilan dalam perusahaan mereka. Penerapan sistem pengukuran kinerja komprehensif mempertimbangkan aspek keuangan dan operasional perusahaan sehingga proses pengambilan keputusan didasarkan pada informasi yang akurat dan bebas dari bias. Terintegrasinya sistem pengukuran kinerja komprehensif dengan strategi perusahaan menjaga proses pengambilan keputusan tetap sesuai dengan strategi perusahaan. Selain itu, penggunaan beragam indikator kinerja dalam sistem pengukuran kinerja komprehensif dapat meningkatkan akurasi dari proses penilaian kinerja (Hartmann & Slapnicar, 2012). Berdasarkan penjelasan diatas, kemudian dapat dibentuk rumusan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Sistem pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh positif terhadap keadilan organisasional

### 3.4 Keadilan organisasional dan kinerja karyawan

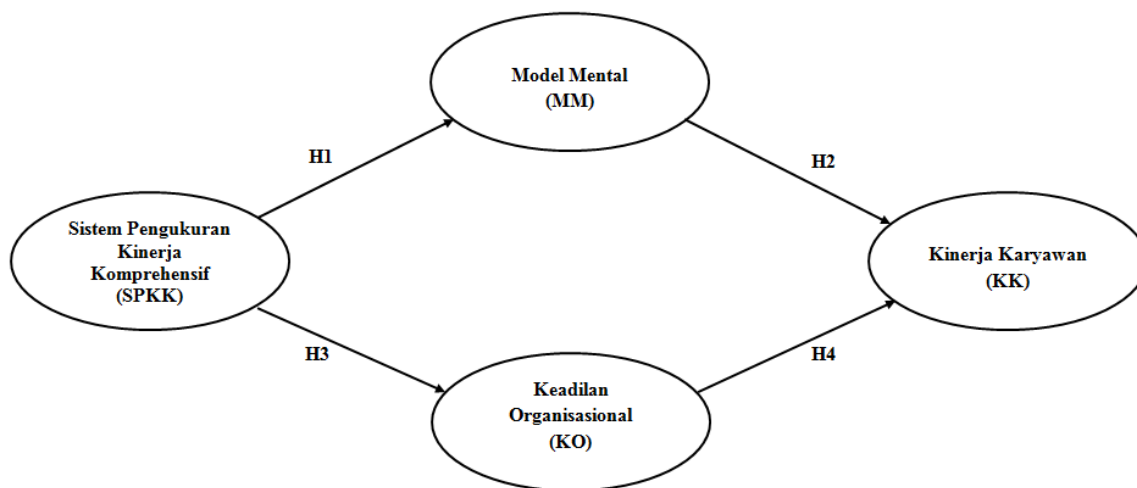
*Social exchange theory* mengemukakan bahwa ketika karyawan merasa seorang individu ataupun suatu entitas bersikap baik terhadapnya, maka karyawan tersebut akan berlaku sama (Lind & Tyler, 1988 dalam Burney *et al.*, 2009; Aryee *et al.*, 2002). Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan berlaku adil kepada mereka, maka mereka akan berusaha meningkatkan kinerja sebagai bentuk timbal balik kepada perusahaan. Burney *et al.* (2009) juga menemukan bahwa ketika karyawan merasa bahwa mereka bekerja dalam lingkungan yang adil, mereka akan bekerja pada level yang lebih tinggi.

Beberapa penelitian sebelumnya menemukan hubungan yang positif antara keadilan organisasional dan kinerja. Johnson, Selenta, & Lord (2006) menemukan bahwa persepsi karyawan atas keadilan organisasional mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan pada organisasi, dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Aryee *et al.* (2002) menemukan bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap hasil kerja dengan kepercayaan sebagai variabel mediasi. Penelitian oleh Suliman & Kathairi (2013) juga menemukan bahwa keadilan organisasional (prosedural dan interaksional) berhubungan positif dengan komitmen dan kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, kemudian dapat dibentuk rumusan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>4</sub>: Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### 3.5 Model penelitian

Berdasarkan beberapa hipotesis di atas, hubungan antara sistem pengukuran kinerja komprehensif, model mental, keadilan organisasional, dan kinerja karyawan dapat digambarkan sebagai berikut



**Gambar 1. Model Penelitian**

## 4. Metode penelitian

### 4.1 Sampel dan pengumpulan data

Metode survei, dalam bentuk kuesioner, digunakan sebagai metode pengumpulan data dalam penelitian ini. 150 kuesioner disebar ke 15 Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS) yang ada di Kota Malang dan Surabaya. Distribusi kuesioner dilakukan dengan memberikan kuesioner secara langsung kepada manajer marketing atau pihak yang berwenang untuk kemudian didistribusikan kepada karyawan bank. *Follow-up* dilakukan



dengan menghubungi koordinator di masing-masing bank setiap 2 minggu sekali setelah distribusi kuesioner.

**Tabel 1. Demografi Responden**

<b>Panel A: Data responden berdasarkan jenis kelamin</b>						
Kriteria	Laki-Laki			Perempuan		
Frekuensi	32			31		
<b>Panel B: Data responden berdasarkan usia</b>						
Kriteria	18-25 th	26-35 th	36-45 th	46-55 th		
Frekuensi	22	31	8	2		
<b>Panel C: Data responden berdasarkan lama bekerja</b>						
Kriteria	< 1th	>1-3 th	>3-5 th	>5-8 th	>8-10 th	>10th
Frekuensi	15	20	14	8	3	3

**Tabel 2. Statistik Deskriptif**

Persepsi	N	Mean	Std. Deviasi
Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif (SPKK)	63	5,45	1,164
Model Mental (MM)	63	5,39	1,186
Kinerja Organisasional (KO)	63	5,08	1,350
Kinerja Karyawan (KK)	63	5,98	0,662

Dari 150 kuesioner yang disebar, 84 kuesioner kembali dengan tingkat pengembalian sebesar 56%. Dari hasil tersebut, terdapat 21 kuesioner yang kurang lengkap, sehingga kuesioner yang dapat digunakan sebanyak 63 (42%). Tingkat pengembalian ini masih ada dalam batas yang dapat diterima (Baruch & Holtom, 2008). Informasi demografi diperoleh dari data penelitian. Tabel 1 menunjukkan informasi demografi responden berdasarkan jenis kelamin, usia responden, dan lama bekerja. Tabel 2 menunjukkan statistik deskriptif dari data penelitian, antara lain berkaitan dengan nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata, dan nilai standar deviasi.

## 4.2 Pengukuran variabel

Terdapat empat variabel dalam penelitian ini, yakni sistem pengukuran kinerja komprehensif, model mental, keadilan organisasional, dan kinerja karyawan. Dalam penyusunan kuesioner, penelitian ini mengadopsi item pernyataan yang tersedia pada dua penelitian sebelumnya, yaitu Burney *et al.* (2009) dan Hall (2011). Item-item pernyataan tersebut diterjemahkan ke bahasa Indonesia dengan melalui proses diskusi dengan pihak yang memahami bahasa Inggris dan berpengalaman dalam pembuatan instrumen penelitian sehingga tidak mengurangi makna dari setiap item pernyataan yang ada. Setiap item pernyataan disajikan dengan skala likert 7 poin (1 = sangat tidak setuju hingga 7 = sangat setuju).

### 4.2.1 Sistem pengukuran kinerja komprehensif

Sistem pengukuran kinerja komprehensif merupakan sistem yang memberikan ukuran-ukuran kinerja yang mampu menjelaskan bagian-bagian penting dari operasi perusahaan dan mengintegrasikan ukuran-ukuran tersebut dengan strategi dan rantai nilai perusahaan (Hall, 2011). Penelitian ini menggunakan 9 item pernyataan yang disusun oleh Hall (2008) untuk mengukur variabel sistem pengukuran kinerja komprehensif. Responden diminta untuk menilai apakah sistem pengukuran kinerja di perusahaan mereka:

Pernyataan	Label
Memberikan informasi yang luas mengenai kinerja unit bisnis dari berbagai area yang berbeda	SPKK 1
Dibuat dalam bentuk terdokumentasi penuh yang mana memberikan catatan untuk mengevaluasi kinerja	SPKK 2
Menyediakan berbagai ukuran kinerja berbeda yang berhubungan dengan area kunci kinerja dari unit bisnis	SPKK 3
Menghubungkan kinerja operasi unit bisnis anda dengan strategi jangka panjang perusahaan secara konsisten dan saling menguatkan	SPKK 4
Memberikan informasi kinerja unit bisnis anda dalam dimensi yang berbeda	SPKK 5
Menghubungkan aktivitas unit bisnis anda dengan pencapaian sasaran dan tujuan organisasi	SPKK 6
Memberikan berbagai macam informasi mengenai aspek penting dari operasi unit bisnis anda	SPKK 7
Menunjukkan bagaimana unit bisnis anda mempengaruhi unit bisnis lain dalam perusahaan	SPKK 8
Memberikan ukuran-ukuran yang mampu mencakup ( <i>meng-cover</i> ) area penting dari kegiatan operasi unit bisnis	SPKK 9

#### 4.2.2 Pengembangan model mental

Menurut Hall (2011) model mental merupakan subjektivitas atau representasi individu dalam memahami operasi bisnis perusahaan. Pengembangan model mental dapat terjadi melalui dua cara, yakni konfirmasi model mental dan pembangunan model mental (Hall, 2011). Penelitian ini menggunakan 7 item pernyataan yang disusun oleh Hall (2011) untuk mengukur variabel pengembangan model mental. Responden diminta untuk menilai tindakan mereka yang berkaitan dengan pengembangan model mental mereka.

Pernyataan	Label
<b>Konfirmasi model mental</b>	
Keyakinan saya mengenai operasi unit bisnis saya dikonfirmasi dan didukung secara berkala	MM 1
Pandangan saya akan situasi operasi unit bisnis saya senantiasa dipelihara dan divalidasi	MM 2
Saya memverifikasi asumsi saya atas operasi unit bisnis saya secara berkala	MM 3
<b>Pembangunan model mental</b>	
Saya secara berkala menguji dan mempertanyakan asumsi saya mengenai cara unit bisnis saya beroperasi	MM 4
Saya sering berpikir kreatif mengenai kegiatan operasi unit bisnis saya	MM 5
Saya sering mengubah dan mengarahkan kembali pemikiran saya mengenai bagaimana unit bisnis saya beroperasi	MM 6
Saya secara terus menerus memperluas dan mengembangkan pandangan saya atas unit bisnis saya	MM 7

#### 4.2.3 Keadilan organisasional

Menurut James keadilan organisasional mendeskripsikan persepsi individu ataupun kelompok atas adil tidaknya perlakuan yang mereka terima dari organisasi (Aryee *et al.*, 2002). Dua dimensi utama keadilan organisasional yang dijelaskan dalam penelitian ini adalah keadilan distributif dan keadilan prosedural. Penelitian ini menggunakan 11 item pernyataan yang disusun oleh Colquitt (2001) untuk mengukur variabel keadilan organisasional. Responden diminta untuk menilai apakah masing-masing pernyataan di atas sesuai dengan pendistribusian hasil dan prosedur pengambilan keputusan di perusahaan.

Pernyataan	Label
Hasil yang saya dapatkan (misal: gaji, penghargaan, dan promosi) mencerminkan usaha yang telah saya berikan dalam pekerjaan	KO 1
Hasil yang saya dapatkan telah sebanding dengan pekerjaan yang telah saya selesaikan	KO 2
Hasil yang saya dapatkan mencerminkan kontribusi saya kepada perusahaan	KO 3

Hasil yang saya dapatkan telah sebanding dengan kinerja saya	KO 4
Saya dapat mengekspresikan pandangan dan perasaan saya selama penggunaan prosedur pengambilan keputusan di perusahaan	KO 5
Saya memiliki pengaruh atas hasil yang dicapai melalui prosedur pengambilan keputusan di perusahaan	KO 6
Prosedur pengambilan keputusan di perusahaan diterapkan secara konsisten	KO 7
Prosedur pengambilan keputusan di perusahaan bebas dari bias	KO 8
Prosedur pengambilan keputusan di perusahaan didasarkan pada informasi yang akurat	KO 9
Saya mampu mengajukan permohonan pertimbangan ulang atas hasil yang dicapai, melalui prosedur pengambilan keputusan di perusahaan	KO 10
Prosedur pengambilan keputusan di perusahaan menjunjung tinggi standar etika dan moral	KO 11

#### 4.2.4 Kinerja karyawan

Penelitian ini mendefinisikan kinerja karyawan sebagai kecakapan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan deskripsi kerja. Penilaian atas kinerja karyawan dilakukan oleh atasan atau *supervisor* karena penilaian oleh atasan dianggap lebih objektif dibandingkan dengan penilaian sendiri oleh karyawan (*self-assessment*). Penelitian ini menggunakan 7 item pernyataan yang disusun oleh Williams & Anderson yang digunakan untuk mengukur kinerja dalam penelitian Burney *et al.* (2009). *Supervisor* diminta untuk menilai apakah karyawan yang bersangkutan:

Pernyataan	Label
Menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan kebutuhan	KK 1
Melaksanakan tanggung jawab yang ditentukan dalam uraian kerja	KK 2
Melaksanakan tugas sesuai dengan yang diekspektasikan	KK 3
Memenuhi persyaratan kinerja formal pekerjaan	KK 4
Terlibat dalam aktivitas-aktivitas yang berpengaruh terhadap evaluasi kinerja	KK 5
Mengabaikan aspek-aspek dari pekerjaan yang wajib dilakukan	KK 6
Gagal melaksanakan tugas penting	KK 7

#### 4.3 Regresi partial least square (PLS)

PLS merupakan statistika multivariat yang mampu menguji hubungan antara variabel dependen berganda dengan variabel independen berganda (Hartono & Abdillah, 2014; Gefen, Straub, & Boudreau dalam Haenlein & Kaplan, 2004). PLS adalah salah satu metode statistika *Structural Equation Model* (SEM) berbasis varian yang dapat digunakan ketika terdapat permasalahan pada data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, data tidak

terdistribusi normal, dan adanya data yang hilang (Hartono & Abdillah, 2014; Hair, Sarstedt, Pieper, & Ringle, 2012; Wold dalam Chenhall, 2005). Selain itu, PLS sebagai salah satu SEM berbasis varian bertujuan untuk memprediksi model untuk pengembangan teori (Hartono & Abdillah, 2014). PLS sesuai digunakan dalam penelitian ini karena penelitian ini melibatkan pengembangan teori dan sampel penelitian yang relatif kecil.

PLS dapat melakukan pengujian model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) secara simultan (Hartono & Abdillah, 2014; Hall, 2011). Model pengukuran digunakan untuk mengetahui hubungan antara item yang diobservasi (instrumen penelitian) dengan variabel laten dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas (Hartono & Abdillah, 2014; Hall, 2011). Model struktural digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel laten dengan melakukan uji kausalitas (Hartono & Abdillah, 2014; Hall, 2011).

## 5. Hasil dan diskusi penelitian

### 5.1 Evaluasi model pengukuran

Analisis data dilakukan dengan menggunakan *software* SmartPLS 2.0 M3. Tahap pertama adalah evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk mengetahui validitas dan reliabilitas model penelitian. Uji validitas terdiri dari uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan. Validitas konvergen dilihat dari skor AVE, *communality*, dan *loading factor* (Hartono & Abdillah, 2014). Dalam proses analisis data, diketahui bahwa indikator KK5, KK6, dan KK7 memiliki nilai *loading* kurang dari 0,5, yaitu 0,040, 0,279, 0,102. Oleh karena itu, ketiga indikator ini dihapus dari konstruknya karena tidak termuat ke konstruk yang diwakilinya (Hartono & Abdillah, 2014).

**Tabel 3. AVE dan *Communality***

	<b>AVE</b>	<b>Communality</b>
<b>SPKK</b>	0,661268	0,661268
<b>MM</b>	0,647896	0,647896
<b>KO</b>	0,661287	0,661287
<b>KK</b>	0,528492	0,528492

n= 63.SPKK – sistem pengukuran kinerja komprehensif, MM – model mental, KO – keadilan organisasional, KK – kinerja karyawan

Tabel 3 menunjukkan skor AVE dan *communality* masing-masing konstruk di atas 0,5. Dari tabel 4 diketahui bahwa terdapat beberapa indikator dengan skor *loading* di bawah 0,7. Namun, menurut Hartono & Abdillah (2014) sebaiknya peneliti tidak menghapus indikator

**Tabel 4. Cross Loadings**

	<b>KK</b>	<b>KO</b>	<b>MM</b>	<b>SPKK</b>
<b>KK1</b>	<b>0,739381</b>	0,365908	0,124500	0,209462
<b>KK2</b>	<b>0,811641</b>	0,142946	-0,114262	0,049161
<b>KK3</b>	<b>0,568920</b>	0,045240	-0,079866	-0,020943
<b>KK4</b>	<b>0,764756</b>	0,163799	-0,042726	0,023892
<b>KO1</b>	0,155637	<b>0,789032</b>	0,419475	0,444186
<b>KO2</b>	0,215578	<b>0,868391</b>	0,381001	0,374627
<b>KO3</b>	0,432892	<b>0,770180</b>	0,236594	0,304876
<b>KO4</b>	0,260635	<b>0,877350</b>	0,381701	0,395093
<b>KO5</b>	0,215869	<b>0,851768</b>	0,410099	0,459627
<b>KO6</b>	0,089415	<b>0,681185</b>	0,479704	0,325487
<b>KO7</b>	0,329393	<b>0,824675</b>	0,537128	0,599669
<b>KO8</b>	0,181483	<b>0,749725</b>	0,400459	0,327897
<b>KO9</b>	0,252520	<b>0,878187</b>	0,575845	0,525173
<b>KO10</b>	0,184564	<b>0,791402</b>	0,475039	0,467393
<b>KO11</b>	0,253414	<b>0,839844</b>	0,552113	0,580531
<b>MM1</b>	0,192189	0,568022	<b>0,794171</b>	0,662302
<b>MM2</b>	0,054262	0,544622	<b>0,828560</b>	0,733479
<b>MM3</b>	0,050880	0,527047	<b>0,851856</b>	0,713720
<b>MM4</b>	-0,134316	0,383370	<b>0,785768</b>	0,531403
<b>MM5</b>	-0,057360	0,377332	<b>0,817685</b>	0,619271
<b>MM6</b>	-0,165423	0,230080	<b>0,675309</b>	0,523808
<b>MM7</b>	-0,032131	0,408010	<b>0,866205</b>	0,665244
<b>SPKK1</b>	0,113932	0,545663	0,587491	<b>0,769248</b>
<b>SPKK2</b>	0,164489	0,484625	0,718739	<b>0,850143</b>
<b>SPKK3</b>	0,044058	0,546163	0,728443	<b>0,907302</b>
<b>SPKK4</b>	0,108651	0,387759	0,683032	<b>0,820438</b>
<b>SPKK5</b>	0,130494	0,454687	0,612211	<b>0,784238</b>
<b>SPKK6</b>	0,053931	0,416451	0,667031	<b>0,798190</b>
<b>SPKK7</b>	0,091597	0,335394	0,567005	<b>0,829301</b>
<b>SPKK8</b>	0,317039	0,511656	0,558918	<b>0,728584</b>
<b>SPKK9</b>	-0,075327	0,350750	0,685667	<b>0,818473</b>

n= 63.SPKK – sistem pengukuran kinerja komprehensif, MM – model mental, KO – keadilan organisasional, KK – kinerja karyawan.

dengan nilai *loading* antara 0,5-0,7 sepanjang nilai AVE dan *Communality* indikator tersebut di atas 0,5. Selain itu, menurut Hair *et al.*, nilai yang baik untuk faktor loading adalah  $\geq 0,5$  (Krishnan & Ramasamy, 2011). Hasil tersebut menunjukkan bahwa validitas konvergen terpenuhi.

Validitas diskriminan dilihat dari skor *loading* dan nilai akar AVE dibandingkan dengan korelasi antar variabel laten (Hartono & Abdillah, 2014). Tabel 5 menunjukkan nilai akar AVE lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk. Selain itu, dari tabel 4 diketahui bahwa skor *loading* pada konstruk yang seharusnya diukur lebih besar dibandingkan pada konstruk lain. Hasil ini menunjukkan validitas diskriminan terpenuhi.

Reliabilitas instrumen penelitian dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* (Hartono & Abdillah, 2014). Tabel 6 menunjukkan nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* untuk masing-masing variabel lebih besar dari 0,7 sehingga kriteria untuk uji reliabilitas telah terpenuhi. Berdasarkan hasil tersebut, kriteria untuk evaluasi model pengukuran secara keseluruhan telah terpenuhi dan dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel.

**Tabel 5. Akar AVE dan Korelasi Variabel Laten**

	<b>Akar AVE</b>	<b>KK</b>	<b>KO</b>	<b>MM</b>	<b>SPKK</b>
<b>KK</b>	0,726975	1			
<b>KO</b>	0,813196	0,297120	1		
<b>MM</b>	0,804920	-0,003310	0,550920	1	
<b>SPKK</b>	0,813184	0,128686	0,555836	0,797842	1

n= 63.SPKK – sistem pengukuran kinerja komprehensif, MM – model mental, KO – keadilan organisasional, KK – kinerja karyawan.

**Tabel 6. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

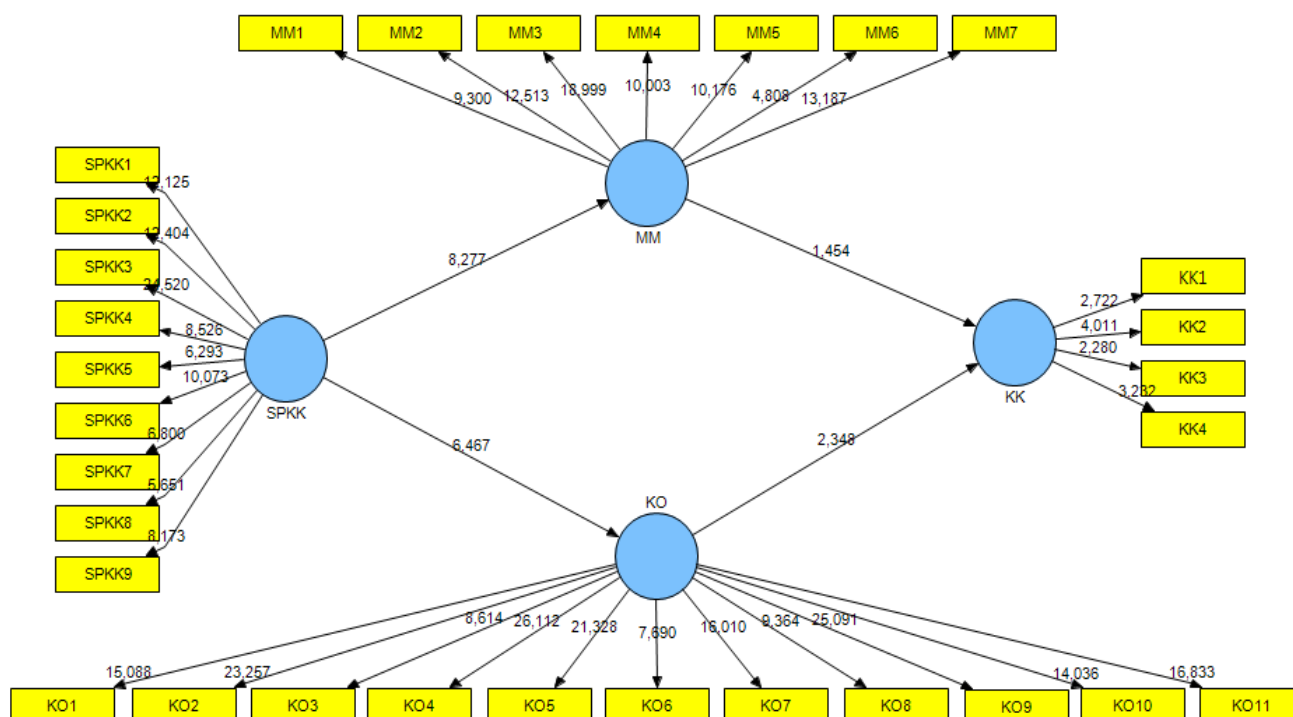
	<b>Composite Reliability</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
<b>SPKK</b>	0,945971	0,935429
<b>MM</b>	0,927602	0,908731
<b>KO</b>	0,955285	0,948514
<b>KK</b>	0,815231	0,728075

n= 63.SPKK – sistem pengukuran kinerja komprehensif, MM – model mental, KO – keadilan organisasional, KK – kinerja karyawan.

## 5.2 Pengujian hipotesis

Tahapan kedua dalam proses analisis data adalah mengevaluasi model struktural (*inner model*) untuk menguji hipotesis yang diajukan. Kriteria pengujian hipotesis dilihat dari nilai t-statistik. Untuk tingkat keyakinan 95% maka nilai t-tabel untuk hipotesis satu ekor (*one-tailed*) adalah lebih dari sama dengan 1,64 ( $\geq 1,64$ ) (Hartono & Abdillah, 2014). Pengujian dilakukan dengan metode *bootstrapping* yang tersedia dalam SmartPLS.

Metode *bootstrapping* merupakan metode dalam smartPLS yang digunakan untuk memperbanyak data penelitian dengan menggandakan set data yang ada (Preacher & Hayes, 2008). Pengaplikasian metode ini sangat membantu dalam penelitian dengan sampel penelitian yang sedikit. Kelebihan metode *bootstrapping* adalah dapat menguji hubungan mediasi tanpa memperhatikan apakah data yang digunakan berdistribusi normal (Preacher & Hayes, 2008). Gambar 2 memperlihatkan output *bootstrapping* dari data penelitian dengan pengandaan sebanyak 500 kali dengan pengaturan *no sign change*.



n = 63. SPKK – sistem pengukuran kinerja komprehensif, MM – model mental, KO – keadilan organisasional, KK – kinerja karyawan.

**Gambar 2. Output *Bootstrapping***



**Tabel 7. Total Effects**

	<b>Original Sample</b>	<b>Sample Mean</b>	<b>Standard Deviation</b>	<b>Standard Error</b>	<b>t</b>
<b>SPKK -&gt; MM</b>	0,797842	0,783875	0,096397	0,096397	8,276675
<b>MM -&gt; KK</b>	-0,239774	-0,261428	0,164883	0,164883	1,454206
<b>SPKK -&gt; KO</b>	0,555836	0,580769	0,085950	0,085950	6,466959
<b>KO -&gt; KK</b>	0,429216	0,449845	0,182817	0,182817	2,347790
<b>SPKK -&gt; KK</b>	0,047272	0,063116	0,133944	0,133944	0,352922

n= 63.SPKK – sistem pengukuran kinerja komprehensif, MM – model mental, KO – keadilan organisasional, KK – kinerja karyawan.

1. Hipotesis pertama ( $H_1$ ) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh positif terhadap pengembangan model mental. Tabel 7 menunjukkan adanya pengaruh positif 0,797 dengan nilai t sebesar 8,276 ( $\geq 1,64$ ). Berdasarkan hasil tersebut,  **$H_1$  diterima.**
2. Hipotesis kedua ( $H_2$ ) menyatakan bahwa pengembangan model mental berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan pengaruh negatif -0,239 dengan nilai t sebesar 1,454 ( $< 1,64$ ). Berdasarkan hasil tersebut,  **$H_2$  ditolak.**
3. Hipotesis ketiga ( $H_3$ ) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh positif terhadap keadilan organisasional. Hasil pengujian pada Tabel 7 menunjukkan pengaruh positif 0,555 dengan nilai t sebesar 6,466 ( $\geq 1,64$ ). Berdasarkan hasil tersebut,  **$H_3$  diterima.**
4. Hipotesis keempat ( $H_4$ ) menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan pengaruh positif 0,429 dengan nilai t sebesar 2,347 ( $\geq 1,64$ ). Berdasarkan hasil tersebut,  **$H_4$  diterima.**

### 5.3 Diskusi hasil penelitian

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap pengembangan model mental dan keadilan organisasional, antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh negatif dan tidak signifikan antara pengembangan model mental dan kinerja karyawan.

#### 5.3.1 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif terhadap Pengembangan Model Mental

Penerimaan atas hipotesis ini mengindikasikan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif yang diterapkan perbankan syariah menyediakan informasi-informasi yang

relevan bagi karyawan dalam memahami operasi bisnis perusahaan. Dengan sistem pengukuran kinerja komprehensif, karyawan dapat meningkatkan pemahamannya dengan mengevaluasi keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi mereka atas operasi bisnis perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian-penelitian sebelumnya (Yunus & Yuliansyah, 2012; Hall, 2011; Vandenbosch & Higgins, 1995)

Proses pengembangan model mental ini terjadi melalui dua cara. Pertama, informasi yang tersaji dalam sistem pengukuran kinerja komprehensif yang diterapkan di perbankan syariah membantu karyawan untuk memverifikasi dan memvalidasi keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi karyawan atas kegiatan operasi perusahaan. Dengan kata lain, sistem pengukuran kinerja komprehensif membantu meyakinkan karyawan bahwa representasi mereka atas operasi perusahaan benar.

Kedua, perkembangan lingkungan bisnis menuntut perbankan untuk terus berkembang dan hal ini akan tercermin dalam sistem pengukuran kinerjanya, mengingat sistem pengukuran kinerja sebagai alat yang mengkomunikasikan strategi perusahaan pada karyawan. Nantinya, informasi-informasi baru yang ditambahkan dalam sistem pengukuran kinerja komprehensif di perbankan syariah dapat membentuk keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi baru yang mendasari karyawan dalam melakukan penalaran dan pemecahan masalah. Dalam hal ini, sistem pengukuran kinerja komprehensif berperan untuk memberikan tambahan asumsi, nilai-nilai, dan keyakinan baru atas representasi karyawan yang sudah ada.

Pengembangan model mental tidak hanya didapatkan karyawan dari proses pengamatan, namun juga dari komunikasi dan diskusi antar anggota dalam perusahaan yang memungkinkan anggota saling bertukar pengalaman. Selain menyediakan informasi bagi karyawan, sistem pengukuran kinerja komprehensif memungkinkan karyawan untuk memberikan tanggapan (*feedback*). Sehingga, sistem pengukuran kinerja juga menjadi salah satu media komunikasi dua arah yang merupakan poin penting berlangsungnya pembelajaran bagi karyawan.

### *5.3.2 Pengaruh Pengembangan Model Mental terhadap Kinerja Karyawan*

Penolakan atas H<sub>2</sub> mengindikasikan bahwa pengembangan model mental tidak cukup memberikan bukti dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian-penelitian sebelumnya (Hall, 2011; Makrufah, 2011; Kunartinah & Sukoco, 2010; Kosasih & Budiani, 2007). Hal ini mungkin disebabkan adanya perbedaan objek penelitian atau konstruk yang digunakan.

Penelitian Hall (2011) ditujukan pada manajer unit bisnis, yang mana pengembangan model mental sangat berpengaruh pada kinerja mereka dalam pengambilan keputusan.

Seorang manajer dihadapkan pada banyak keputusan yang harus diambil, sehingga dibutuhkan efisiensi dan produktivitas yang tinggi. Selain itu, lingkungan bisnis yang terus berkembang menuntut seorang manajer untuk kreatif, fleksibel, dan inovatif. Sedangkan karyawan berhadapan dengan sedikit pengambilan keputusan dan bukan merupakan keputusan-keputusan taktis ataupun strategis. Sehingga model mental karyawan yang terus berkembang bisa jadi tidak sejalan dengan kinerja mereka karena adanya aturan-aturan perusahaan yang membatasi tindakan mereka. Terlebih bagi karyawan *front-liner*, yang mana terdapat prosedur baku dalam pelaksanaan tugasnya sehingga membatasi fleksibilitas, kreativitas, dan inovasi yang seharusnya dapat berkembang melalui pembangunan model mentalnya.

Makrufah (2011), Kunartinah & Sukoco (2010), dan Kosasih & Budiani (2007) menggunakan konstruk pembelajaran organisasi dalam penelitian mereka. Pembelajaran organisasi memiliki lingkup yang lebih luas dibandingkan dengan model mental, meliputi: keahlian personal, model mental, keahlian membagi visi bersama, kerjasama tim, dan sistem berpikir (Senge dalam Makrufah, 2011). Penggunaan konstruk yang lebih luas memberikan kemungkinan yang lebih besar untuk dapat menangkap aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengembangan model mental karyawan juga mungkin tidak serta merta mampu meningkatkan kinerja tanpa didukung dengan faktor-faktor lain seperti gaya kepemimpinan atasannya atau *leadership style*. Jansen (2011) membedakan gaya kepemimpinan menjadi dua tipe, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Pemimpin transaksional mendefinisikan kinerja yang ingin dicapai dengan membuat target yang jelas dan memberikan penghargaan berupa pendapatan atau bonus kepada karyawan atas kinerjanya yang memuaskan. Sebaliknya, pemimpin transformasional memotivasi kinerja karyawannya dengan cara mengkomunikasikan nilai-nilai, kepercayaan, dan misi dari perusahaan (Jansen, 2011). Berdasarkan penjelasan tersebut, upaya meningkatkan kinerja karyawan tidak cukup dengan hanya mengandalkan pengembangan model mental karyawan, namun diperlukan adanya komitmen dari pimpinan dalam memotivasi karyawannya dengan mengkomunikasikan nilai, kepercayaan dan misi perusahaan sebagai budaya organisasi atau juga dengan pemberian penghargaan.

Selain itu, pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja di dalam suatu perusahaan juga dimungkinkan tergantung pada apa hal yang mendasari perusahaan untuk mengimplementasikan sistem tersebut dan bagaimana perusahaan memandang pentingnya sistem tersebut diimplementasikan. Berdasarkan teori institusional, perusahaan

mengimplementasikan suatu sistem sebagai salah satu cara agar dapat diterima oleh lingkungan (Eisenhardt, 1988). Dalam mengimplementasikan sistem tersebut, perusahaan melihat kesesuaiannya dengan norma industri, tradisi perusahaan, dan lingkungannya. Sebagai contoh, Tolbert & Zucker dalam Eisenhardt (1988) menemukan bahwa reformasi pelayanan publik diadopsi karena hal tersebut merupakan simbol dari pemerintahan yang baik, bukan karena reformasi tersebut efisien. Hal ini juga dapat berlaku pada sistem pengukuran kinerja komprehensif. Perusahaan menerapkan sistem pengukuran kinerja komprehensif karena sistem tersebut diterapkan di hampir semua perusahaan dan merupakan simbol dari pengelolaan perusahaan yang baik atau *good corporate governance*. Pengaruh dari sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja bukan merupakan tujuan utama dari implementasi sistem tersebut, melainkan agar dapat diterima oleh lingkungan.

### 5.3.3 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif terhadap Keadilan Organisasional

Penerimaan atas H<sub>3</sub> mengindikasikan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif yang diterapkan di perbankan syariah mampu meningkatkan persepsi karyawan atas keadilan di lingkungan perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Burney *et al.* (2009) yang menemukan adanya pengaruh positif antara sistem pengukuran kinerja strategik terhadap keadilan organisasional. Penggunaan sistem pengukuran kinerja komprehensif di perbankan syariah meningkatkan persepsi karyawan atas keadilan distributif dan keadilan prosedural.

Sistem pengukuran kinerja komprehensif melibatkan kinerja keuangan dan operasional sehingga mampu menyediakan informasi-informasi yang lebih akurat dan menyeluruh dalam proses pengambilan keputusan, termasuk salah satunya proses penilaian kinerja karyawan. Dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja komprehensif, kinerja karyawan tidak hanya dinilai berdasarkan capaian finansial saja, melainkan juga dari sisi operasional, seperti disiplin waktu, keramahan dalam melayani nasabah, dan lain sebagainya. Dengan sistem penilaian yang lebih komprehensif, karyawan merasa perusahaan lebih adil dalam menilai kinerja mereka. Beragamnya informasi tersebut juga meminimalisir kemungkinan terjadinya bias pada proses pengambilan keputusan perusahaan. Selain itu, dengan adanya sistem pengukuran kinerja komprehensif yang mengkomunikasikan dengan baik mengenai proses dan hasil (*reward*) yang diperoleh karyawan atas kinerjanya, karyawan dapat mengetahui berapa besar usaha yang harus dikeluarkan untuk mendapatkan *reward* yang diinginkan dan dapat membandingkannya dengan ekspektasi awal serta kesesuaiannya dengan aturan perusahaan. Di samping terciptanya keadilan distributif, proses di atas juga menciptakan keadilan prosedural dimana karyawan memiliki pengaruh dalam prosedur pengambilan keputusan di perusahaan.

Hasil tersebut sesuai dengan penelitian Brata & Juliana (2014) pada *dealer* motor di Pontianak yang menemukan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap empat dimensi keadilan organisasional, yaitu keadilan distributif, prosedural, informasional, dan interpersonal. Sistem pengukuran kinerja mampu mengkomunikasikan dengan baik mengenai proses dan hasil dari sistem *reward* perusahaan sehingga karyawan yakin bahwa mereka mampu menelusuri kinerja mereka dan mendapatkan *reward* yang mereka inginkan. Hal ini memberikan pengalaman atas keadilan prosedural dan informasional dalam perusahaan. Terciptanya komunikasi yang baik dalam perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk membandingkan *reward* yang diperolehnya dengan *reward* yang diekspektasikan, *reward* yang diperoleh karyawan lain, dan kesesuaiannya dengan aturan perusahaan. Hal tersebut membuat karyawan merasakan keadilan distributif dalam perusahaan.

#### 5.3.4 Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Penerimaan atas  $H_4$  ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan atas keadilan yang tercipta di lingkungan perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menemukan adanya pengaruh positif antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel OCBO (*organizational citizenship behaviors - organization*) (Burney et al., 2009; Aryee et al., 2002; Sani, 2013). Meningkatnya persepsi keadilan, baik keadilan distributif maupun keadilan prosedural, mempengaruhi cara pandang karyawan terhadap perusahaan dimana ia bekerja, dalam kasus ini adalah perbankan syariah di Kota Malang dan Surabaya.

Perlakuan adil yang dirasakan oleh karyawan membentuk sebuah persepsi bahwa perusahaan menghargai setiap karyawannya dan memperhatikan kepentingan mereka. Sesuai dengan *social exchange theory*, sebagai bentuk timbal balik atas perlakuan yang diterimanya, karyawan akan berusaha sebaik mungkin untuk membantu perusahaan mencapai tujuan-tujuannya. Selain itu, keadilan dalam distribusi hasil (gaji, penghargaan, dan promosi) maupun keadilan prosedur penilaian kinerja di lingkungan perbankan syariah mendorong terciptanya kepuasan dan komitmen kerja para karyawannya (Sani, 2013; Suliman & Kathairi, 2013; Johnson et al., 2006; Aryee et al., 2002) yang memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik, misal dengan meningkatkan semangat kerja dan produktivitas serta memperbaiki koordinasi antar anggota dalam tim ataupun dengan manajer.

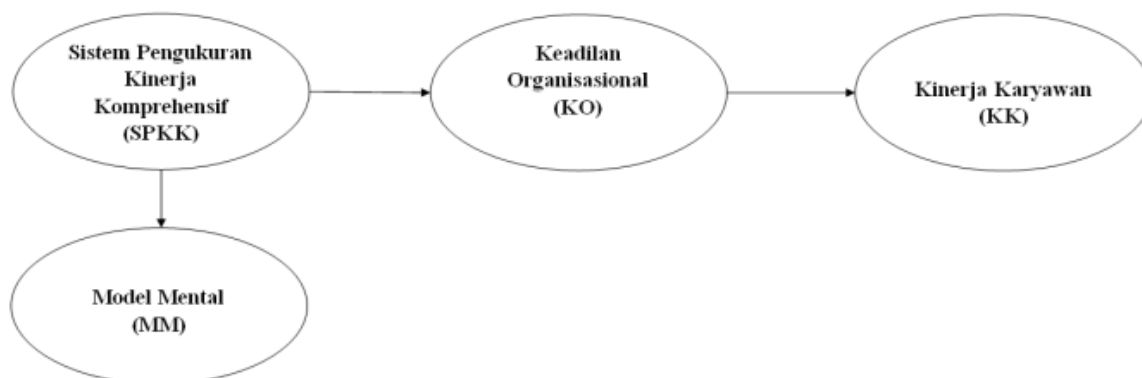
Hasil penelitian ini mampu menjadi bahan pertimbangan bagi perbankan di Kota Malang dan Surabaya mengenai pentingnya keadilan organisasional di lingkungan kerja. Keadilan dalam lingkungan kerja ini tercermin dalam antara lain: kebijakan perusahaan, aturan

perusahaan –baik tertulis maupun tidak tertulis–, sistem pengukuran kinerja yang digunakan perusahaan, maupun dari sikap atasan terhadap karyawannya. Oleh karena itu, sebagai salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja karyawannya, perbankan syariah perlu memastikan bahwa hal-hal tersebut di atas telah mencerminkan keadilan organisasional, baik dalam distribusi hasil maupun dalam prosedur penilaian kinerja.

### 5.3.5 Analisis Pengaruh Tidak Langsung Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif terhadap Kinerja Karyawan melalui Pengembangan Model Mental dan Keadilan Organisasional sebagai Variabel Mediasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui keadilan organisasional. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 7. Tabel *Total Effect* pada output SmartPLS memperlihatkan efek total prediksi (efek langsung dan tidak langsung) antara sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja karyawan. Pada tabel tersebut terlihat bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh signifikan terhadap model mental. Namun, pengaruh model mental terhadap kinerja karyawan tidak signifikan dengan nilai  $t$  1,454 sehingga tidak terbukti bahwa model mental memediasi pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja karyawan.

Hasil positif ditunjukkan oleh variabel keadilan organisasional. Sistem pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh secara signifikan terhadap keadilan organisasional dan keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional memediasi pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Tabel 7 diatas menunjukkan pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja karyawan tidak signifikan dengan nilai  $t$  0,341. Hal tersebut mengindikasikan bahwa keadilan organisasional memediasi penuh pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 3. Model Final**

Pengujian lebih lanjut atas hubungan mediasi dilakukan dengan menerapkan empat langkah yang diusulkan oleh Baron & Kenny (1986). Langkah pertama dengan menguji hubungan langsung antara sistem pengukuran kinerja komprehensif dengan kinerja karyawan dan ditemukan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan. Hubungan antar variabel utama yang signifikan menjadi salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam pengujian hubungan mediasi (Baron & Kenny, 1986; Hartono & Abdillah, 2014). Namun, beberapa peneliti beranggapan bahwa hubungan langsung antara variabel utama tidak harus signifikan (Preacher & Hayes, 2008) mengingat tahapan yang dibutuhkan untuk menunjukkan hubungan mediasi adalah tahapan ke-2, 3, dan 4 (Kenny, 2006 dalam Burney *et al.*, 2009). Kedua, menguji hubungan antara sistem pengukuran kinerja komprehensif dengan keadilan organisasional dan signifikan. Langkah ketiga dan keempat, menguji hubungan antara sistem pengukuran kinerja komprehensif dan keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan. Pengujian ini menunjukkan hubungan yang tidak signifikan antara sistem pengukuran kinerja komprehensif dengan kinerja karyawan, sedangkan keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan signifikan bahkan setelah dimasukkan sebagai variabel intervening. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional memediasi pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja karyawan.

## **6. Kesimpulan**

Penelitian ini menguji hubungan antara sistem pengukuran kinerja komprehensif, pengembangan model mental, keadilan organisasional, dan kinerja karyawan pada perbankan syariah di Kota Malang dan Surabaya. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa penerapan sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif di perbankan syariah dapat membantu proses pembelajaran karyawan dengan mengembangkan model mentalnya, yakni berupa keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi mereka atas operasi bisnis perusahaan. Selain itu, penggunaan sistem pengukuran kinerja komprehensif membantu meningkatkan persepsi karyawan atas keadilan dalam perusahaan, baik keadilan distributif maupun keadilan prosedural.

Hasil penelitian atas pengembangan model mental terhadap kinerja karyawan mengindikasikan bahwa perkembangan model mental karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Hal ini mungkin disebabkan karyawan tidak mampu mengaktualisasikan kemampuannya secara maksimal karena adanya aturan-aturan perusahaan yang membatasi tindakan mereka. Di sisi lain, pengembangan model mental karyawan mungkin tidak serta merta mampu meningkatkan kinerja tanpa didukung

dengan faktor-faktor lain seperti gaya kepemimpinan atasannya atau *leadership style*. Gaya kepemimpinan atasan yang berbeda dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam mencapai kinerja secara berbeda (Jansen, 2011).

Hasil penelitian antara keadilan organisasional dengan kinerja karyawan mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan atas keadilan dalam lingkungan kerjanya, semakin tinggi capaian kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan *social exchange theory* yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasa perusahaan berlaku adil kepada mereka, maka mereka akan meningkatkan kerjanya sebagai bentuk timbal-balik pada perusahaan. Di samping itu, pengujian efek mediasi menunjukkan keadilan organisasional berperan sebagai variabel mediasi antara sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini dapat memberi gambaran kepada perusahaan, khususnya bank syariah, mengenai pengaruh penerapan sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menerapkan sistem pengukuran kinerja komprehensif dan mengetahui beberapa aspek yang perlu ditekankan agar dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini merupakan tambahan bukti empiris mengenai teori kontinjensi dan melengkapi penelitian-penelitian sebelumnya dengan menambahkan variabel model mental dan keadilan organisasional dalam model penelitian.

Penelitian ini tentu bukan tanpa keterbatasan. Meskipun tingkat pengembalian kuesioner 56 persen berada dalam batas yang dapat diterima, sedikitnya data yang dapat digunakan ( $n=63$ ) dan penggunaan metode *convenience sampling* merupakan salah satu keterbatasan penelitian ini. Pemilihan lokasi bank syariah di Kota Malang dan Surabaya pun mempertimbangkan kedekatan lokasi dengan peneliti, terbatasnya waktu dan biaya yang dihadapi peneliti. Adanya keterbatasan tersebut, menyebabkan hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi lebih luas. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan lebih banyak data dengan teknik *probability sampling* untuk mendapatkan hasil yang dapat digeneralisasi. Item-item pernyataan dalam instrumen penelitian ini diadopsi dari jurnal sebelumnya tanpa modifikasi lebih lanjut (selain pengalihan bahasa). Penggunaannya pada penelitian ini dengan objek perbankan syariah menyebabkan pembahasan pada sisi syariah kurang mendalam. Untuk penelitian selanjutnya, pada sektor perbankan syariah, dapat ditambahkan literatur-literatur dengan item-item pernyataan yang telah disesuaikan dengan kondisi perbankan syariah, terutama perbankan syariah di Indonesia. Selain itu, hasil penelitian yang berbeda-beda mengenai hubungan antara pengembangan model mental dan kinerja karyawan



memberikan celah bagi peneliti selanjutnya untuk menguji kembali hubungan antara keduanya, bisa dalam bidang industri lain atau pada unit analisis yang berbeda, misal kelompok atau manajer.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aryee, S., Budhwar, P. S., Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcome: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Baron & Kenny (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Baruch, Y., Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61 (B), 1139-1160.
- Brata, H., Juliana, L. (2014). Performance-based reward systems and perceived justice: A case of motorbike dealer in Pontianak. *International Journal of Business and Society*, 15 (2), 195-214.
- Burney, L.L., Henle, C.A., Widener, S.K., (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34 (3–4), 305–321.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127–168.
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 395–422.
- Chenhall, R. H., Chapman. (2006). Theorising and testing fit in contingency research on management control systems. Dalam Z. Hoque. *Methodological issues in accounting research: theories, methods, and issues* (35-54). London: Spiramus
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Departemen Perizinan dan Informasi Perbankan. (2014). *Statistik perbankan Indonesia: Agustus 2014*. Jakarta. Otoritas Jasa Keuangan.

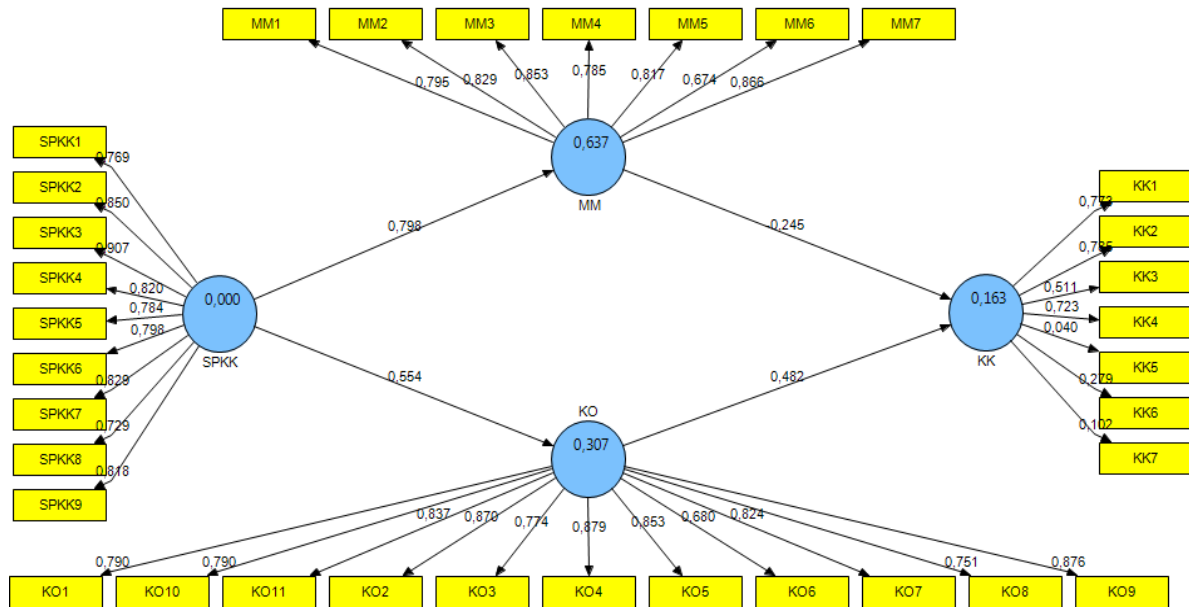
- Eisenhardt, K. M. (1988). Agency- and institutional-theory explanations: the case of retail sales compensation. *The Academy of Management Journal*, 31 (3), 488-511.
- Fisher, J. G. (1998). Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions. *Behavioral Research in Accounting*, 10, 47-64.
- Ganescu, M. C. (2012). Assessing corporate social performance from a contingency theory perspective. *Procedia Economics and Finance*, 3, 999-1004.
- Groesser, S. N., Schaffernicht, M. (2012). Mental models of dynamic systems: Taking stock and looking ahead. *System Dynamics Review*, 28 (1), 46-68.
- Haenlein, M., Kaplan, A. M. (2004). A beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding Statistics*, 3 (4), 283-297.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., Ringle, C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: A review of past practices and recommendations for future applications. *Long Range Planning*, 45, 320-340.
- Haldma, T., Laats, K. (2002). Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. *Management Accounting Research*, 13, 379-400.
- Hall, M., (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society* 33 (2-3), 141-163.
- Hall, M. (2011). Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development. *Management Accounting Research*, 22, 68-83.
- Hartmann, F., Slapnicar, S. (2012) The perceived fairness of performance evaluation: the role of uncertainty. *Management Accounting Research*, 23, 17-33.
- Hartono, J., Abdillah, W. (2014). Konsep dan aplikasi PLS (partial least square) untuk penelitian empiris. Yogyakarta: BPFU-UGM.
- Hesti. (2010). Analisis pengaruh ukuran perusahaan, kecukupan modal, kualitas aktiva produktif (kap), dan likuiditas terhadap kinerja keuangan: Studi pada bank umum syariah di Indonesia periode 2005-2009. *Skripsi*. Semarang: Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 715-741.

- Jansen, E. P. (2011). The effect of leadership style on the information receivers' reaction to management accounting change. *Management Accounting Research*, 22, 105-124.
- Johnson, R. E., Selenta, C., Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 175–201.
- Jones, N., Ross, H., Lynam, T., Perez, P., Leitch, A. (2011). Mental models: an interdisciplinary synthesis of theory and methods. *Ecology and Society*, 16 (1), 46-46.
- Kaplan, R. S., Norton, D.P. (2007). Using the balanced scorecard as strategic management system. *Harvard Business Review*, 1-14.
- Kosasih, N., Budiani, S. (2007). Pengaruh knowledge management terhadap kinerja karyawan: Studi kasus departemen front office Surabaya Plaza Hotel. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 3 (2), 80-88.
- Krishnan, A., Ramasamy, R. (2011). Accessing the construct and content validity of uncertainty business using SEM approach: An exploratory study of manufacturing firms. *Global Journal of Management and Business Research*, 11 (12), 1-7.
- Kunartinah, Sukoco, F. (2010). Pengaruh pendidikan dan pelatihan, pembelajaran organisasi terhadap kinerja dengan kompetensi sebagai mediasi. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 17 (1), 74-84.
- Lee, C., Yang, H. (2011). Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. *Management Accounting Research*, 22, 84-104.
- Makrufah, S. (2011). Pengaruh budaya, pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan Hotel Bumi Surabaya. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik*, 8 (1), 78-100.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2, 71–87.
- Preacher, K. J., Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879-891.
- Rahman, S., Nasir, M., Handayani, Rr S. (2007). Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kejelasan peran, pemberdayaan psikologis dan kinerja manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi*. Volume X, 1-35.

- Sani, A. (2013). Role of procedural justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*, 8 (15), 57-67.
- Suliman, A., Kathairi M. A. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries A case of the UAE. *Employee Relations*, 35 (1), 98-115.
- Vandenbosch, B., Higgins, C.A. (1995). Executive support systems and learning: a model and empirical test. *Journal of Management Information Systems* 12, 99–130.
- Yunus, M., Yuliansyah. (2012). Pengaruh penggunaan pengukuran kinerja interaktif terhadap kinerja perusahaan: peran pembelajaran perusahaan sebagai faktor mediasi. *Simposium Nasional Akuntansi XV*, 1-28.

## LAMPIRAN

### LAMPIRAN 1: Hasil iterasi awal



Sumber: Output SmartPLS 2.0

**LAMPIRAN 2: Kuesioner penelitian untuk karyawan****KUESIONER PENELITIAN**

Kepada

Yth. Bapak/Ibu/Saudara Responden Penelitian

Di Tempat

Saya adalah Mahasiswa Program Strata Satu (S1) Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya yang saat ini sedang melakukan penelitian dalam bidang Akuntansi Manajemen. Judul penelitian ini adalah “Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif terhadap Pengembangan Model Mental, Keadilan Organisasional, dan Kinerja Karyawan”. Adapun penelitian ini merupakan syarat untuk kelulusan di jenjang pendidikan Strata Satu (S1).

Bapak/Ibu/Saudara adalah responden yang saya pilih menjadi sampel penelitian saya. Saya berharap Bapak/Ibu/Saudara berkenan menyisihkan waktu  $\pm 7$  menit untuk mengisi kuesioner ini dengan lengkap. Peneliti menjamin kerahasiaan data Bapak/Ibu/Saudara. Semua informasi yang diminta semata-mata hanya untuk kepentingan studi akademik. Semua jawaban Bapak/Ibu/Saudara pada kuesioner penelitian ini adalah persepsi Bapak/Ibu/Saudara.

Kesuksesan penelitian ini sangat bergantung pada kesediaan Bapak/Ibu/Saudara menjadi partisipan. Atas bantuan dan kesediaan dalam mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih. Semoga Bapak/Ibu/Saudara selalu diberikan kemudahan dalam segala urusan. Amin.

**Malang, 13 Maret 2015**

**Peneliti**

**Ninda Ayu Wiranti**

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kecakapan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan deskripsi kerja. Kinerja karyawan dinilai baik ketika karyawan memenuhi standar yang ditetapkan dalam deskripsi kerja. Penilaian atas kinerja karyawan dilakukan dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja komprehensif memberikan penilaian secara menyeluruh terkait kinerja karyawan dengan mengkombinasikan ukuran-ukuran keuangan dengan ukuran-ukuran non-keuangan (operasional). Kinerja keuangan mencakup (*return on asset*) ROA, (*financing to deposit ratio*) FDR, (*non performing financing*) NPF, (*capital adequacy ratio*) CAR, dan (biaya operasional terhadap pendapatan operasional) BOPO, sedangkan kinerja operasional mencakup ukuran kinerja seperti pangsa pasar, kepuasan pelanggan (nasabah), kualitas karyawan, dan lain sebagainya.

### Bagian I – Daftar Pernyataan

Bapak/Ibu/Saudara Responden diminta menunjukkan tingkat kesetujuan terhadap masing-masing pernyataan berikut dengan memberi tanda centang (√) pada kolom yang sesuai. Masing-masing pernyataan disajikan dengan skala Likert 7 poin dengan keterangan sebagai berikut:

<b>STS</b>	: Sangat Tidak Setuju	<b>AS</b>	: Agak Setuju
<b>TS</b>	: Tidak Setuju	<b>S</b>	: Setuju
<b>ATS</b>	: Agak Tidak Setuju	<b>SS</b>	: Sangat Setuju
<b>N</b>	: Netral		

### ITEM PERNYATAAN:

#### 1. Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
		STS	TS	ATS	N	AS	S	SS
1	Sistem pengukuran kinerja memberikan informasi yang luas mengenai kinerja unit bisnis dari berbagai area yang berbeda							
2	Sistem pengukuran kinerja dibuat dalam bentuk terdokumentasi penuh yang mana memberikan catatan untuk mengevaluasi kinerja							
3	Sistem pengukuran kinerja menyediakan berbagai ukuran kinerja berbeda yang berhubungan dengan area kunci kinerja dari unit bisnis							

4	Sistem pengukuran kinerja menghubungkan kinerja operasi unit bisnis anda dengan strategi jangka panjang perusahaan secara konsisten dan saling menguatkan							
5	Sistem pengukuran kinerja memberikan informasi kinerja unit bisnis anda dalam dimensi yang berbeda							
6	Sistem pengukuran kinerja menghubungkan aktivitas unit bisnis anda dengan pencapaian sasaran dan tujuan organisasi							
7	Sistem pengukuran kinerja memberikan berbagai macam informasi mengenai aspek penting dari operasi unit bisnis anda							
8	Sistem pengukuran kinerja menunjukkan bagaimana unit bisnis anda mempengaruhi unit bisnis lain dalam perusahaan							
9	Sistem pengukuran kinerja memberikan ukuran-ukuran yang mampu mencakup (meng- <i>cover</i> ) area penting dari kegiatan operasi unit bisnis							

## 2. Pengembangan Model Mental

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
		STS	TS	ATS	N	AS	S	SS
<b>Konfirmasi model mental</b>								
1	Keyakinan saya mengenai operasi unit bisnis saya dikonfirmasi dan didukung secara berkala							
2	Pandangan saya akan situasi operasi unit bisnis saya senantiasa dipelihara dan divalidasi							
3	Saya memverifikasi asumsi saya atas operasi unit bisnis saya secara berkala							
<b>Pembangunan model mental</b>								
4	Saya secara berkala menguji dan mempertanyakan asumsi saya mengenai cara unit bisnis saya beroperasi							



5	Saya sering berpikir kreatif mengenai kegiatan operasi unit bisnis saya							
6	Saya sering mengubah dan mengarahkan kembali pemikiran saya mengenai bagaimana unit bisnis saya beroperasi							
7	Saya secara terus menerus memperluas dan mengembangkan pandangan saya atas unit bisnis saya							

### 3. Keadilan Organisasional

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
		STS	TS	ATS	N	AS	S	SS
<b>Keadilan distributif</b>								
1	Hasil yang saya dapatkan (misal: gaji, penghargaan, dan promosi) mencerminkan usaha yang telah saya berikan dalam pekerjaan							
2	Hasil yang saya dapatkan telah sebanding dengan pekerjaan yang telah saya selesaikan							
3	Hasil yang saya dapatkan mencerminkan kontribusi saya kepada perusahaan							
4	Hasil yang saya dapatkan telah sebanding dengan kinerja saya							
<b>Keadilan prosedural</b>								
5	Saya dapat mengekspresikan pandangan dan perasaan saya selama penggunaan prosedur pengambilan keputusan di perusahaan							
6	Saya memiliki pengaruh atas hasil yang dicapai melalui prosedur pengambilan keputusan di perusahaan							
7	Prosedur pengambilan keputusan di perusahaan diterapkan secara konsisten							
8	Prosedur pengambilan keputusan di perusahaan bebas dari bias							
9	Prosedur pengambilan keputusan di perusahaan didasarkan pada informasi yang akurat							

10	Saya mampu mengajukan permohonan pertimbangan ulang atas hasil yang dicapai, melalui prosedur pengambilan keputusan di perusahaan							
11	Prosedur pengambilan keputusan di perusahaan menjunjung tinggi standar etika dan moral							

#### 4. Kinerja Karyawan

Item-item pernyataan terkait dengan variabel kinerja karyawan diisi oleh atasan atau *supervisor* dari Bapak/Ibu/Saudara responden.

#### Bagian II - Karakteristik Responden

Perlu diketahui sebelumnya bahwa terkait data pribadi hanya akan digunakan untuk keperluan peneliti dan **tidak akan dicantumkan sama sekali dalam Laporan Penelitian**. Oleh karenanya, Peneliti mohon kesediaan dari Responden untuk mengisi dengan informasi yang sesungguhnya. Mohon kesediaan dari Bapak/Ibu/Saudara Responden untuk mengisi semua pertanyaan dibawah ini dengan memberi **tanda centang** (✓) pada jawaban yang paling sesuai.

1. Nama Responden\* : .....  
(\*diperlukan untuk mendapatkan penilaian kinerja oleh *supervisor*)
2. Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan
3. Usia Responden :  18 – 25 tahun  45 – 55 tahun  
 26 – 35 tahun  >55 tahun  
 36 – 45 tahun
4. Nama Bank tempat bekerja : .....  
(Format: Nama Bank/(KC/KCP/KK)/Nama Kota)  
(Contoh : Bank Muamalat Indonesia KC Malang)
5. Lama Bekerja :  <1 tahun  5 – 8 tahun  
 1 – 3 tahun  8 – 10 tahun  
 3 – 5 tahun  >10 tahun

6. Jabatan/Posisi : .....

~ Terima Kasih ~

Semoga Bapak/Ibu/Saudara Dimudahkan dalam Segala Urusan

### LAMPIRAN 3: Kuesioner penelitian untuk *supervisor*



## KUESIONER PENELITIAN

Kepada

Yth. Bapak/Ibu Kepala Cabang Bank Syariah

Di Tempat

Saya adalah Mahasiswa Program Strata Satu (S1) Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya yang saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif terhadap Pengembangan Model Mental, Keadilan Organisasional, dan Kinerja Karyawan”. Adapun penelitian ini merupakan syarat untuk kelulusan di jenjang pendidikan Strata Satu (S1).

Objek dari penelitian ini adalah karyawan kantor cabang bank syariah se-Jawa Timur, termasuk karyawan dari kantor yang Bapak/Ibu pimpin. Namun, peneliti meyakini bahwa dalam mengukur kinerja karyawan, penilaian dari atasan atau *supervisor* jauh lebih objektif dibandingkan dengan penilaian sendiri oleh karyawan yang bersangkutan. Oleh karena itu, saya berharap Bapak/Ibu berkenan menyisihkan waktu  $\pm$  5 menit untuk mengisi kuesioner ini dengan lengkap. Peneliti menjamin kerahasiaan data Bapak/Ibu. Semua informasi yang diminta semata-mata hanya untuk kepentingan studi akademik. Semua jawaban Bapak/Ibu pada kuesioner penelitian ini adalah persepsi Bapak/Ibu.

Kesuksesan penelitian ini sangat bergantung pada kesediaan Bapak/Ibu menjadi partisipan. Atas bantuan dan kesediaan dalam mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih. Semoga Bapak/Ibu selalu diberikan kemudahan dalam segala urusan. Amin.

**Malang, 13 Maret 2015**

**Peneliti**

**Ninda Ayu Wiranti**

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kecakapan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan deskripsi kerja. Kinerja karyawan dinilai baik ketika karyawan memenuhi standar yang ditetapkan dalam deskripsi kerja. Penilaian atas kinerja karyawan dilakukan dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja komprehensif memberikan penilaian secara menyeluruh terkait kinerja karyawan dengan mengkombinasikan ukuran-ukuran keuangan dengan ukuran-ukuran non-keuangan (operasional). Kinerja keuangan mencakup (*return on asset*) ROA, (*financing to deposit ratio*) FDR, (*non performing financing*) NPF, (*capital adequacy ratio*) CAR, dan (biaya operasional terhadap pendapatan operasional) BOPO, sedangkan kinerja operasional mencakup ukuran kinerja seperti pangsa pasar, kepuasan pelanggan (nasabah), kualitas karyawan, dan lain sebagainya.

### Bagian I – Karakteristik Responden

Perlu diketahui sebelumnya bahwa terkait data pribadi hanya akan digunakan untuk keperluan peneliti dan **tidak akan dicantumkan sama sekali dalam Laporan Penelitian**. Oleh karenanya, Peneliti mohon kesediaan dari Responden untuk mengisi dengan informasi yang sesungguhnya.

1. Nama : .....
  
2. Nama Bank : .....  
(Format: Nama Bank/(KC/KCP/KK)/Nama Kota)  
(Contoh : Bank Muamalat Indonesia KC Malang)
  
3. Jabatan/Posisi : .....

### Bagian II – Daftar Pernyataan

Bapak/Ibu diminta menunjukkan tingkat kesetujuan terhadap masing-masing pernyataan berikut dengan memberi tanda centang (√) pada kolom yang sesuai. Masing-masing pernyataan disajikan dengan skala Likert 7 poin dengan keterangan sebagai berikut:

<b>STS</b>	: Sangat Tidak Setuju	<b>AS</b>	: Agak Setuju
<b>TS</b>	: Tidak Setuju	<b>S</b>	: Setuju
<b>ATS</b>	: Agak Tidak Setuju	<b>SS</b>	: Sangat Setuju
<b>N</b>	: Netral		

**ITEM PERNYATAAN:****Kinerja Karyawan**

Bapak/Ibu diminta untuk memberikan penilaian kinerja terhadap beberapa karyawan berikut:

Nama Karyawan : .....

Jabatan/Posisi : .....

Dalam bekerja, karyawan yang bersangkutan:

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7
		STS	TS	ATS	N	AS	S	SS
1	Menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan kebutuhan							
2	Melaksanakan tanggung jawab yang ditentukan dalam uraian kerja							
3	Melaksanakan tugas sesuai dengan yang diekspektasikan							
4	Memenuhi persyaratan kinerja formal pekerjaan							
5	Terlibat dalam aktivitas-aktivitas yang berpengaruh terhadap evaluasi kinerja							
6	Mengabaikan aspek-aspek dari pekerjaan yang wajib dilakukan							
7	Gagal melaksanakan tugas penting							

~ Terima Kasih ~

Semoga Bapak/Ibu Dimudahkan dalam Segala Urusan