



Incentives dan Non Financial Performance Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Moderasi

Reva Arsyilia

Universitas Muhammadiyah Gresik

Anwar Hariyono

Universitas Muhammadiyah Gresik

Korespondensi penulis: anwar_hariyono@umg.ac.id

Alamat: Jl. Sumatera No.101, Gn. Malang, Randuagung, Kec. Kebomas, Kabupaten Gresik, Jawa Timur 61121

Abstract. Managers' primary responsibility is to boost the company's performance. With regards to hope hypothesis, the job of supervisors as leaders features the assumption that administrators who have adequate administrative information and abilities will actually want to reasonably tackle business issues. In the possibility aspect, this study investigates the impact of motivations and nonfinancial execution on administrative execution with the comprehension that administration approaches can affect administrative execution. The SMART-PLS application is used to conduct a quantitative analysis of the questionnaire data for the research method. The findings demonstrated that managerial performance was significantly influenced by incentives and nonfinancial performance, with organizational commitment unable to moderate the relationship.

Keywords: Incentives, Managerial Performance, Organizational Commitment, Non financial Performance.

Abstrak. Tanggung jawab utama para manajer adalah meningkatkan kinerja perusahaan. Sehubungan dengan hipotesis harapan, tugas supervisor sebagai pemimpin memiliki asumsi bahwa administrator yang memiliki informasi dan kemampuan administrasi yang memadai akan benar-benar ingin menangani masalah bisnis secara wajar. Pada aspek kemungkinan, penelitian ini menyelidiki dampak dari motivasi dan pelaksanaan non-finansial terhadap pelaksanaan administrasi dengan pemahaman bahwa pendekatan administrasi dapat mempengaruhi pelaksanaan administrasi. Aplikasi SMART-PLS digunakan untuk melakukan analisis kuantitatif terhadap data kuesioner untuk metode penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja manajerial secara signifikan dipengaruhi oleh insentif dan kinerja nonfinansial, dengan komitmen organisasi tidak dapat memoderasi hubungan tersebut.

Kata kunci: Incentives, Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasional, Non financial Performance.

LATAR BELAKANG

Sektor Pendidikan, yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing masyarakat di pasar global, merupakan salah satu program pemerintah. Menurut Santoso & Pambelum (2019), kualitas sumber daya manusia yang dihasilkan oleh perguruan tinggi berkaitan erat dengan peningkatan produktivitas dan daya saing individu di pasar global. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 60 Tahun 1999 Pasal 3, Pendidikan Tinggi adalah satuan pendidikan yang (1) menyelenggarakan pendidikan tinggi, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat; (2) pendidikan bertujuan menghasilkan tenaga terdidik; (3) penelitian adalah kegiatan yang tunduk pada kaidah-kaidah yang bertujuan mencari kebenaran dan/atau mengatasi masalah yang berkaitan dengan ilmu pengetahuan, inovasi, dan/atau ketrampilan;

(4) pengabdian kepada masyarakat adalah kegiatan yang berkaitan dengan upaya memberikan manfaat melalui ilmu pengetahuan.

Era globalisasi dan revolusi industri 4.0 saat ini memberikan dampak yang signifikan bagi perguruan tinggi swasta, yang harus beroperasi secara lebih kreatif dan efektif serta lebih efektif dan efisien. Perguruan tinggi swasta harus mampu mengikuti perkembangan dunia. Universitas harus terus menerus menyaring perubahan yang terjadi dalam situasi saat ini dan menerima setiap perkembangan yang terjadi. Peningkatan ini harus diikuti dengan kemajuan administrasi yang baik dalam membantu asosiasi pendidikan lanjutan untuk mencapai tujuannya (Sekaran, 2019).

Menurut Hansen dan Maryanne (2020), tanggung jawab utama manajer adalah membuat keputusan yang berpotensi meningkatkan kinerja organisasi. Keputusan manajerial harus dapat mengatasi masalah yang ada. Manajer di semua bisnis eksekutif harus memiliki informasi administrasi yang memadai dan kemampuan untuk memiliki pilihan untuk menganalisis isu-isu bisnis yang muncul dengan baik (Basri, 2019). Manajer di perguruan tinggi dipegang oleh dekan atau program studi, yang melapor kepada rektor atau pemimpin perguruan tinggi. Sumber daya manusia perguruan tinggi harus berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja tidak akan sesuai dengan yang diharapkan jika sumber daya manusianya tidak berkualitas. Dalam hal ini, diasumsikan bahwa faktor keuangan dan insentif, kinerja non-keuangan, dan faktor-faktor lain memiliki dampak pada kinerja manajerial perguruan tinggi swasta.

Menurut Malina & Selto (2021): "Insentif adalah bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi." Insentif juga memberikan karyawan rasa pengakuan dari organisasi atas kinerja dan kontribusinya terhadap perusahaan atau organisasi. Karyawan didorong untuk melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan atau di atas standar yang ditetapkan melalui insentif. Harapan dan valensi menentukan motivasi individu, menurut Teori Pengharapan. Harapan adalah keyakinan tentang seberapa besar kemungkinan tindakan tertentu, seperti bekerja lebih keras, akan menghasilkan hasil tertentu, seperti kenaikan gaji. Hasil atau imbalan yang akan diterima atau nilai yang diberikan individu terhadapnya disebut sebagai valensi (Wier et al., 2019).

Ukuran keuangan saat ini cenderung lebih menekankan pada kontrol atau objektivitas dibandingkan dengan kontrol yang terkait dengan perilaku individu, sehingga kurang memuaskan bagi bisnis. Kinerja non-keuangan merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk membantu para pengambil keputusan dalam menilai bagaimana kinerja individu dalam organisasi pemerintah dapat memberikan pelayanan yang berkualitas kepada

masyarakat karena kurangnya pengukuran secara finansial (Verbeeten, 2019). Dengan demikian, akhir-akhir ini ada banyak isu penutupan perguruan tinggi swasta di Indonesia karena belum memiliki izin "C", dan hal tersebut menyiratkan bahwa kinerja perguruan tinggi tersebut buruk.

Dari penelitian terdahulu, terdapat hasil eksplorasi yang saling bertentangan sehubungan dengan dampak insentif dan dampak kinerja non keuangan terhadap eksekusi yang berkembang lebih lanjut (Brownell dan McInnes, 2020). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kontingensi dengan objek penelitian pada organisasi Semen Indonesia Strategies Gathering. Penelitian ini menggunakan cara kontingensi untuk menangani ketidakberesan akomodatif dengan elemen pembatas yang dapat mempengaruhi satu variabel dengan variabel lainnya (Fisher, 2020).

Variabel komitmen organisasi akan berperan sebagai faktor kontinjensi. Komitmen organisasi dianggap sebagai variabel moderasi karena pada dasarnya kinerja seorang manajer ditentukan oleh dua jenis kondisi, yaitu kondisi yang berasal dari dalam diri individu dan kondisi yang berasal dari luar diri individu (Sumarno, 2020). Tanggung jawab otoritatif sangat penting dalam mempengaruhi pekerjaan untuk membuat keadaan kerja yang bermanfaat sehingga asosiasi dapat berjalan dengan baik dan mahir. Tanggung jawab ini dapat muncul dengan alasan bahwa orang memiliki ikatan yang mendalam dengan individu yang mengingat bantuan moral dan mengakui kualitas untuk asosiasi serta jaminan internal untuk melayani orang lain (Supriyono, 2021). Dengan demikian, tanggung jawab otoritatif mempengaruhi cara berperilaku, strategi kerja, dan inspirasi pimpinan dan bawahan untuk mencapai eksekusi hirarki.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh *Incentives* dan *Non financial Perfomance* Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Moderasi" yang dilakukan pada perusahaan Semen Indonesia Logistik Grup.

KAJIAN TEORITIS

Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Davis & John (2019) adalah orang pertama yang mengusulkan Teori Pengharapan, yang kemudian dikembangkan oleh para peneliti lainnya. Harapan dan valensi menentukan motivasi individu, menurut Teori Pengharapan. Harapan adalah keyakinan tentang seberapa besar kemungkinan tindakan tertentu, seperti bekerja lebih keras, akan menghasilkan hasil tertentu, seperti kenaikan gaji. Nilai yang diberikan orang terhadap hasil atau imbalan yang

akan diterima dikenal sebagai penilaian. Hipotesis Antisipasi berpusat pada tiga hubungan Guilford (2018): (1) Hubungan antara upaya dan hasil. kemungkinan bahwa melakukan sejumlah upaya akan meningkatkan kinerja, seperti yang dirasakan oleh individu. 2) Hubungan antara kinerja dan imbalan Seberapa besar individu menerima bahwa berkinerja pada tingkat tertentu akan mendorong pencapaian hasil yang ideal. (3) Hubungan tujuan individu dengan imbalan Sejauh mana tujuan atau persyaratan pribadi individu dipenuhi oleh imbalan organisasi, serta daya tarik potensial dari imbalan tersebut bagi individu.

Teori Kontigensi

Pendekatan kemungkinan atau pendekatan situasional adalah sebuah hipotesis yang menekankan pada apa yang sedang terjadi atau kondisi yang dapat dijangkau. Metode manajemen ilmiah tidak dapat digunakan dalam setiap situasi, dan tidak selalu penting untuk berfokus pada hubungan antarmanusia karena pendekatan kuantitatif terkadang dapat menghasilkan solusi yang efektif. Semuanya benar-benar tergantung pada detail situasi dan tujuan yang ingin dicapai. Karena teori ini menyarankan kepemimpinan yang bergantung pada situasi, teori ini sering disebut sebagai teori situasional (Chenhall, 2019).

Pendekatan kontinjensi pada akuntansi didasarkan pada gagasan bahwa tidak ada satu sistem akuntansi yang tepat untuk semua organisasi dalam setiap situasi karena pasti ada faktor situasional yang mempengaruhi organisasi. Desain dan analisis sistem akuntansi manajemen dengan menggunakan teori kontinjensi dapat menghasilkan informasi yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk berbagai tujuan (Hoque, 2020). Hoque (2020) mendefinisikan faktor kontinjensi, sistem pengendalian manajemen, variabel intervening, dan efektivitas organisasi sebagai kerangka kerja teori kontinjensi.

***Incentives* (insentif)**

Secara umum, insentif adalah pembayaran khusus yang dilakukan untuk mendorong kinerja luar biasa (Superior Performance), yang jika lebih berhasil dapat dianggap sebagai bonus yang dibayarkan selain gaji (Ardana et al., 2020). Motivasi berkorelasi langsung dengan kompensasi, sehingga insentif diberikan untuk meningkatkan motivasi. Imbalan diberikan berdasarkan kinerja atau keluaran. Insentif menurut Dessler (2021) adalah suatu jenis motivasi yang dapat diwujudkan dalam bentuk uang berdasarkan kinerja yang tinggi serta rasa pengakuan dari organisasi atas kinerja dan kontribusi yang diberikan karyawan terhadap organisasi (perusahaan).).

Menurut Handoko (2019) motivasi adalah motivator yang diusulkan kepada perwakilan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai atau lebih tinggi dari pedoman yang telah ditentukan sebelumnya. Hasibuan (2018) mendefinisikan insentif sebagai pemberian upah atau gaji yang

berbeda berdasarkan perbedaan prestasi kerja dan bukan evaluasi pekerjaan. Harsono (2020) mendefinisikan insentif sebagai kompensasi tambahan terhadap gaji dan tunjangan manajer. Insentif, baik positif maupun negatif, mempunyai dampak terhadap masyarakat. Motivasi atau hadiah positif adalah hasil yang memperluas pemenuhan kebutuhan seseorang. Sebaliknya, insentif atau hukuman negatif adalah akibat yang mengurangi kepuasan kebutuhan.

Melihat beberapa definisi yang masuk akal di atas, maka cenderung ada anggapan bahwa motivator adalah imbalan yang diberikan kepada seorang wakil karena menyelesaikan pekerjaan di luar kewajiban pokoknya atau melampaui tujuan pekerjaan.

Non financial Performance (Kinerja Non finansial)

Berdasarkan penilaian AICPA Extraordinary Board of Trustees on Monetary Revealing (Tsauri, 2019), estimasi eksekusi yang dapat memberikan penghargaan memerlukan estimasi eksekusi, antara lain: (1) Menyediakan data yang dapat digunakan untuk merencanakan peluang, risiko, dan risiko. 2) Lebih berkonsentrasi pada aspek-aspek yang berpotensi menghasilkan nilai seiring berjalannya waktu. 3) Menyediakan data yang sesuai dengan kebutuhan luar sehingga pengurus dapat melakukan administrasi organisasinya dengan lebih baik. Ukuran kinerja non-keuangan seperti yang dikemukakan oleh Sulistyanto (2018) memungkinkan dunia usaha untuk terus melakukan perbaikan yang dapat diperhitungkan. Hasilnya, bisnis mampu menciptakan nilai bagi pelanggan dan menjadi lebih kompetitif. Meski demikian, kinerja keuangan tetap harus diukur oleh dunia usaha. Estimasi moneter dan non-moneter dapat dilakukan dengan menggunakan Fair Scorecard yang menawarkan metode untuk memperkirakan pelaksanaan secara terkoordinasi dan terfasilitasi. Selain itu, kerangka administrasi juga menawarkan bagaimana mencapai tujuan/visi utama organisasi.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja non-keuangan merupakan suatu pengukuran atas kegiatan-kegiatan yang tidak berwujud dan kemampuan organisasi yang dapat membantu organisasi dalam mencapai keberhasilan berdasarkan definisi-definisi di atas. Karena aktivitas tidak berwujud tidak dapat diukur dalam laporan keuangan suatu organisasi, aktivitas tidak berwujud tidak dapat diukur dalam istilah keuangan.

Komitmen Organisasional

Menurut Abeng et al., “komitmen organisasi” adalah karyawan ketika mereka sangat tertarik dengan tujuan, nilai, dan sasaran perusahaannya. (2019). Djumialdji (2020) mengatakan bahwa kesediaan seorang karyawan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan di masa depan dapat diukur dari tingkat komitmen organisasinya. Keyakinan seorang karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kemauan untuk bekerja keras menyelesaikan pekerjaan, dan keinginan untuk bertahan di sana merupakan tanda-tanda komitmen. Komitmen organisasional menurut

Ivancevich (2018) merupakan komitmen yang dilakukan oleh seseorang yang bersedia berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi dan memiliki keterlibatan yang relatif besar dalam organisasi. Darmawan (2019) mencirikan tanggung jawab hierarkis sebagai dorongan kuat untuk menjadi individu dari kelompok tertentu.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan pegawai untuk mengutamakan organisasi di atas kepentingan pribadi dan memberikan kontribusi yang berarti terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kesimpulan ini didasarkan pada berbagai pendapat yang dikemukakan para ahli.

Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial didefinisikan oleh Moehariono (2019) sebagai kinerja individu dalam kegiatan manajerial. Eksekusi tenaga kerja mencakup delapan aspek, khususnya: Perencanaan, penyelidikan, koordinasi, evaluasi, pengawasan, penempatan staf, negosiasi, dan representasi merupakan aspek penting dalam pekerjaan. Eksekusi organisasi adalah tingkat pencapaian hasil untuk mengakui tujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Budiyanto dan Mochklas (2020), yang dimaksud dengan pelaksanaan administratif adalah proporsi seberapa sungguh-sungguh dan produktifnya para direktur berupaya mencapai tujuan hierarkis. Menurut Darmawan (2019) pelaksanaan administrasi adalah pameran individu individu dari perkumpulan dalam latihan administrasi. Pelaksanaan administrasi merupakan hasil keberhasilan proses perpindahan administrasi mulai dari penataan, pelaksanaan, pengorganisasian, laporan pertanggungjawaban, penyusunan dan pengawasan.

Mengingat berbagai penilaian yang dikomunikasikan oleh para spesialis, cenderung diasumsikan bahwa pelaksanaan administratif adalah cara yang berhasil dan produktif yang dilakukan direktur untuk mencapai tujuan hierarkis. Seseorang yang memegang teguh landasan administratif seharusnya mempunyai pilihan untuk melaksanakan eksekusi administratif. Kinerja manajerial, berbeda dengan kinerja pegawai secara keseluruhan, bersifat konkrit, abstrak, dan kompleks.

Pengaruh *Incentives* terhadap Kinerja Manajerial

Dalam Hipotesis Antisipasi, individu tidak sepenuhnya ditentukan oleh asumsi dan valensi. Keyakinan tentang kemungkinan bahwa suatu perilaku tertentu, misalnya bekerja lebih keras, akan menghasilkan hasil tertentu (misalnya kenaikan gaji), disebut ekspektasi. Valensi menyiratkan nilai yang diberikan seseorang atau hasil (akibat) atau kompensasi yang akan diperoleh. Menurut Ardana dkk, insentif merupakan pembayaran langsung kepada pegawai yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. (2020). Orang yang produktif lebih memilih gajinya didasarkan pada hasil kerja, dengan asumsi bahwa uang dapat mendorong karyawan

untuk bekerja lebih banyak (Dessler, 2021). Menurut Handoko (2019), sistem insentif menunjukkan hubungan yang paling jelas antara kinerja dan kompensasi.

Dari beberapa hasil pemeriksaan terlihat bahwa motivator mempunyai pengaruh yang besar dalam bekerja pada presentasi perwakilan suatu asosiasi (Stajkovic dan Luthans, 2019; Yono, 2020). Selain itu, penelitian Kauhanen dan Napari (2019) mengungkapkan bahwa insentif mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H1: *Incentives* berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

Pengaruh *Non financial Perfomance* terhadap Kinerja Manajerial

Kinerja non-keuangan memotivasi perusahaan untuk melakukan perbaikan dengan lebih cepat dan dapat mendorong nilai menuju kinerja keuangan jangka panjang yang unggul dan kompetitif (Tsauri, 2019). Penggunaan pengukuran non-keuangan jangka panjang cenderung menghasilkan perilaku karyawan yang lebih positif dibandingkan dengan penggunaan pengukuran keuangan jangka pendek (Sulistyanto, 2018).

Dalam penelitian Ittner & Larcker (2020), hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja non-keuangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ahmad & Zabri (2020) juga melakukan penelitian dengan hasil penelitiannya yaitu ukuran kinerja non-keuangan yang berhubungan dengan proses internal dan pelanggan memiliki tingkat penggunaan tertinggi. Oleh karena itu, terdapat hubungan yang signifikan antara penggunaan kinerja non-keuangan dengan kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis penelitian ini:

H2: *Non financial Perfomance* berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

Komitmen Organisasional memoderasi *Non Financial Perfomance* terhadap Kinerja Manajerial

Kesediaan karyawan untuk tetap bekerja pada suatu perusahaan di masa depan diukur dari komitmen organisasi (Djumialdji, 2020). Keyakinan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kemauan bekerja keras untuk menyelesaikan pekerjaannya, dan keinginan untuk tetap bertahan seringkali tercermin dalam komitmen. Menurut Ivancevich (2018), komitmen organisasi diartikan sebagai keinginan yang kuat untuk bergabung dengan organisasi tertentu guna mencapai tujuan.

Komitmen organisasi berdampak terhadap kinerja manajerial pada bendahara dan staf pengelola keuangan Kementerian Hukum & Hak Asasi Manusia Republik Indonesia wilayah Lampung menurut Stajkovic & Luthans (2019). Konsentrasi lain yang dikemukakan oleh Ahmad dan Zabri (2020) menjelaskan bahwa perkiraan pameran non-moneter yang terkait dengan siklus dalam dan klien memiliki tingkat tujuan yang paling tinggi. Akibatnya, kinerja

manajerial berkorelasi dengan komitmen organisasi dan kinerja non-keuangan. Sehubungan dengan klarifikasi ini, spekulasi penelitian ini adalah:

H3: Komitmen Organisasional memoderasi *Non Financial Performance* terhadap Kinerja Manajerial

Komitmen Organisasional memoderasi *Incentives* terhadap Kinerja Manajerial

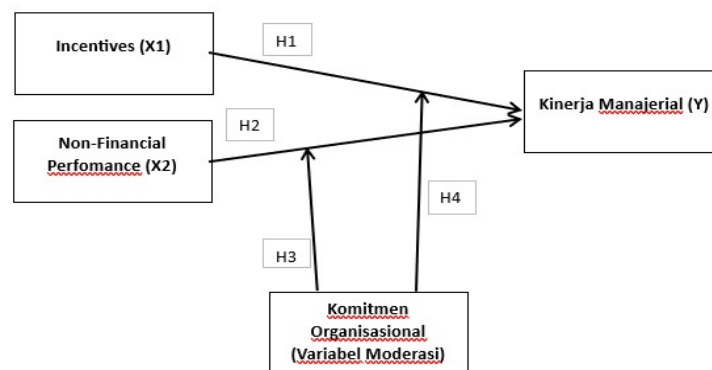
Pelaksanaan administrasi digunakan sebagai keahlian direktur dalam melakukan kegiatan administrasi termasuk mengatur, memeriksa, mengkoordinasikan, mengawasi, menyusun staf eksekutif, pertukaran dan penggambaran (Moehariono, 2019). Adalah hal yang wajar untuk mengharapkan tingkat kinerja manajerial yang tinggi dari mereka yang menduduki posisi manajerial. Kinerja manajerial, di sisi lain, bersifat abstrak dan rumit, berbeda dengan kinerja karyawan pada umumnya yang bersifat konkret (Budiyanto & Mochklas, 2020). Menurut Darmawan (2019), kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas suatu organisasi.

Menurut temuan Yono (2020), insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Diperkuat oleh penelitian Stajkovic dan Luthans (2019) yang mengungkapkan bahwa impetisi memiliki efek yang sangat besar pada masalah administrasi. Selain itu, temuan Kauhanen & Napari (2019) menunjukkan hubungan moderasi antara insentif kinerja manajerial dan komitmen organisasi. Berdasarkan klarifikasi ini, spekulasi dari eksplorasi ini adalah:

H4: Komitmen Organisasional memoderasi *Incentives* terhadap Kinerja Manajerial

Kerangka Penelitian

Penelitian ini memakai *incentives* dan *non financial performance* sebagai variabel bebas sedangkan kinerja manajerial sebagai variabel terikat. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk melihat pengaruh *incentives* dan *non financial performance* terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi, dengan demikian di susunlah kerangka sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Menurut Sugiyono (2018), tujuan penelitian berbasis survei kuantitatif ini adalah untuk mendeskripsikan dan menguji hipotesis mengenai suatu populasi atau sampel tertentu dengan mengumpulkan data dengan alat penelitian kuantitatif dan statistik. Menurut Malhotra (2019), pendekatan kuantitatif dalam konteks ini diartikan sebagai upaya untuk mengukur data dan menerapkan analisis statistik tertentu. Dengan menggunakan strategi purposive sampling, kuesioner disebar kepada manajer yang pernah bekerja di Semen Indonesia dan anak perusahaan minimal satu tahun sebagai responden (Sugiyono, 2018). Distributor PT Semen Indonesia dan PT Semen Indonesia Logistik dijadikan sampel, sedangkan Semen Indonesia Logistik Group dijadikan populasi. Kuesioner online dengan skala likert yang mencakup aspek insentif, kinerja non finansial, dan kinerja manajerial digunakan sebagai metode pengumpulan data.

Untuk menguji hipotesis dan memahami hubungan antar variabel, penelitian ini menggunakan strategi Partial Least Square (PLS) berbasis Structural Equation Model (SEM). Menurut Santoso (2014), PLS merupakan model persamaan struktural berbasis komponen atau varians yang memungkinkan untuk menguji sejumlah hubungan yang sulit diukur secara bersamaan. Menurut Sarwono & Narimawati (2015), metode alternatif ini dapat digunakan untuk menguji hubungan antar variabel konstruksi dan menekankan pada model prediktif. Pemeriksaan PLS dilakukan dalam dua tahap, pertama dengan menguji model estimasi untuk mengembangkan legitimasi dan ketergantungan, dan kedua dengan menguji model primer untuk melihat dampak antar faktor (Sugiyono, 2018). Validitas konvergen digunakan untuk pengujian validitas, dan koefisien alpha serta reliabilitas komposit digunakan untuk mengukur reliabilitas (Malhotra, 1996). Menurut Sugiyono (2018), pengujian model struktural meliputi estimasi koefisien jalur dan pengukuran model R-Square, dengan nilai t statistik dari kuadrat terkecil parsial dan prosedur bootstrapping digunakan untuk menentukan signifikansi. Keputusan PLS ini dipertimbangkan dengan alasan bahwa informasi yang paling sedikit dalam menangani biasanya tidak disebar secara multivariat, contohnya tidak besar, dan kemampuan untuk mengukur model cara yang kompleks (Latan dan Ghazali, 2012). Analisis penelitian ini juga memperhitungkan variabel moderator (Sugiyono, 2018).

HASIL PENELITIAN

Dengan persentase masing-masing 42% dan 58% dari total 121 karyawan, distribusi gender di PT Semen Indonesia Logistik dan PT Semen Indonesia Distributor cukup merata, yaitu 55% perempuan dan 45% laki-laki. Sebagian besar perwakilan, khususnya mendekati 100%, memiliki posisi administratif, sedangkan posisi RAVP Kalimantan dan SM Pembukuan, meskipun jumlahnya kecil, memberikan pemikiran tentang peruntukan posisi dalam organisasi. Hal ini memberikan gambaran lengkap tentang struktur karyawan perusahaan dan menunjukkan komitmen terhadap keberagaman.

Uji model pengukuran dilakukan untuk mengukur indikator dan variabel laten sebelum dilakukan pengujian hipotesis (Malhotra, 1996). Pengujian Convergent Validity, Discriminant Validity, dan Average Variance Extracted (AVE) merupakan pengujian validitas konstruk dalam penelitian ini. Analisis terhadap nilai Outer Loading setiap variabel indikator digunakan untuk menilai Convergent Validity, yaitu ukuran validitas refleksi indikator sebagai ukuran variabel. Pengujian legitimasi dan ketergantungan harus dimungkinkan dengan merencanakan Model Eksternal atau model estimasi. Suatu penanda dinyatakan sebagai penanda penting jika mempunyai nilai susun komponen $> 0,5$ (nilai contoh unik) dan mempunyai nilai P-value (kemungkinan) $< 0,05$. Penumpukan faktor dan hasil eksperimen yang terukur menunjukkan bahwa semua pernyataan pada setiap variabel diumumkan secara substansial. Berikut penjelasan model akibat hal tersebut:

Tabel 1. Hasil Uji Outer Loading & AVE

Variabel	Item Kuesioner	Outer Loading	Nilai AVE	Keterangan
Insentive	I.1	0.740	0.514	Valid
	I.6	0.666		
	I.7	0.790		
	I.8	0.731		
	I.9	0.647		
Non-Financial Performance	NFP.1	0.748	0.653	Valid
	NFP.2	0.797		
	NFP.3	0.800		
	NFP.4	0.862		
	NFP.5	0.828		
Komitmen Organisasional	KO.10	0.863	0.732	Valid
	KO.8	0.830		
	KO.9	0.874		
Kinerja Manajerial	KM.1	0.750	0.552	Valid
	KM.2	0.763		
	KM.3	0.777		
	KM.4	0.849		
	KM.5	0.831		
	KM.6	0.664		
	KM.7	0.510		
Insentive * Komitmen Organisasional	Insentive*Komitmen Organisasional	1.532	1.000	Valid
Non-Financial Performance * Komitmen Organisasional	Non-Financial Performance*Komitmen Organisasional	1.492	1.000	Valid

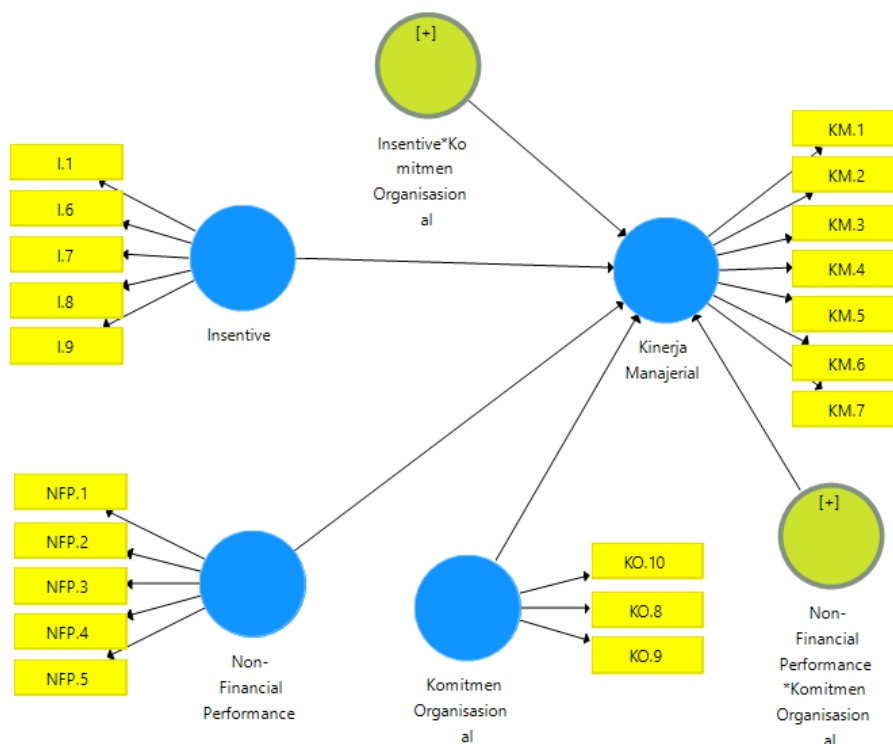
Sumber: Data diolah, 2023

Setelah diketahui hasil uji validitas yang mana semua outer loading mendapatkan hasil diatas 0,5 dan AVE > 0,5 maka data dikatakan valid dan bisa dilanjutkan ke uji reabilitas. Hasil dari uji reliabilitas ini bertujuan untuk mengevaluasi apakah indikator-indikator yang digunakan untuk masing-masing variabel merupakan konstruk yang dapat diandalkan dalam membentuk variabel laten (Malhotra, 1996). Tabel di bawah ini menampilkan hasil dari uji reliabilitas konstruk untuk setiap variabel:

Tabel 2. Hasil Uji Construct Reability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Incentive	0.778	0.840	Reliabel
Non-Financial Performance	0.859	0.894	Reliabel
Komitmen Organisasional	0.817	0.891	Reliabel
Kinerja Manajerial	0.866	0.904	Reliabel
Incentive * Komitmen Organisasional	1.000	1.000	Reliabel
Non-Financial Performance * Komitmen Organisasional	1.000	1.000	Reliabel

Sumber : Data diolah, 2023



Gambar 2 Hasil Output PLS SEM

Kemudian, untuk memaparkan hubungan antar bangunan, dilakukan ujian tes dasar yang menciptakan R^2 sebagai insentif untuk setiap situasi (Hamid dan Anwar, 2019). R^2 digunakan untuk memperkirakan hasil, di mana lebih seperti 1 menunjukkan area kekuatan yang serius, kadang-kadang mendekati 0 menunjukkan hubungan tidak berdaya (Ghozali, 2018). Hasil prediksi analisis menggunakan R^2 tercantum pada tabel di bawah ini:

Tabel 3. R Square

Variabel	R Square	Keterangan
Kinerja Manajerial	0.991	Sangat Kuat

Sumber: Data diolah, 2023

Nilai R Square dari model dari pengujian di atas menunjukkan seberapa besar pengaruh antar faktor dalam model yaitu sebesar 99,1% atau hubungan yang sangat mengesankan. Langkah selanjutnya adalah mengestimasi koefisien jalur, yaitu estimasi turunan bootstrapping dari hubungan jalur dalam model struktural dengan nilai yang signifikan jika dijadikan dasar untuk mengambil keputusan, seperti yang ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. Uji Path Coefficients (Direct Effect)

Arah Pengaruh	T Statistics	Indikator	Keterangan
Insentive -> Kinerja Manajerial	9.026	> 1,96	Berpengaruh
Non Financial Performance -> Kinerja Manajerial	26.374	> 1,96	Berpengaruh
Insentive*Komitmen Organisasional -> Kinerja Manajerial	0.043	> 1,96	Tidak Mampu Memoderasi
Non-Financial Performance * Komitmen Organisasional -> Kinerja Manajerial	0.335	> 1,96	Tidak Mampu Memoderasi

Sumber: Data diolah, 2023

Karena menggunakan signifikansi 10%, pengujian hipotesis menggunakan pengukuran T-Value dengan nilai ambang batas 1,65. Jika angkanya naik di atas 1,96, maka diperkirakan variabel terkait dan variabel tidak terkait sama-sama memiliki dampak. Kemudian, pada saat itu, dari hasil eksperimen juga dari 4 spekulasi diketahui bahwa 2 spekulasi secara langsung (direct) keduanya membuat perbedaan. Namun demikian, dengan beberapa pengekanan (bundaran), tanggung jawab otoritatif tidak dapat mengarahkan mereka yang berada di bawah 1,65, dan itu menyiratkan hal itu mendorong penolakan spekulasi ketiga dan keempat.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hipotesis antisipasi, inspirasi individu dipengaruhi oleh harapan dan valensi. Harapan mengingat keyakinan tunggal atas kemungkinan bahwa suatu tindakan tertentu akan menciptakan hasil tertentu, sementara valensi mengacu pada nilai tunggal atas hasil atau hadiah yang akan diperoleh. Dorongan sebagai salah satu jenis kompensasi langsung atas prestasi yang melampaui norma mempunyai dampak penting dalam pemberdayaan

eksekusi pekerja (Ardana et al., 2020; 2021) Dessler Handoko, (2019) menyatakan bahwa kerangka dorongan memiliki hubungan yang wajar antara gaji dan eksekusi. Uji informasi yang dihasilkan dari tinjauan ini menunjukkan bahwa kekuatan motivasi secara tegas administratif mempengaruhi eksekusi, dengan nilai T Insights sebesar 9,026 melampaui nilai tepi sebesar 1,96. Temuan ini sesuai dengan konsekuensi penelitian sebelumnya yang menunjukkan dampak positif dan dominan dari motivator terhadap pengembangan lebih lanjut eksekusi representatif.

Eksekusi non-moneter berperan penting sebagai pendorong organisasi untuk melakukan perbaikan lebih cepat, serta memberdayakan pencapaian nilai utama dalam jangka panjang, sehingga mendukung eksekusi dan keseriusan keuangan yang lebih baik (Tsauri, 2019). Penggunaan perkiraan non-moneter jangka panjang juga diketahui membuat perilaku pekerja lebih pasti dibandingkan dengan penggunaan perkiraan moneter sementara (Sulistyanto, 2018). Ittner & Larcker (2020) dan Ahmad & Zabri (2020) menegaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh kinerja non-keuangan, khususnya dalam hal proses internal dan kepuasan pelanggan. Pengujian data penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan kinerja non keuangan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, dengan nilai T-statistics sebesar 26,374 lebih tinggi dari nilai ambang batas sebesar 1,96. Korelasi positif antara kinerja manajerial dan indikator non-keuangan secara konsisten didukung oleh temuan ini.

Tanggung jawab hierarki, sebagai tanda keinginan seorang perwakilan untuk tetap bersama organisasi di kemudian hari, sering kali mencerminkan keyakinan terhadap misi dan tujuan asosiasi, serta inspirasi untuk berupaya mencapai tujuan tersebut (Djumialdji, 2020; 2018 (Ivancevich) Masa Lalu Eksplorasi misalnya yang dilakukan oleh Stajkovic dan Luthans (2019) terhadap staf direktur pemodal dan moneter pada Dinas Peraturan dan Kebebasan Umum Republik Indonesia di Kabupaten Lampung menunjukkan adanya dampak positif dari tanggung jawab hierarkis. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ahmad dan Zabri (2020) yang menemukan bahwa tindakan eksekusi non-moneter, khususnya yang berkaitan dengan inner cycle dan loyalitas konsumen, memiliki tingkat tujuan yang paling signifikan. hipotesis penelitian menegaskan bahwa kinerja manajerial, kinerja non-keuangan, dan komitmen organisasi saling berhubungan. Bagaimanapun, konsekuensi uji informasi menunjukkan bahwa variabel mediator tanggung jawab hierarki antara dorongan dan eksekusi non-moneter tidak dapat mengarahkan hubungan ini dengan T Pengukuran bernilai 0,043 yang tidak melebihi batas 1,96.

Eksekusi administratif mencerminkan kemampuan supervisor dalam menyelesaikan berbagai latihan administratif, seperti persiapan, pemeriksaan, koordinasi, pengawasan, staf eksekutif, pertukaran dan penggambaran (Moeheriono, 2019). Menurut Buiyanto & Mochklas (2020), individu yang menduduki posisi manajerial diharapkan mencapai kinerja manajerial yang abstrak dan kompleks tinggi. Efektivitas organisasi juga dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kinerja manajerial (Darmawan, 2019). Beberapa penelitian misalnya yang dilakukan oleh Yono (2020) menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang besar dalam bekerja pada pelaksanaan hierarkis, sedangkan Stajkovic dan Luthans (2019) menyatakan bahwa motivator mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pelaksanaan administratif. Sebaliknya, pengujian data penelitian ini menunjukkan bahwa variabel moderator—interaksi antara insentif dan kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi—tidak mampu memoderasi hubungan tersebut. Hal ini didukung oleh T Measurements senilai 0,335 yang tidak melampaui batas 1,96.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, insentif dan *non financial performance* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, sementara komitmen organisasional tidak mampu memoderasi hubungan tersebut. Meskipun insentif dan pengukuran non finansial dianggap faktor penting dalam meningkatkan kinerja manajerial, keterbatasan penelitian terletak pada sampel yang mungkin terbatas hanya di PT Semen Indonesia Logistik dan PT Semen Indonesia Distributor saja. Sebagai saran, penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan sampel, mengeksplorasi variabel moderasi maupun variabel langsung yang lebih kompleks.

DAFTAR REFERENSI

- Basri, Mutia Yesi. (2019). Pengukuran Kinerja Non Finansial dalam Meningkatkan Kinerja Finansial : Study Literatur. *Jurnal Akuntansi*, 3(2), 114- 126
- Brownell, P., & McInnes. (2020). Budgetary Participation, Motivation dan Managerial Performance. *The Accounting Review*, 61, 274-277
- Fisher, G. J. (2020). Contingency Theory, Management Control System and Firm Outcomes: Past Results and Future Directions. *Behavioural Research in Accounting*, 10, 47-64
- Malina, M.A., & Selto, F.H. (2021). Communicating dan Controlling Strategy: An Empirical Study of The Effectiveness of The Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13, 47-90.
- Santoso, U., & Pambelum, J. Y. (2019). Pengaruh Penerapan Akuntansi Sektor Publik Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Dalam Mencegah Fraud. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(1), 14–33.
- Sekaran, Uma. (2019). *Research Methods For Business: A Skill Building Aproach*. New York-USA: John Wiley dan Sons, Inc
- Sumarno, J. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. Simposium Nasional Akuntansi VIII. Solo
- Supriyono, R.A. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi, Keinginan Sosial, dan Asimetri Informasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 4(7).
- Hansen, D. R., & Maryanne, M. M. (2020). *Management Accounting (Sixth edition)*. South Western: Publishing Co, Cincinnati, Ohio.
- Verbeeten, F. H.M. (2019). Performance management practices in public sector organizations impact on performance. *Emerald, Accounting, Auditing dan accountability Journal*, 21(3), 427-454.
- Wier, Benson, Hunton, James., & Hassabelnaby, Hassan R. (2019). Enterprise Resource Planning dan Nonfinancial performance Incentives : the Joint Impact on Coorporate Performance. *Management Accounting Research*, 8(1), 165-190.
- Abeng, T., Sosrodihardjo, S., Soesanto, F., Manullang, M., R, Heidjrachman., Hasibuan., & Susilo., S. (2019). *Manajemen Dalam Perspektif*. Yogyakarta: BPFE.
- Ahmad, K., & Zabri, S. M. (2020). The Application of Non- Financial Performance Measurement in Malaysian Manufacturing Firms. *Procedia Economics and Finance*, 35, 476-484.
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, W. M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Budiyanto, E., & Mochklas, M. (2020). *Kinerja Karyawan*. Banten: CV. AA Rizky.
- Chenhall. (2019). The Contingent Design of Performance Measures. *Management Accounting Research*, 92–116.
- Darmawan, D. (2019). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.
- Davis, K., & John W. (2019). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Djumialdji, F. (2020). *Perjanjian Kerja*. Yogyakarta: Sinar Grafika.

- Dessler, Garry. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (jilid 2)*. Jakarta: Phenhallindo.
- Guilford. (2018). *Fundamental Statistic in Psychology And Education. 3rd Edition*. Mc.Graw-Hill Company.
- Handoko, T.H. (2019). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (jilid 2)*. Yogyakarta: BPF.
- Harsono. (2020). *Manajeme Pabrik*. Jakarta: Balai Aksara
- Hasibuan, Malayu. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Ivancevich, Robert. (2018). *Perilaku dan Manajemen Organisasi (Alih Bahasa: Gania, G)*. Jakarta: Erlangga.
- Ittner, C. D., & Larcker, David F. (2020). Are non financial measures leading indicators of Performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1-34.
- Kauhanen, Antti., & Napari, Sami. (2019). Performance measurement dan incentive plans. *A Journal of Economy dan Society*, 51, 645-669.
- Hoque, Z. (2020). *Strategic Management Acccounting. Edited by L. Chapman*. Australia: Pearson
- Malinda, O., Dewi, F. G., & Gamayuni. R. R. (2019). The Effect of Incentives and Non-Financial Performance on Managerial Performance. *International Research Journal of Business Studies* , 12(1).
- Moehersono. (2019). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta: Rajawali Pers
- Sari, R. P., & Satrio, Budi. (2021). Pengaruh Insentif, Masa Kerja & Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen*, 5(8), 1-18.
- Sulistiyanto, S. (2018). *Manajemen Laba Teori dan Model Empiris (II; A. Listyandari, Ed.)*. Jakarta: PT Grasindo.
- Stajkovic, Alexander D., & Luthans, Fred. (2019). Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance. *Academy of Management Journal*, 4(3), 580-590.
- Tsauri, S. (2019). *Manajemen Kinerja (Performance Management)*. Jember: STAIN Jember Press
- Yono S. (2020). Analisis pengaruh Insentif, Motivasi, Displin kerja dan Budaya kerja Terhadap Kinerja pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangn Daerah Kab Banyumas. *Jurnal SMART*, 1(2), 89-104
- Ghozali, I., & Latan, H. (2012). Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 2.0 M3. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. (p. 1).
- Malhotra, N. K. (2006). *Marketing research: An applied orientation (5th ed.)*.
- Ghozali, I. (2008). Structural equation modeling: Metode alternatif dengan partial least square (PLS). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. (p. 1).
- Effendi, S., & Tukiran. (2017). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3S.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta

- Malhotra, N. K. (2019). *Riset Pemasaran, Pendekatan Terapan Edisi Keempat Jilid 2*. Jakarta: PT Indeks
- Sekaran, Uma. (2017). *Research Method For Business (Metodologi Penelitian Untuk Bisnis), Edisi 4*. Jakarta: Salemba 4
- Rosyidi, Hamim. (2018). *Psikologi Kepribadian: Paradigma Traits, Kognitif, Behavioristik, dan Humanistik*. Surabaya: Jaudar Press.
- Puspitaningsih, Flora. (2016). Pengaruh Efikasi Diri Dan Pengetahuan Kewirausahaan Terhadap Mnat Berwirausaha Melalui Motivasi. *Jurnal Ekonomi Pendidikan dan Kewirausahaan*, 2(2).
- Noviansyah, Eka. (2018). *Aplikasi Website Museum Nasional Menggunakan Macromedia Dreamweaver MX*. Jakarta: STIK
- Ardianingsih, Arum. (2018). *Audit Laporan Keuangan. Jilid 1*. Jakarta : Bumi Aksara
- Mulyadi. (2017) . *Akuntansi Biaya. Edisi-5*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Joseph, Devito. (2019). *Komunikasi Antarmanusia*. Tangerang Selatan: KARISMA Publishing Group
- Sawyer, C.N., Perry, L., Carty, M., & Gene, F.P. (2016). *Chemistry for Environmental Engineering and Science (5th ed.)*. New York: McGrawHill.
- Rizal, N dan Liyundira,F.S. (2016). Pengaruh Tekanan Waktu dan Independensi terhadap Kualitas Audit. *Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi WIGA*, 6(1), 45-52.