

BAB II

LITERATURE REVIEW DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Pendahuluan

Pada bab ini penulis mencoba mengungkapkan teori-teori yang berkaitan dengan kerangka pemikiran dan hipotesis, dan tinjauan pustaka sebagai acuan untuk menjawab tujuan penelitian serta merumuskan hipotesis. Pada bagian berikutnya penulis ingin menjelaskan kerangka pemikiran atas tujuan penelitian ini.

2.1.1 Telaah Teori

2.1.1.1 Teori Motivasi

Motivasi merupakan suatu penggerak dari dalam hati mereka untuk melakukan atau mencapai suatu tujuan, sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan suatu proses untuk tercapainya suatu tujuan. Motivasi didefinisikan oleh Robbins (2006) sebagai suatu proses dan usaha dalam menentukan arah intensitas dan ketekunan dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan. Menurut Herzberg dalam Miner (2005), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebut faktor *higiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor *motivator* (faktor intrinsik).

Faktor *higienememotivasi* seseorang untuk keluar dari ketidak puasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik). Sedangkan faktor *motivator* memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah *achievement* (prestasi), pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan dan sebagainya (faktor intrinsik).

Mc Gregor (1966) mengemukakan mengenai dua pandangan manusia yaitu teori x (negatif) dan teori y (positif), menurut teori x beberapa pengandaian yang dipegang manajer yaitu:

- 1) Karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan;
- 2) Karyawan akan menghindari tanggung jawab;
- 3) Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor yang dikaitkan dengan kerja.

Kontras pandangan negatif ini mengenai kodrat manusia itu ada empat teori y:

- 1) Karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain;
- 2) Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran;
- 3) Rata-rata orang akan menerima tanggung jawab;
- 4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

Dari beberapa filosofi tersebut dapat dianalogikan bahwa dengan adanya motivasi sebagai wujud dari aktualisasi diri akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan. Dengan kata lain motivasi dapat membuat kinerja karyawan untuk bekerja lebih giat untuk mencapai suatu tujuan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, penulis ingin menjelaskan kerangka pemikiran yang terdiri dari empat sub bagian yaitu sistem pengukuran kinerja non-finansial, motivasi kerja, *job tension* dan kinerja karyawan.

2.2.1 Sistem Pengukuran kinerja Non-Finansial

Marshall *et al* (1999) mendefinisikan sistem pengukuran kinerja sebagai perkembangan indikator dan proses pengumpulan data yang dapat menjelaskan, melaporkan dan menganalisa sebuah kinerja. Sedangkan Neely *et al* (1995) melihat sistem pengukuran kinerja sebagai suatu proses untuk mengukur tindakan yang dilakukan dan secara spesifik mendefinisikan sistem pengukuran kinerja sebagai suatu proses untuk mengukur efisiensi dan efektivitas suatu tindakan. Sistem pengukuran kinerja dapat memberikan bukti bahwa pemahaman yang tinggi terhadap tujuan suatu pekerjaan, dapat memberikan informasi yang relevan terhadap pekerjaan, dan motivasi untuk meningkatkan kinerja suatu pekerjaan. Karena itu sistem pengukuran kinerja dianggap memiliki manfaat penting bagi perusahaan. Kim and Larry (1998) mengungkapkan sistem pengukuran kinerja merupakan frekuensi pengukuran kinerja pada manajer dalam unit organisasi yang

dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan. Dalam pengukuran kinerja perlu ditentukan apakah yang menjadi tujuan penilaian tersebut, apakah pengukuran kinerja tersebut untuk menilai hasil kerja (*performance outcomes*) ataukah menilai perilaku (*personality*). Menurut Han et al (1998) sistem pengukuran kinerja merupakan frekuensi pengukuran kinerja pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan.

Sholihin and Pike (2010) mengatakan bahwa sistem pengukuran kinerja menjadi pusat perhatian bagi akademisi maupun praktisi khususnya dibidang akuntansi manajemen. Sistem pengukuran kinerja mempunyai fungsi untuk mengevaluasi pencapaian tujuan organisasi (Chenhall, 2005, Kaplan and Norton, 1992, Kaplan and Norton, 1996) dalam (Chenhall, 2005) serta dapat mengubah perilaku karyawan. Jackson and Schuler (1985), dan Tubre and Collins (2000) menemukan bukti bahwa pemahaman yang tinggi terhadap tujuan suatu pekerjaan, dapat memberikan informasi yang relevan terhadap pekerjaan dan motivasi untuk meningkatkan kinerja suatu pekerjaan. Selain itu, sistem pengukuran kinerja dapat mengkomunikasikan prioritas organisasional dan informasi kinerja untuk setiap individu yang bisa membantu meningkatkan pemahaman manajer akan peran kerja mereka (Simon, 2000)

Cokins (2004) dalam Baxter & McLeod (2008) menyatakan bahwa untuk menentukan kinerja perlu dilakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai proses mengkuatifikasi efisiensi dan efektivitas dari suatu

tindakan (Cocca & Alberti, 2010). Pengukuran kinerja adalah bagian dari analisa atau diagnosa terhadap proses untuk mengidentifikasi aktivitas mana yang harus diprioritaskan untuk diperbaiki agar mencapai hasil yang diinginkan. Dalam suatu organisasi pengukuran kinerja penting karena digunakan untuk mengukur evaluasi dan perencanaan masa depan suatu organisasi. Pengukuran kinerja merupakan suatu konsep mapan yang harus dilakukan dalam pembaharuan hal-hal penting dalam suatu organisasi. Untuk memenangkan persaingan global, sistem pengukuran yang hanya mempertimbangkan aspek keuangan semata tidak dapat mencerminkan kinerja manajemen sesungguhnya, sehingga diperlukan pengukuran yang tidak hanya mempertimbangkan ukuran-ukuran keuangan tetapi juga ukuran non-keuangan. Pengukuran kinerja organisasi perusahaan yang hanya ditekankan pada sudut pandang keuangan akan menghilangkan sudut pandang lain yaitu pengukuran kinerja non-keuangan. Pengukuran kinerja non-keuangan dipercaya bisa digunakan untuk melengkapi figur pengukuran kinerja keuangan jangka pendek dan sebagai indikator kinerja jangka panjang (Kaplan dan Norton, 1996). Untuk melakukan pengukuran kinerja non-finansial terlebih dahulu kita harus mengetahui informasi-informasi non-finansial yang ada, karena informasi non-finansial merupakan salah satu faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna pelaksanaan tujuan yang telah ditetapkan. Informasi ini didapat agar dapat membantu dalam peningkatan pelaksanaan operasi perusahaan dan kinerja organisasi agar lebih berhasil. Informasi non-finansial menjadi penting karena dalam pendayagunaan karyawan tidak hanya difokuskan pada pengurangan biaya

tenaga kerja, tetapi juga lebih kepada bagaimana meningkatkan kualitas, mengurangi siklus waktu produksi, dan kebutuhan pemuasan pelanggan.

Jadi, dapat diketahui sistem pengukuran kinerja non-finansial lebih terfokus kepada kinerja jangka panjang untuk mencapai profitabilitas dan tujuan strategis perusahaan jangka panjang.

2.2.2 Motivasi Kerja

Motivasi dianggap penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi didefinisikan oleh Robbins (2006) sebagai suatu proses dan usaha dalam menentukan arah intensitas dan ketekunan dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan.

Motivasi kerja menurut Gibson *et al* (1997) adalah kekuatan yang mendorong seorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Naylor, Prithcard & Payne (1980) dalam Prithcard&Payne(2003) menyatakan bahwa komponen motivasi didasarkan pada teori harapan. Menurut Latham & Pinder (2004) motivasi didefinisikan sebagai proses menentukan energi untuk memenuhi kebutuhan. Motivasi adalah proses alokasi sumber daya dimana waktu dan energi dialokasikan ke arah tugas. Motivasi meliputi arah, intensitas, dan ketekunan. Motivasi berorientasi pada masa depan, dimana individu akan mengantisipasi jumlah kepuasan yang diterima,

sehingga terdapat hubungan antara penerapan energi dan kepuasan serta berapa banyak energi yang dialokasikan untuk memperoleh kepuasan.

Analisis mengenai motivasi harus memusatkan perhatian pada faktor-faktor yang mendorong dan mengarahkan kegiatan seseorang. Motivasi berhubungan dengan bagaimana perilaku itu bermula, diberi tenaga, disokong, diarahkan, dihentikan dan reaksi subyektifnya yang ada dalam organisasi ketika semua itu berlangsung (Davis *et al*, 1996). Motivasi lahir dari berbagai konsep teori diantaranya adalah *need theory*, *equity theory* dan *expectancy theory* Maslow (1970) menjelaskan bahwa motivasi didorong oleh kebutuhan seseorang yang terdiri dari lima tingkat kebutuhan yang dikenal dengan *need theory*. Lima kebutuhan itu adalah kebutuhan psikologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.

Abdurrahman (1998) menjelaskan bahwa motivasi menurut *equity theory* berasal dari cara pandang seseorang dalam membandingkan perlakuan lingkungan sosial pekerjaan antara seseorang dengan yang lainnya. Teori ini mengatakan bahwa seseorang dapat dimotivasi dengan memberi perlakuan yang sama, seperti memperlakukan orang lain secara adil (Adams, 1965) dan akan memiliki dampak negatif terhadap kinerja seseorang apabila diperlakukan secara tidak adil, baik diperlakukan berlebihan maupun kurang dari semestinya (Ann *et al*, 1993; Eric *et al*, 1998). *Expectancy theory* memiliki pandangan bahwa motivasi seseorang di lingkungan kerja akan terdorong apabila ia memiliki harapan akan memperoleh harapan akan memperoleh suatu imbalan atas pekerjaannya atau prestasi yang diraih (Vroom, 1964).

Sedangkan Menurut Herzberg dalam Miner (2005), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebut faktor *higiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor *motivator* (faktor intrinsik). Faktor *higiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik). Sedangkan faktor *motivator* memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah *achievement* (prestasi), pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan dan sebagainya (faktor intrinsik)

Motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang. Keberadaan motivasi sangat penting peranannya dalam usaha meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan. Motivasi ekstrinsik juga dapat membuat seseorang melakukan sesuatu untuk mendapatkan sesuatu yang lain yang dapat menguntungkan. Rangsangan dari luar sebagai motivasi ekstrinsik ini dapat berupa *reward* dan *punishment*. Sebagai contoh seorang karyawan yang bekerja keras untuk menjadi karyawan yang lebih baik karena ingin dikagumi oleh rekan-rekannya dan mendapat pujian dari pimpinannya, bukan karena ia memiliki keterikatan dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya tersebut. Karyawan yang terdorong secara ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi untuk mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkan dari organisasi.

2.2.3 *Job Tension*

Tekanan kerja menggambarkan tekanan yang timbul dari keadaan stres psikologi dalam lingkungan kerja (Kenis, 1979, dalam Dunk, 1993), yang dapat berupa reaksi emosional yang bersifat negatif terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan (Vossel & Froehlich, 1979, dalam Dunk, 1993). Tekanan kerja yang tinggi dapat menimbulkan frustrasi dan kegelisahan dalam bekerja (Hopwood, 1973, dalam Dunk, 1993). Frustrasi dapat mengubah seorang yang optimis menjadi seorang yang pesimis, sehingga dapat kehilangan kepercayaan kepada diri sendiri.

Telah dikemukakan bahwa tekanan kerja berhubungan dengan stres kerja (Beehr & Newman, 1978, dalam Dunk, 1993), bahwa tekanan kerja merupakan respon terhadap stres (Margolis & Kroes, 1978, dalam Dunk, 1993). Stres adalah kondisi lingkungan yang dirasakan oleh seseorang yang diakibatkan karena adanya tekanan kerja (Fogarty, 1996). Stres kerja mengacu pada karakteristik lingkungan pekerjaan yang menjadi ancaman bagi individu, yang dapat berupa tuntutan bahwa individu tidak dapat memenuhi, atau kekurangan sumber daya untuk melaksanakan tugas (Caplan *et al.*, 1975, dalam Dunk, 1993). Stres memiliki konsekuensi bagi individu dalam organisasi yaitu: kinerja rendah, keterlibatan kerja yang rendah, hilangnya tanggung jawab, kurangnya perhatian pada perusahaan dan rekan, hilangnya kreativitas, absensi, terjadinya *turnover*, kecelakaan kerja, sifat antagonis dan ketidakpuasan pada pekerjaan (Schuler, 1980; Weick, 1983, dalam Dunk, 1993).

Tekanan kerja dapat digunakan dalam memperjelas pengukuran stres. Tekanan kerja juga dapat digunakan untuk menguji pengaruh stres di tempat kerja. Dan ternyata didapat pengaruh yang berbeda, hal itu tergantung pada stres yang dialami oleh individu ditempat kerja (Macon, 1994 dalam Dunk 1993). Setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda untuk menghadapi stres dilingkungan kerja mereka (Renang, 1999 dalam Dunk 1993). Tekanan kerja dalam banyak studi termasuk dalam unsur dari fenomena stres (Klenke-Hamel, 1990 dalam Dunk 1993).

Luthans, 2005, melakukan riset dibidang perilaku organisasi melaporkan bahwa stres dapat dikelompokkan dalam dua kategori yaitu *distress* dan *eustrees*.

Distress berkenaan dengan tekanan kerja yang dapat mengakibatkan turunnya kinerja, sedangkan *eustrees* berhubungan dengan stress yang pada tingkat tertentu (dari tingkatan nol hingga menengah) malah akan meningkatkan kinerja. Dari hasil penelitian tersebut diatas menunjukkan bahwa stres tidak hanya berpengaruh negatif terhadap kinerja, tetapi stres pada tingkat tertentu dapat pula berpengaruh positif terhadap kinerja.

2.2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. seseorang sepatutnya memiliki kesediaan dan kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan

perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan. Kinerja karyawan (*job performance*) dapat diartikan sejauhmana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugasnya (Singh *et al.*,1996).

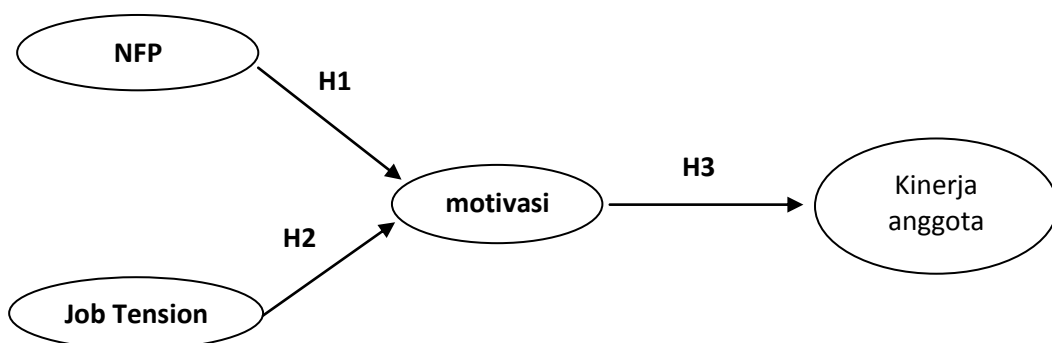
Koopmans *et al* (2003) menyatakan bahwa kinerja individu sangat relevan dan sering digunakan untuk mengukur tugas suatu pekerjaan. Campbell (1990) mendefinisikan kinerja individu sebagai sesuatu tindakan yang relevan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja individu lebih memfokuskan pada tindakan dan perilaku hasil tindakan tersebut. Secara umum fokus utama kinerja individu adalah dilihat dari mereka dalam menyelesaikan tugas atau kinerja, dapat didefinisikan sebagai keahlian seorang individu dalam melaksanakan tugas inti mereka secara substantif atau secara tehnik. Selain itu, kinerja individu juga dapat diukur dari absensi, bebas tugas, penyelewengan, dan penyalahgunaan. Gomes (1995) mengatakan kinerja suatu pekerjaan adalah catatan hasil atau keluaran (*outcomes*) yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam suatu periode waktu tertentu. Kinerja merupakan suatu pedoman dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas tinggi dalam suatu organisasi atau instansi.

Bernardin and Russel (Ruky, 2002) memberikan pengertian *performance* atau kinerja sebagai berikut : “*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*”. Prestasi atau

kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

2.3 Hipotesis

Sebelum menguraikan hipotesis penulis ingin menyajikan *research framework* atas penelitian ini. Sistem pengukuran kinerja non-finansial diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja dan adanya *job tension* akan menyebabkan stress dan hal ini akan menurunkan motivasi kerja karyawan. Peningkatan motivasi melalui peningkatan kreatifitas karyawan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Model penelitian dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1: Research framework hubungan sistem pengukuran kinerja non-finansial, job tension dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.1. Hubungan Sistem Pengukuran Kinerja Non-Finansial Terhadap Motivasi Kerja

Hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja para karyawannya dalam suatu organisasi adalah dukungan dari organisasi atau perusahaan tersebut.

Dengan adanya dukungan yang kuat maka produktivitas karyawan akan meningkat, hal ini sudah tentu akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Salah satu contoh dukungan tersebut yaitu dengan adanya aturan baku yang telah ditetapkan perusahaan atau organisasi dan juga dengan memberikan motivasi.

Campbell (1990) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat digunakan untuk memotivasi seorang individu untuk lebih giat bekerja. Collins (1982) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja dapat digunakan untuk memotivasi seorang individu untuk lebih giat bekerja. Adanya sistem pengukuran kinerja akan membuat seorang termotivasi untuk bekerja lebih giat karena dalam sistem pengukuran kinerja itu akan berjalan bila diberlakukan sistem *reward*.

Secara khusus informasi kinerja diyakini dapat memotivasi karyawan dengan memberikan umpan balik terhadap perilaku kinerja mereka (Ilgen *et al*, 1979 dalam Hall, 2004). Teori umpan balik menyatakan bahwa informasi kinerja dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan informasi tentang target kinerja (Ilgen *et al*, 1979 dalam Hall, 2004). *Balance scorecard* sudah menekankan sistem pengukuran kinerja yang efektif apabila sistem pengukuran kinerja tersebut dihubungkan dengan *reward system*. Dengan adanya hubungan antara sistem pengukuran kinerja dengan *reward system* maka karyawan akan

termotivasi untuk bekerja lebih giat. Motivasi untuk mengejar *reward* sudah banyak diteliti oleh peneliti terdahulu. Campbell (2008) menemukan bahwa ada hubungan positif antara *non-financial performance* dengan penghargaan yang akan diberikan. Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan adanya hubungan positif antara sistem pengukuran kinerja dengan motivasi, dari asumsi tersebut penulis berhipotesis sebagai berikut :

H1 : Sistem Pengukuran kinerja non-finansial berpengaruh positif dengan motivasi kerja

2.3.2 Hubungan *Job Tension* Terhadap Motivasi Kerja

Penulis beranggapan bahwa tekanan kerja dapat mengurangi motivasi karyawan dalam suatu organisasi. Mosadeghrad, Ferlie and Rosenberg(2011) mengatakan ada beberapa faktor yang dapat menimbulkan stres bagi karyawan dalam suatu organisasi. Faktor tersebut antara terlalu banyak pekerjaan, kekurangan staf dan tekanan waktu.. Bukti empiris yang telah dilakukan oleh Sholihin, Pike, and Mangena (2010) di perusahaan manufaktur di UK menyatakan bahwa motivasi karyawan akan menurun apabila mereka bekerja tanpa ada rewards system.

Selain itu, bukti empiris yang meneliti hubungan langsung antara motivasi dan tekanan kerja pernah dilakukan oleh Elangovan and Xi(1999). Hasil penelitian mereka menemukan bahwa tekanan kerja mempunyai hubungan negatif dengan motivasi. Hal ini berarti bahwa apabila karyawan mempunyai tekanan yang tinggi dalam pekerjaannya maka akan membuat mereka stres yang akhirnya akan

dapat menurunkan motivasi dalam bekerja. Oleh karena itu, berdasarkan asumsi diatas maka saya mengajukan hipotesis bahwa ada hubungan antara *job tension* dan motivasi, dimana *job tension* dapat menurunkan motivasi karyawan.

H2: *Job tension* berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja

2.3.3 Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi agar rela untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab dalam melaksanakan kewajiban sebagai anggota organisasi. Beberapa faktor yang membuat seseorang termotivasi adalah status, kompensasi, penghargaan dan sebagainya, sehingga membuat karyawan semangat untuk berusaha mendapatkannya. Peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Usaha para karyawan tersebut adalah dengan meningkatkan kinerja dirinya, tentunya peningkatan kinerja tersebut harus sesuai dengan aturan organisasi. Pada dasarnya kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya.

Kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu. Kinerja karyawan merupakan hal yang penting bagi perusahaan maupun organisasi. Untuk itu diperlukan motivasi baik dari dalam (motivasi intrinsik) maupun dari luar (motivasi ekstrinsik). Campbell (1990) menyatakan

kinerja individu adalah sebagai suatu tindakan yang relevan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya motivasi dapat dimaksudkan sebagai pemberian daya perangsang kepada karyawan agar karyawan bekerja dengan segala daya dan upaya. Knippenberg (2000) menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif pada kinerja, sejauh kinerja berada dibawah kontrol kehendak (sejauh kinerja itu bertumpu pada usaha dan ketekunan) bukan dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sumberdaya yang tersedia.

Tetapi Herzberg (1959) dalam Furnham (2009) menyatakan pendapat yang berbeda yaitu dengan mengatakan faktor ekstrinsik tidak akan mendorong minat seseorang untuk bekerja dengan performa baik, sehingga tidak jarang motivasi ekstrinsik menjadikan seseorang bekerja tidak maksimal. Hal ini dikarenakan mereka hanya fokus untuk mendapatkan reward yang akan didapat tanpa memikirkan tanggung jawab dari hasil pekerjaan yang telah mereka laksanakan. Jadi dapat diketahui motivasi sangat berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan, yang mana keduanya saling berhubungan dan mempengaruhi. Maka dapat dirumuskan dalam hipotesis:

H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja anggota.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai sistem pengukuran kinerja non-finansial telah banyak dilakukan, sehingga membuat penulis untuk menelaah kembali terhadap penelitian yang sudah ada dan dapat diimplementasikan kedalam penelitian ini.

Beberapa penelitian itu antara lain :

Matthew Hall (2008) yang menunjukkan bahwa kelengkapan sistem pengukuran kinerja menyediakan informasi kinerja yang meningkatkan pembedayaan psikologis manajer dan manajer mengklasifikasikan peran harapan, yang pada gilirannya, meningkatkan kinerja manajerial.

Tanuwijaya & Soenhadji (2009), yang menyimpulkan bahwa secara bersama-sama kemampuan karyawan, kesempatan berkinerja, kejelasan aturan dan penghargaan mempengaruhi kinerja karyawan. Diketahui bahwa semakin tinggi nilai kemampuan karyawan kesempatan berkinerja, kejelasan aturan dan penghargaan semakin tinggi, semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Sedangkan secara terpisah maka kemampuan karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Sholihin dan Pike (2010) meneliti tentang pengukuran kinerja keuangan maupun kinerja non-keuangan dan keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan juga memiliki efek yang penting dalam hubungan interpersonal dan kerjasama dalam organisasi, selanjutnya hasil penelitian yang dilakukan oleh Lau dan Sholihin (2005) menyatakan bahwa pengukuran non-finansial mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan ukuran finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Eisenberger dan Aselage (2009) dari hasil studinya meneliti bahwa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja kreatif yang mana dengan adanya motivasi dari dalam dan dorongan dari luar seperti *reward* kinerja karyawan akan meningkat dan dapat memunculkan kreatifitas. Sementara

itu Ryan & Deci (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dalam penyusunan anggaran berhubungan positif dengan kinerja. Sholihin, Pike and Mangena (2010) yang meneliti tentang RMPM di perusahaan manufaktur di UK menyatakan bahwa motivasi karyawan akan menurun apabila mereka bekerja tanpa ada *rewards system*.

Dari beberapa penelitian tersebut, penulis ingin meneliti mengenai adakah pengaruh sistem pengukuran kinerja non-finansial dan job tension dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai faktor pemediannya. Dimana penelitian ini dilakukan Kepolisian Daerah Lampung, dengan tempat penelitian di Polda Lampung, wilayah Polresta Bandar Lampung, Polres Metro, wilayah Polresta Lampung Selatan. Dilakukannya penelitian ini karena penulis beranggapan tingkat tekanan kerja di institusi kepolisian tinggi, maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tersebut.