

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Teori Kognitif**

Teori kognitif dikembangkan oleh Jean Piaget pada tahun 1896-1980. Piaget berpendapat bahwa proses berpikir sebagai aktivitas gradual dan fungsi intelektual dari konkret menuju abstrak. Pertumbuhan intelektual adalah tidak kuantitatif, melainkan kualitatif. Kognitif itu sendiri dapat diartikan sebagai potensi intelektual yang terdiri dari tahapan; pengetahuan (*knowledge*), pemahaman (*comprehension*), penerapan (*aplication*), analisa (*analysis*), sintesa (*sinthesis*), evaluasi (*evaluation*). Kognitif berarti persoalan yang menyangkut kemampuan untuk mengembangkan kemampuan rasional (akal).

Teori kognitif ini lebih menekankan pada proses atau upaya dalam memaksimalkan pekerjaannya. Kognitif teori merupakan teori yang jelas, dimana orang akan bekerja dengan baik apabila tujuan dari pekerjaan itu jelas.

Pengukuran kinerja non-finansial memberikan arahan yang jelas apa yang harus dilakukan ketika karyawan tidak tahu apa yang harus mereka lakukan. Maka dari itu kognitif lebih menekankan pada proses dalam pencapaian tujuan dan dengan

dasar dari teori kognitif ini pula dapat dikembangkan bagaimana pengaruh pengukuran non-finansial terhadap pembentukan kreativitas karyawan.

### **2.1.2 Teori Motivasi**

Motivasi merupakan suatu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai suatu tujuan. Motivasi sebagai sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Menurut Herzberg dalam Miner (2005), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan diri. Dua faktor itu disebutnya faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dan sebagainya, sedangkan faktor ekstrinsik memotivasi seseorang dari luar untuk mencapai kepuasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya.

Maslow (1965) mengatakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok. Salah satu diantaranya yaitu aktualisasi diri dimana kebutuhan akan aktualisasi diri itu sendiri dengan mendapatkan kepuasan dan menyadari potensi yang ada. McGregor (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 dengan pandangan negatif ini mengenai kodrat manusia ada empat teori Y : 1) karyawan

dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain 2) orang akan menjalankan pengarahannya 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 baik intrinsik maupun ekstrinsik sebagai wujud dari aktualisasi diri akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan. Dengan kata lain motivasi dapat membuat karyawan mengeksplorasi pemikiran mereka dengan membuat ide-ide baru dengan kreativitas mereka untuk mencapai suatu tujuan.

### **2.1.3 Pengukuran Kinerja Non-Finansial**

Stiffler (2006) menyatakan dalam Baxter and MacLeod (2008) bahwa pengukuran kinerja merupakan subsistem dari manajemen kinerja. Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai proses untuk mengkuantifikasi efisiensi dan efektivitas dari suatu tindakan Olsen et al (2007) dalam Cocca & Alberti (2010). Pengukuran kinerja ini merupakan bagian dari analisa terhadap proses untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas apa saja yang diprioritaskan dan harus diperbaiki agar dapat mencapai tujuan secara maksimal.

Pengukuran kinerja non-finansial merupakan kinerja yang tidak dinilai berdasarkan ukuran-ukuran angka dalam satuan nilai uang. 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 kepada pengurangan biaya tenaga kerja, tetapi juga lebih kepada bagaimana meningkatkan kualitas, mengurangi siklus waktu produksi, dan kebutuhan pemuasan pelanggan.

Pengukuran non-finansial banyak direkomendasikan menggantikan pengukuran finansial di era ekonomi berbasis pengetahuan (Cumby & Conrod, 2001 ; Kannan & Aulbur, 2004). Pengukuran kinerja non-finansial ini penting karena indikator non-finansial mencerminkan *intangible assets*, yang mana *intangible assets* itu sendiri merupakan jenis aset yang mempunyai umur lebih dari satu tahun dan dapat diamortisasi selama periode pemanfaatannya, yang biasanya tidak lebih dari 40 tahun. Melalui indikator non-finansial, maka *intangible assets* dapat terukur juga. Banyak penelitian yang dilakukan mengenai peran *intangible assets* terhadap nilai perusahaan. Nyatanya, ukuran yang berkaitan dengan inovasi, kapabilitas manajemen, hubungan karyawan, kualitas dan *brand value* dapat menjelaskan nilai perusahaan dengan signifikan. Jadi, dapat diketahui sistem pengukuran kinerja non-finansial lebih terfokus kepada kinerja jangka panjang untuk mencapai profitabilitas dan tujuan strategis perusahaan jangka panjang.

#### **2.1.4 Motivasi Intrinsik**

Salah satu kebutuhan psikologis dalam diri seseorang adalah motivasi. Motivasi didefinisikan sebagai suatu proses yang menjelaskan proses perbuatan/tingkah laku yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu

tujuan (Robbins & Judge, 2007). Motivasi dapat berfungsi sebagai pengarah yang artinya mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, serta motivasi juga dapat berfungsi sebagai penggerak yang artinya menggerakkan tingkah laku seseorang. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat lambatnya suatu pekerjaan.

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam individu, yang berarti seseorang melakukan suatu tindakan tidak berdasarkan dari dorongan-dorongan atau faktor-faktor lain yang berasal dari luar diri, contohnya *self actualization need* (keinginan untuk mengaktualisasikan diri) (Maslow, 1965). Terbentuknya motivasi intrinsik itu sendiri terjadi karena adanya keinginan yang timbul secara alamiah dari dalam yang membangkitkan semangat atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu untuk mencapai kepuasan atau tujuan, karena manusia selalu mempunyai naluri untuk mencapai sesuatu maka melalui motivasi intrinsik inilah dapat mendorong seseorang untuk terlibat dalam sebuah aktivitas dalam rangka merasakan kenikmatan sensasional (Vallerand, dkk., 1992).

Motivasi intrinsik ini penting karena setiap individu mempunyai *individual differences* yang membedakan dengan orang lain. *Individual differences* ini meliputi kesenangan, tingkat kepuasan, kemampuan penyesuaian diri, tingkat emosi dan kerentanan. Salah satu pandangan tentang motivasi intrinsik menekankan pada determinasi diri, dimana dalam pandangan ini mereka percaya bahwa mereka melakukan sesuatu karena kemauan diri mereka sendiri bukan karena kesuksesan, pamor atau imbalan eksternal lainnya (Rainey, 1965). Sebagai contoh, karyawan yang sampai bekerja lembur karena ia merasa ingin memenuhi tanggung jawabnya dan segera menyelesaikan pekerjaannya, bukan karena

kompensasi dana lebih yang akan ia dapatkan ketika ia bekerja lembur. Orang yang termotivasi secara intrinsik cenderung akan bekerja lebih keras dan memiliki disiplin kerja yang tinggi.

Ketika karyawan termotivasi secara intrinsik, maka timbul secara alami keinginan untuk belajar lebih dan bekerja lebih keras untuk mengejar pencapaian kinerja mereka semaksimal mungkin, dan tanpa disadari mereka telah mengeksplorasi keingintahuan mereka (Ryan & Deci, 2000). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik cenderung mendorong karyawan untuk lebih memfokuskan diri dalam pencapaian tujuan kinerja suatu organisasi (Amabile et al, 1994; Ryan & Deci, 2000).

### **2.1.5 Motivasi Ekstrinsik**

Ada definisi yang menyatakan bahwa motivasi berhubungan dengan : 1. Pengaruh perilaku 2. Kekuatan reaksi (upaya kerja), setelah seseorang karyawan telah memutuskan arah tindakan-tindakan 3. Persistensi perilaku, atau beberapa lama orang yang bersangkutan melanjutkan pelaksanaan perilaku dengan cara tertentu (Campbell, 1970). Dari definisi tersebut dapat kita ketahui adanya motivasi ekstrinsik, motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang berasal dari luar diri seseorang atau dari luar suatu lingkungan pekerjaan, karena adanya pengaruh faktor-faktor lain dari luar itulah yang menyebabkan rangsangan dari luar menjadi motivasi ekstrinsik bagi individu. Dengan kata lain motivasi ekstrinsik ini membuat seseorang melakukan sesuatu untuk mendapatkan sesuatu yang lain yang menguntungkannya. Rangsangan dari luar sebagai motivasi ekstrinsik ini misalnya *reward* dan *punishment*. Contohnya seorang karyawan yang bekerja

keras untuk menjadi karyawan yang baik karena ingin dikagumi oleh rekan-rekannya dan mendapat pujian dari pimpinannya, bukan karena ia memiliki ketertarikan 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 diinginkannya dari organisasi. Menurut para ahli faktor ekstrinsik tidak akan mendorong minat para karyawan untuk bekerja dengan performa baik, sehingga tidak jarang motivasi ekstrinsik menjadikan karyawan bekerja tidak maksimal karena mereka hanya mengincar *reward* yang mereka akan dapatkan tanpa memikirkan tanggung jawab dari hasil pekerjaan mereka.

#### **2.1.6 Kreativitas Karyawan**

Kreativitas karyawan merupakan sumber penting dan merupakan keunggulan yang kompetitif bagi suatu organisasi dalam pengembangan inovasi-inovasi baru dalam organisasi (Amabile, 1988, 1996; Oldham & Cummings, 1996; Shalley, 1991; Zhou, 2003) dalam Hirst (2009). Proses kreativitas melibatkan adanya ide-ide baru yang berguna dan tidak terduga tetapi dapat diimplementasikan di dunia luar. Karena kreativitas itu sendiri merupakan kemampuan seseorang untuk melihat dengan sudut pandang/perspektif baru yang berbeda dari biasanya, dan membentuk hubungan baru dengan kombinasi dari beberapa obyek, konsep atau fenomena. Menurut para ahli orang yang kreatif melihat segala sesuatu dengan cara yang berbeda dan baru yang tidak terpikirkan oleh orang lain dan pada umumnya mereka mengetahui permasalahan dengan sangat baik dan disiplin.

Terbangunnya kreativitas karyawan apabila mereka dapat bekerja dengan nyaman dan menyenangkan tanpa ada tekanan, tidak hanya bekerja untuk menyenangkan pimpinan saja dan memiliki hubungan kerja yang harmonis tanpa politik kerja yang mengarah kepada friksi antar kelompok kerja dan lain-lain. Jika suatu organisasi menginginkan adanya peningkatan kualitas kinerja baik secara individu maupun secara kelompok mereka harus membangun kreativitas itu sendiri.

Menurut para pakar *Human Resources* secara umum tahapan untuk membangun kreativitas dapat dibagi dalam empat tahap, yaitu : *exploring*, *inventing*, *choosing* dan *implementing*. Dimana tahap *exploring* yaitu para karyawan mengeksplorasi kemampuan mereka dengan berusaha menemukan penemuan-penemuan baru (*inventing*) yang selanjutnya penemuan-penemuan tersebut diuji dan dipilih (*choosing*) mana yang terbaik dan akhirnya dapat diterapkan (*implementing*) di dunia luar sebagai penemuan baru yang dapat diandalkan .

Kreativitas karyawan sangat penting bagi kelangsungan hidup suatu organisasi dan sebagai daya saing dengan organisasi lainnya menurut George & Zhou (2002) dalam Gong et al (2009). Beberapa peneliti percaya bahwa kreativitas karyawan akan berkembang ketika seorang supervisor memberikan kepemimpinan yang transformasional dan ketika karyawan memiliki orientasi belajar yang tinggi (Gong et al, 2009). Jaussi dan Dionne (2003) menemukan hubungan yang positif antara kepemimpinan yang transformasional dengan orientasi belajar karyawan, karena dengan kepemimpinan yang transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yang pada akhirnya karyawan akan memperluas dan meningkatkan pengetahuan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.



## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian mengenai pengukuran kinerja non-finansial memberikan kontribusi kepada penulis untuk menelaah kembali terhadap penelitian yang sudah ada dan dapat mengimplementasikan kepada penelitiannya. Beberapa penelitian itu antara lain:

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

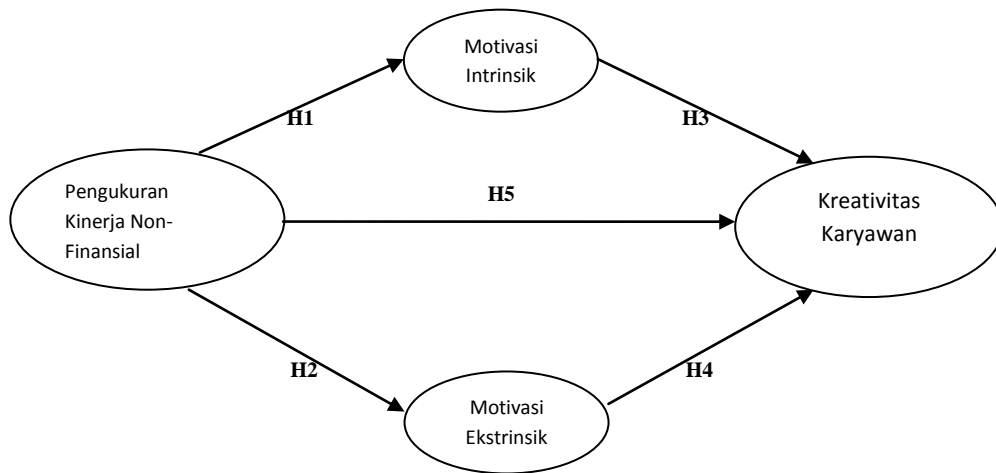
Eisenberger dan Aselage (2009) dari hasil studinya meneliti bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja kreatif yang mana dengan adanya motivasi dari dalam dan dorongan dari luar seperti *reward* kinerja karyawan akan meningkat dan dapat memunculkan kreativitas. Sementara itu Ryan & Deci (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam penyusunan anggaran berhubungan positif dengan kinerja.

Dari beberapa penelitian tersebut, peneliti ingin meneliti mengenai adakah pengaruh pengukuran kinerja non-finansial dalam meningkatkan kreativitas karyawan, dengan menghubungkan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik sebagai faktor pemediannya. Dimana studi dilakukan di kepolisian Kota Bandar Lampung. Dilakukannya penelitian ini karena masih jarang nya penelitian mengenai pengukuran non-finansial berbasis akuntansi manajemen di kepolisian,

terutama di Indonesia, maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tersebut.

### 2.3 Pengembangan Hipotesis

Sebelum menjelaskan tentang hipotesis, terlebih dahulu akan digambarkan ringkasan dari kerangka pemikiran teori. Secara sederhana pengukuran kinerja non-finansial dapat meningkatkan kreativitas karyawan melalui dua aspek yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Salah satu alat ukur untuk meningkatkan kreativitas karyawan adalah dengan pengukuran kinerja non-finansial melalui motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Dengan demikian dapat diformulasikan kerangka berpikir sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

#### 2.3.1 Pengaruh Pengukuran Kinerja Non-Finansial Terhadap Motivasi

##### Intrinsik

Menurut Bernaden dan Russel, dikutip oleh Gomes (2000) pengukuran kinerja diartikan sebagai “*outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu

atau kegiatan karyawan selama suatu periode waktu tertentu”. Untuk mengukur kinerja, dapat digunakan beberapa ukuran kinerja yang meliputi: kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kemampuan mengemukakan pendapat, pengambilan keputusan, perencanaan kerja, dan daerah organisasi kerja. Pengukuran kinerja karyawan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan karyawan dan potensi yang dapat dikembangkan.

Simon (1995) dalam Yuliansyah (2011) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja yang paling sering digunakan adalah diagnostik dan interaktif. Beberapa peneliti menghubungkan kinerja interaktif sebagai bentuk dari sistem pengukuran kinerja non-finansial, hal ini dikarenakan orientasi utama kinerja interaktif adalah diskusi dan komunikasi mengenai tujuan organisasi. Menurut Bisbe & Otley (2004) diskusi akan menambah pengetahuan serta inovasi. Dengan demikian dapat dikatakan bertambahnya pengetahuan serta inovasi akan membuat para karyawan mempunyai tingkat kepuasan tersendiri untuk lebih giat bekerja, sehingga apabila dianalogikan tingkat kepuasan merupakan salah satu unsur dari motivasi intrinsik karena tingkat kepuasan itu berasal dari diri sendiri.

Selain itu hubungan antara pengukuran non-finansial dan motivasi intrinsik dapat juga dilihat dari unsur pengukuran non-finansial itu sendiri. Dibandingkan dengan pengukuran finansial, pengukuran non-finansial lebih fleksibel karena penilaiannya subjektif (Vaivio, 2004) dalam Yuliansyah (2011). Dengan adanya fleksibilitas tersebut memungkinkan setiap anggota untuk bereksplorasi mengenai bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja menjadi lebih baik. Peningkatan tersebut bisa terjadi karena adanya motivasi intrinsik. Berdasarkan kedua analogi

tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja non-finansial berpengaruh terhadap motivasi intrinsik, sehingga dapat dikembangkan dalam hipotesis:

*H1 : Pengukuran kinerja non-finansial berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik.*

### **2.3.2 Pengaruh Pengukuran Kinerja Non-Finansial Terhadap Motivasi Ekstrinsik**

Aspek penting dari perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dukungan yang kuat dari perusahaan tersebut. Dengan adanya dukungan yang kuat produktivitas kerja karyawan akan meningkat. Bentuk dukungan itu adalah dengan adanya konsistensi aturan yang telah ditetapkan perusahaan dan memberikan motivasi. Salah satu motivasinya yaitu motivasi ekstrinsik, yang mana motivasi ini dapat dipengaruhi oleh pengukuran dari kinerja non-finansial. Sebagai contoh sederhana di kepolisian dengan pengukuran kinerja non-finansial adalah kehadiran anggota (absensi), apabila ketidakhadiran anggota melebihi aturan yang sudah ditetapkan perusahaan maka anggota tersebut akan mendapatkan *punishment*, berupa rasa malu. Jadi, timbul motivasi ekstrinsik para anggota yang akan berusaha untuk tidak melewati batas ketidakhadirannya, agar tidak mendapatkan *punishment* dan para anggota akan lebih disiplin.

Salah satu indikator dari motivasi ekstrinsik adalah rasa malu apabila tidak dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik maka dari itu diperlukan disiplin kerja yang tinggi (Wong, Guo & Lui, 2010). Sama halnya dengan Yuliansyah (2011) yang mengatakan pada studinya di perbankan bahwa salah satu indikator pengukuran non-finansial disiplin kerja dan indikator motivasi ekstrinsik adalah rasa malu,

yang mana disiplin kerja tersebut dapat mempengaruhi berkembangnya motivasi ekstrinsik karyawan. Dari motivasi ekstrinsik para karyawan itulah pengukuran kinerja non-finansial dapat dilakukan.

Pada era globalisasi seperti ini kinerja non-finansial mempengaruhi motivasi ekstrinsik karyawan . Dimana pengukuran non-finansial dapat membangkitkan dan mendorong motivasi ekstrinsik tersebut. Pengukuran kinerja non-finansial dan motivasi ekstrinsik dapat dijadikan contoh atau tuntutan untuk menunjukkan bagaimana kinerja yang baik. Karena itu berdasarkan asumsi-asumsi tersebut dapat dirumuskan hipotesis:

*H2 : Pengukuran kinerja non-finansial berpengaruh positif terhadap motivasi ekstrinsik.*

### **2.3.3 Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Kreativitas Karyawan**

Dalam organisasi karyawan bekerja dalam tim, dan dalam tim tersebut kreativitas karyawan dituntut untuk menyelesaikan suatu pekerjaannya ( Shalley, Zhou, & Oldham, 2004) dikutip oleh Hirst et al (2009). Kreativitas karyawan merupakan hal penting bagi organisasi, karena bagaimanapun juga kreativitas karyawan dapat mempengaruhi kinerja para karyawan tersebut (Gilson, 2008) dalam Gong et al (2009). Untuk dapat menggali kreativitas individu dari para karyawan tersebut diperlukan suatu motivasi baik dari dalam maupun dari luar. Salah satu unsur yang dapat membentuk kreativitas tersebut adalah motivasi intrinsik, yang mana motivasi ini timbul karena keingintahuan mereka untuk belajar mengenai hal baru dan membuat mereka untuk mengeksplorasi kepentingan mereka.

Menurut Amabile (1996) dikutip oleh Ryan & Deci (2000) motivasi intrinsik mengacu pada keinginan untuk mengeluarkan usaha berdasarkan minat dan keuntungan dari pekerjaan yang dilakukan. Motivasi intrinsik merupakan salah satu pendorong penting bagi berkembangnya kreativitas karyawan (Elsbach & Hargadon, 2006). Ketika karyawan secara intrinsik termotivasi mereka akan mengalami pengaruh positif yang akan merangsang timbulnya kreativitas dengan cara memperluas berbagai informasi yang tersedia, mendorong karyawan untuk mengemukakan ide-ide baru dan mengidentifikasikannya (Amabile, Barsade, Mueller & Staw, 2005). Jadi, ketika karyawan secara intrinsik termotivasi, maka secara otomatis mereka akan terdorong untuk meningkatkan pengetahuan mereka dengan belajar lebih dengan melibatkan rasa ingin tahu mereka (Ryan & Deci, 2000) dan tanpa disadari mereka akan bereksplorasi dan fokus pada ide-ide baru yang mereka temukan. Dengan demikian dapat disimpulkan motivasi intrinsik cenderung mendorong karyawan untuk berfokus pada ide-ide baru yang orisinal dan unik yang dapat memberikan kontribusi pada pekerjaan mereka. Maka hipotesis yang dapat diajukan:

*H3 : Terdapat pengaruh positif antara motivasi intrinsik dan kreativitas karyawan.*

#### **2.3.4 Pengaruh Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kreativitas Karyawan**

Beberapa peneliti mengatakan bahwa motivasi ekstrinsik membuat seseorang bekerja lebih untuk berprestasi, sehingga dengan adanya motivasi secara psikologi karyawan terdorong untuk melakukan sesuatu hal berdasarkan kemauan sendiri untuk mendapatkan kepuasan diri. Berbanding terbalik dengan Herzberg (1959)

dalam Furnham (2009) yang mengatakan faktor ekstrinsik tidak akan mendorong minat seseorang untuk bekerja dengan performa baik, sehingga tidak jarang motivasi ekstrinsik menjadikan seseorang bekerja tidak maksimal karena mereka hanya mengincar *reward* yang mereka akan dapatkan tanpa memikirkan tanggung jawab dari hasil pekerjaan mereka. Dari kedua pendapat para ahli tersebut dapat pula dianalogikan apabila diri merasa puas dengan hasil yang dicapai maka karyawan akan berusaha mengeksplor lagi kemampuannya, pengetahuannya dan berusaha menemukan penemuan-penemuan baru guna meningkatkan produktivitas organisasinya.

Disinilah peran motivasi ekstrinsik bekerja, karena dorongan-dorongan itulah timbul kreativitas karyawan. Dengan adanya motivasi dari luar seperti insentif, penghargaan dan sebagainya, membuat karyawan semangat untuk berusaha agar mendapatkannya. Dan usaha para karyawan tersebut adalah dengan meningkatkan kreativitas dirinya, tentunya peningkatan kreativitas tersebut harus sesuai dengan dengan aturan organisasi. Jadi dapat diketahui motivasi ekstrinsik sangat erat pula kaitannya dengan peningkatan kreativitas karyawan, yang mana motivasi intrinsik dapat mempengaruhi peningkatan kreativitas karyawan. Maka dapat dirumuskan dalam hipotesis:

*H4: Terdapat pengaruh positif antara motivasi ekstrinsik dan kreativitas karyawan.*

### **2.3.5 Pengaruh Pengukuran Kinerja Non-Finansial Terhadap Kreativitas Karyawan**

Kreativitas saat ini semakin diakui sebagai suatu hal penting yang mendasari inovasi, mengingat banyak faktor yang mempengaruhi kreativitas dalam organisasi terus berkembang (Hirst, Van Knippenberg & Zhou, 2009). Dengan adanya kreativitas ini dapat mendorong pertumbuhan organisasi dan mempertahankan daya saingnya menurut Amabile & Khaire (2008) dikutip oleh Zhang & Bartol (2010). Sampai saat ini banyak penelitian tentang kreativitas yang telah difokuskan pada kinerja kreatif (Zhang & Bartol, 2010). Kinerja kreatif mengacu pada hasil yang kreatif melalui ide-ide tentang produk, jasa, metode dan prosedur dan dapat dilakukan dengan pengukuran non-finansial.

Penggunaan pengukuran kinerja non-finansial penting karena keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh strategi perusahaan dengan menggunakan data akuntansi dan keuangan saja, tetapi juga sebagian dipengaruhi oleh perilaku individu dalam organisasi sebagai pekerja untuk melaksanakan strategi tersebut (Otley, 1999). Bisbe dan Otley (2004) dalam mengungkapkan bahwa penggunaan pengukuran kinerja non-finansial dianggap sebagai pendorong individu untuk lebih kreatif dan membantu untuk mengembangkan ide-ide baru yang berguna bagi organisasi. Pengukuran kinerja non-finansial memberikan fleksibilitas kepada karyawan dalam mengeksplorasi kemampuannya agar dapat menghasilkan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai target atau tujuan dari organisasi (Yuliansyah, 2011), ini merangsang para karyawan untuk lebih meningkatkan kreativitasnya dalam melakukan pekerjaannya yang akan mengarah



kepada peningkatan inovasi pula. Berdasarkan argumen-argumen tersebut hipotesis selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut:

*H5 : Terdapat pengaruh positif antara pengukuran kinerja non-finansial dan kreativitas karyawan.*