

**PENGARUH SISTEM *REWARD* (PENGHARGAAN)  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN MOTIVASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

*(Studi Empiris pada Perusahaan Jasa Perhotelan di Sumatera Barat)*

SKRIPSI

*Diajukan untuk Melengkapi Sebagai Persyaratan  
Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu*



**HARVIRANI**  
**2004 / 61058**  
**AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

**2009**

## ABSTRAK

**HARVIRANI. 2004. Pengaruh Sistem *Reward* Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi Empiris pada Perusahaan Jasa Perhotelan di Sumatera Barat. Skripsi. Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Padang. 2009.**

**Pembimbing I : Bapak Drs. Syamwil, Mpd**  
**II : Ibu Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan memberikan bukti empiris tentang: 1) Pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja manajerial, 2) Pengaruh sistem *reward* terhadap motivasi, 3) Pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial, 4) Pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja manajerial melalui motivasi. Untuk itu dilakukan penelitian pada perusahaan jasa perhotelan berskala besar dan menengah di Sumatera Barat.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausatif. Populasi adalah perusahaan jasa perhotelan yang berjumlah 28 perusahaan dengan teknik pengambilan sampel *convenience sampling*. Jenis data yang digunakan adalah data primer. Metode pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuesioner yang disebarikan kepada manajer keuangan, manajer pemasaran, manajer operasional dan manajer SDM. Analisis data yang digunakan analisis jalur (*Path Analysis*).

Temuan penelitian ini menunjukkan sistem *reward* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial melalui motivasi. Sistem *reward* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,001 < 0,005$  (H1 diterima), 2) Sistem *reward* berpengaruh terhadap motivasi dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,005$ , Nilai koefisien regresi variabel sistem *reward* 0,969 (H2 diterima), 3) Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial dengan tingkat signifikan  $0,001 < 0,005$  dengan tingkat nilai koefisien regresi variabel motivasi sebesar 0,572 (H3 diterima, 4) Sistem *reward* berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial melalui motivasi dengan tingkat signifikan positif sebesar 0,5542.

Saran dalam penelitian ini antara lain: 1) Melaksanakan sistem *reward* sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. 2) Untuk meningkatkan kinerja manajerial, perusahaan perlu memperhatikan *reward* yang diberikan kepada manajer sehingga manajer merasa puas dengan *reward* yang diterimanya. 3) untuk penelitian berikutnya dapat memperluas variabel penelitian dengan menambah variabel lain seperti pengendalian personal, *managership* dan *leadership*. Selain itu objek penelitian juga dapat dibedakan dengan melakukan penelitian pada perusahaan jasa *selain perhotelan ataupun* pada perusahaan manufaktur di Sumatera Barat sebagai sampel.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat-Nya. Berkat rahmat dan hidayah-Nya jualah penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Salawat beriringan salam penulis persembahkan pada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membawa umat-Nya dari alam kejahiliah ke alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan. Didorong oleh semua itu jualah penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Sistem Reward Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Jasa Perhotelan di Sumatera Barat”**.

Penulis menyadari, skripsi ini bukanlah semata-mata atas kemampuan sendiri, tapi atas bantuan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis dengan penuh ketulusan mengucapkan terima kasih kepada Bapak Drs. Syamwil, M.Pd sebagai Pembimbing I dan Ibu Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak sebagai Pembimbing II, atas bantuan dan bimbingan untuk penyelesaian skripsi ini. Tidak lupa juga penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Dekan Fakultas Ekonomi dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
3. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang beserta seluruh staf administrasi.

4. Bapak Kepala Badan Pusat Statistik Propinsi Sumatera Barat beserta staf dan karyawan yang telah membantu penulisan dalam pengambilan data.
5. Orang tuaku yang selalu mendo`akan, memberikan dukungan moral dan material, Khususnya dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Rekan-rekan seperjuangan Program Studi Akuntansi angkatan 2004 dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih banyak.

Semoga semua amal ibadah bapak, ibu dan saudara-saudara atas kesempurnaan skripsi ini dibalas oleh Allah SWT. Amin.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Harapan penulis semoga skripsi ini memberi arti dan manfaat bagi kita semua.

Padang, Juni 2009

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>DAFTARGAMBAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	ix
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	9
C. Pembatasan Masalah.....	10
D. Rumusan Masalah.....	10
E. Tujuan Penelitian.....	10
F. Manfaat Penelitian.....	11
<b>BAB II. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>	
A. Kajian Teori.....	12
1. Kinerja Manajerial.....	12
2. Sistem Reward.....	17
3. Motivasi.....	26
4. Penelitian Terdahulu.....	37
5. Pengembangan Hipotesis.....	40

B. Kerangka Konseptual.....	45
C. Hipotesis.....	47

**BAB III. METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian.....	48
B. Populasi dan Sampel .....	48
C. Jenis dan sumber Data.....	51
D. Metode Pengumpulan Data.....	51
E. Variabel dan Pengukuran Variabel.....	51
F. Instrumen Penelitian.....	52
G. Uji Instrumen.....	53
H. Hasil Uji Instrumen.....	54
I. Model dan Teknik Analisis Data.....	55
J. Definisi Operasional.....	60

**BAB IV. TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	62
B. Analisis Deskriptif.....	63
C. Uji Instrumen .....	71
D. Uji Asumsi Klasik.....	72
E. Pengujian Model Penelitian .....	74
F. Uji Hipotesis.....	76
G. Pembahasan.....	80

**BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan.....	84
B. Saran.....	84

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Daftar Nama Hotel .....	45
2. Instrumen Penelitian .....	49
3. Perincian Tingkat Responden kuesioner.....	59
4. Jumlah Responden Berdasarkan Jabatan.....	60
5. Jumlah Responden Berdasarkan Umur.....	60
6. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	60
7. Jumlah Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja.....	61
8. Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan...	61
9. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial...	62
10. Distribusi Frekuensi Variabel Sistem Reward.....	63
11. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi.....	64
12. Uji Validitas Data.....	66
13. Uji Realibilitas Data.....	66
14. Uji Normalitas Residual.....	67
15. Uji Heterokedastisitas.....	67
16. Uji F.....	68
17. Koefisien Determinasi hipotesis1.....	71
18. Koefisien Regresi hipotesis 1.....	71
19. Koefisien Determinasi hipotesis 2.....	73
20. Koefisien Regresi hipotesis 2.....	73
21. Koefisien Determinasi hipotesis 3.....	74
22. Koefisien Regresi hipotesis 3.....	74

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1. Kerangka Kinerja Manajer.....	13
2. Kerangka Konseptual.....	42
3. Substruktur I .....	54
4. Substruktur 2 .....	54
5. Substruktur 3 .....	55

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A . Latar Belakang**

Dalam era globalisasi sekarang dunia bisnis dan ekonomi mengalami perkembangan yang sangat pesat dan semakin kompetitif. Hal ini seiring dengan kemajuan teknologi dan arus informasi yang tidak lagi mengenal perbedaan tempat, ruang, dan waktu. Fenomena ini menuntut dilakukannya suatu penelitian tentang bagaimana sistem kerja yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mengelola dan melaksanakan tugasnya, termasuk dalam mengendalikan karyawan. Profitabilitas merupakan tujuan yang penting, tetapi perusahaan juga harus mengadopsi tujuan melalui karyawan, pemasok, pelanggan, dan masyarakat. Usaha kearah ini akan menghadapi tantangan yang sangat berat mengingat persaingan yang semakin tajam.

Perusahaan yang selalu tumbuh dan berkembang merupakan keinginan setiap individu yang berada dalam perusahaan. Sehingga diharapkan dengan perkembangan tersebut perusahaan mampu bersaing dan mampu mengikuti kemajuan zaman. Dengan demikian tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik. Kemajuan suatu perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan baik yang bersifat internal maupun eksternal. Contohnya dari lingkungan internal adalah situasi kerja dan hubungan baik antar karyawan sedangkan contoh dari lingkungan eksternal adalah menjaga hubungan baik dengan pemasok. Sejauhmana tujuan perusahaan telah tercapai dapat dilihat dari seberapa besar perusahaan memenuhi tuntutan lingkungannya. Memenuhi tuntutan lingkungan berarti dapat memanfaatkan kesempatan dan

mampu mengatasi tantangan atau ancaman dari perusahaan lain. Perusahaan harus mampu melakukan kegiatan dalam rangka menghadapi atau memenuhi tuntutan dan perubahan-perubahan dalam lingkungan. Selain itu harus dipertimbangkan keefektifan dan keefisienan dalam menjalankan perusahaan. Efektif yaitu melakukan sesuatu hal yang benar sedangkan efisien adalah melakukan sesuatu dengan cara yang benar. Seorang manajer yang menginginkan perusahaan selalu tumbuh dan berkembang maka ia dihadapkan mampu menjalankan perusahaan secara efektif dan efisien.

Menurut Mahoney dan Supomo dalam Indriantoro (2000:98) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Kinerja manajerial meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan staff, pengaturan, negosiasi dan perwakilan. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Dengan kinerja manajerial yang maksimal yaitu kemampuan mengelola kegiatan dalam suatu organisasi dengan baik sehingga kelangsungan hidup organisasi dapat dipertahankan.

Kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam organisasi karena dengan kinerja manajerial yang maksimal diharapkan mampu membawa keberhasilan bagi perusahaan yang dipimpinnya. Keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada kinerja yang dihasilkan oleh manajernya. Sebagian besar keberhasilan perusahaan diukur dari prestasi dan kinerja manajernya. Manajer dituntut untuk memanfaatkan kemampuan yang dimilikinya semaksimal mungkin agar

perusahaan menjadi lebih unggul dalam bersaing dibandingkan perusahaan-perusahaan lainnya.

Untuk mencapai kemajuan perusahaan dan mampu menghadapi persaingan dengan perusahaan lain tidak hanya tergantung pada pimpinan perusahaan yang bertindak sebagai pimpinan atau manajer tetapi juga tergantung pada staf dan karyawan yang berada dibawahnya. Manajer dalam hal ini merupakan sumber daya manusia pada suatu perusahaan, tujuan serta sasaran akan dapat tercapai secara efektif dan efisien maka diperlukan sejumlah tindakan yang harus dilakukan oleh pihak manajemen untuk mengarahkan semua potensi yang ada. Proses pengarahan orang, mesin, fungsi-fungsi, dan lain-lain disebut juga proses pengendalian. Proses pengendalian adalah proses untuk memberikan motivasi dan semangat agar karyawan mau bekerja dengan sebaik-baiknya, maka diperlukan adanya motivasi bagi karyawan dalam bekerja.

Menurut Sastrohadiwiryo (2003:181) Reward (penghargaan) adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan fikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Wibowo (2008:155) penghargaan yang diterima oleh manajer menengah dapat berupa penghargaan finansial dan non finansial. penghargaan finansial merupakan penghargaan eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan pekerja dalam bentuk upah, gaji, bonus, komisi, pensiun, asuransi kecelakaan dan lain-lain. Sedangkan penghargaan non finansial merupakan bagian dari pekerjaan itu

sendiri seperti penyelesaian tugas, prestasi, pengembangan pribadi dan lain sebagainya.

Dengan program *reward* dapat dilihat suatu kekuatan dalam proses pencapaian suatu perusahaan dengan mempengaruhi perilaku seseorang. Dalam hal ini *reward* berperan sebagai pengendalian terhadap kinerja manajer karena dengan adanya *reward* tersebut perusahaan menerima umpan balik dari manajer berupa kinerja yang baik sehingga tujuan perusahaan yang telah ditentukan dapat tercapai. Robbins (1992:245) mengatakan bahwa motivasi akan menjadi tinggi ketika kinerja dan *reward* dihubungkan. Dengan pemberian *reward* manajer yang berprestasi akan berusaha untuk meningkatkan prestasi mereka dengan harapan perusahaan memberikan *reward* lagi dimasa yang akan datang, dengan begitu tentu hal ini akan menguntungkan perusahaan karena pada akhirnya manajer akan termotivasi dalam bekerja. Pemberian *reward* menentukan adanya kontribusi yang diharapkan dari anggota-anggota dan menggambarkan nilai serta norma-norma yang mana perusahaan harus menyesuaikan, seperti respon individu yang dapat diharapkan dengan menerima hasil dari kinerja mereka. Jadi dapat disimpulkan bahwa sistem *reward* sangat penting dalam penilaian kinerja manajerial.

Menurut Amstrong (1994) dalam Sandra (2004:10) motivasi adalah sesuatu yang memulai gerakan, sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara tertentu. Sedangkan menurut Robin (1996) motivasi merupakan hasil interaksi antara individu dan situasinya, sehingga setiap manusia mempunyai motivasi yang berbeda antara satu dengan lainnya.

Sesuai pengertian motivasi di atas maka penetapan pemberian *reward* merupakan salah satu alasan logis untuk memotivasi orang agar lebih termotivasi untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan keinginan perusahaan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Maclairello dan Kirby dalam Retno (2004) mengenai sistem *reward* adalah "*Reward system are instrumental for recruiting and retaining participants in the organisation, they serve as a mayor motivational tool for securing the participants in the pursuit of the organisation's goal.*"

Dari pendapat diatas dapat kita lihat bagaimana *reward* dapat difungsikan sebagai suatu alat didalam memotivasi partisipan dalam mencapai tujuan organisasi, selain itu dengan *reward* organisasi juga dapat mempertahankan anggotanya yang mempunyai kemampuan untuk tetap berada dalam organisasi dan salah satu cara yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi manajer dalam meningkatkan kinerjanya adalah dengan pemberian *reward*.

Penelitian sejenis yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya diantaranya Yenti (2000) tentang pengaruh sistem *reward* terhadap motivasi dan semangat kerja karyawan menyatakan bahwa *reward* berpengaruh terhadap motivasi dan semangat terhadap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaanya

Penelitian yang dilakukan oleh Leni (2003) tentang pengaruh *managership* dan *leadership* terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan *manajership* dan *leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Suci (2003) yang meneliti tentang pengaruh *reward* terhadap kinerja perusahaan menyatakan jika perusahaan memberikan bonus dalam bentuk kompensasi maka ini akan lebih menarik dibandingkan dengan memberikan suatu hukuman (*punishment*), sehingga karyawan akan lebih giat karena mereka diberikan suatu penghargaan, sebaliknya kinerja mereka akan cenderung menurun ketika mereka tidak diberikan apa-apa. Bonus yang diberikan perusahaan akan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan dan diharapkan dapat menyelaraskan antara tujuan individu dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan yang berarti bahwa pemberian *reward* akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Yanni (2003) meneliti tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian ini terlihat adanya pengaruh yang signifikan antara pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya kompensasi tersebut maka karyawan merasa termotivasi untuk mencapai prestasi kerja yang baik agar mereka mendapatkan kompensasi (balas jasa) yang memadai dari hasil kerja mereka tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Retno (2004) tentang pengaruh pemberian reward dan desentralisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening hasil penelitiannya bahwa motivasi dapat memberikan kontribusi pada pengaruh antara sistem *reward* dan desentralisasi dengan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Reni (2005) pengaruh proses sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial. Hasilnya proses sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2005) pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada kantor cabang perbankan Indonesia di Jakarta. Menghasilkan pengaruh dan hubungan negatif signifikan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap hubungan kinerja manajerial dan partisipasi anggaran. Sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Dini (2006) tentang sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sebagai variabel pemoderasi berpengaruh terhadap *total quality management* dan kinerja manajerial.. Hasil dari penelitian ini yaitu *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja sebagai variabel pemoderasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara *total quality management* dengan kinerja manajerial dan sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap hubungan antara *total quality management* dengan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Marwan (2006) tentang pengaruh sistem penganggaran dalam hubungan antara partisipasi dan kinerja manajerial dengan motivasi dan sistem penghargaan sebagai variabel

moderating hasil penelitiannya adalah sistem penganggaran berpengaruh terhadap hubungan antara partisipasi dan kinerja manajerial yang dimoderasi oleh motivasi dan sistem penghargaan.

Penelitian yang dilakukan Pitah (2008) tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja dan motivasi terhadap kinerja manajerial pada bank umum dan swasta di Jember. Hasilnya sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan sistem pengukuran kinerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan penelitian Retno diatas diperoleh suatu hasil bahwa terdapat adanya pengaruh sistem *reward* terhadap motivasi, sistem *reward* dengan kinerja manajerial dan motivasi terhadap kinerja manajerial. Dapat disimpulkan bahwa motivasi dapat memberikan kontribusi antara pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja manajerial. Sistem *reward* dapat mempengaruhi kinerja manajerial secara tidak langsung melalui motivasi dan sistem *reward* dapat mempengaruhi kinerja manajerial secara langsung. Sistem *reward* dapat meningkatkan motivasi dengan motivasi yang besar maka kinerja manajerial dapat ditingkatkan sehingga motivasi dapat menjadi variabel intrvening pada pada pengaruh antara sistem *reward* dengan kinerja manajerial. Penulis mencoba meneliti variabel motivasi sebagai variabel intervening yang menunjukkan adanya pengaruh antara variabel sistem *reward* dengan kinerja manajerial melalui motivasi.

Penulis bermaksud untuk melanjutkan penelitian yang telah dilakukan oleh Retno (2004). Beda penelitian ini dengan penelitian yang sebelumnya yaitu tempat, waktu dan pemasukkan variabel terikat yang berbeda yaitu kinerja manajerial serta tidak menggunakan desentralisasi sebagai variabel bebas dalam penelitian. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan jasa perhotelan yang berskala menengah dan besar yang terdapat di Sumatera Barat.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dan menjadikanya dalam bentuk skripsi dengan judul **"Pengaruh Sistem *Reward* (Penghargaan) terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening"**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yaitu:

1. Apakah sistem reward berpengaruh terhadap kinerja manajerial
2. Apakah sistem reward berpengaruh terhadap motivasi
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial
4. Apakah sistem reward berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui motivasi
5. Apakah reward instrinsik berpengaruh terhadap kinerja manajerial
6. Apakah reward ekstrinsik berpengaruh terhadap kinerja manajerial

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka pembatasan masalah dalam penelitian ini terbatas pada pengaruh sistem reward terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas, adapun rumusan masalah yang akan diteliti yaitu:

1. Apakah sistem reward berpengaruh terhadap kinerja manajerial
2. Apakah sistem reward berpengaruh terhadap motivasi
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial
4. Apakah sistem reward berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui motivasi

### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris tentang:

1. Memperoleh bukti empiris tentang pengaruh sistem reward terhadap kinerja manajerial
2. Memperoleh bukti empiris tentang pengaruh sistem reward terhadap motivasi
3. Memperoleh bukti empiris tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial
4. Memperoleh bukti empiris tentang pengaruh sistem reward terhadap kinerja manajerial melalui motivasi

## F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menambah ilmu pengetahuan penulis dan diharapkan dapat mengimplementasikan teori-teori yang telah didapat selama perkuliahan dan merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada fakultas ekonomi Universitas Negeri Padang

2. Bagi ilmu pengetahuan

Untuk menambah wawasan dan pandangan ilmu pengetahuan mengenai masalah yang dianggap perlu mendapat perhatian khusus dalam hal pengaruh pemberian *reward* terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai *variable intervening*. Sehingga diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan informasi dan perbandingan bagi peneliti selanjutnya.

3. Bagi Perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat membantu perusahaan mengambil pertimbangan untuk menggunakan sistem *reward* menjadi suatu alat yang dapat digunakan perusahaan dalam memotivasi kinerja manajer guna mencapai tujuan perusahaan.

**BAB II**  
**KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN**  
**HIPOTESIS**

**A. Kajian Teori**

**1. Kinerja Manajerial**

**a. Pengertian Kinerja**

Secara umum kinerja didefinisikan sebagai evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan lewat atasan langsung, teman, dirinya sendiri dan bawahan. *Performansi (Performance)* atau yang sering disebut kinerja menurut As'ad dalam Fachruddin (2005) tingkat kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan orang itu dalam melakukan tugasnya. Pada dasarnya organisasi dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi (Mulyadi,2001:416).

Menurut Prawirosetono (1992:2) kinerja (*performance*) adalah:

”hasil yang dapat dicapai seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka usaha mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Menurut Mahoney dan Supomo dalam Indriantoro (2000:98) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah:

”Kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staff (*staffing*) negosiasi dan representasi”.

Dari pengertian diatas ada delapan dimensi dari kinerja manajerial yaitu:

1. Perencanaan

Dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemrograman.

2. Investigasi

Yaitu kemampuan mengumpulkan, menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan dan analisis pekerjaan.

3. Pengkoordinasian

Yaitu kemampuan tukar-menukar informasi dengan orang lain dibagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain dan hubungan dengan manajer lain.

4. Evaluasi

Yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati dan dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk.

5. Pengawasan (*supervisi*)

Yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja para bawahan.

6. Pengaturan staff (*staffing*)

Yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai, dan memilih karyawan baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi karyawan.

7. Negosiasi

Yaitu kemampuan untuk melakukan pembelian, penjualan, melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok.

8. Perwakilan (*representatif*)

Yaitu kemampuan untuk menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan dengan masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

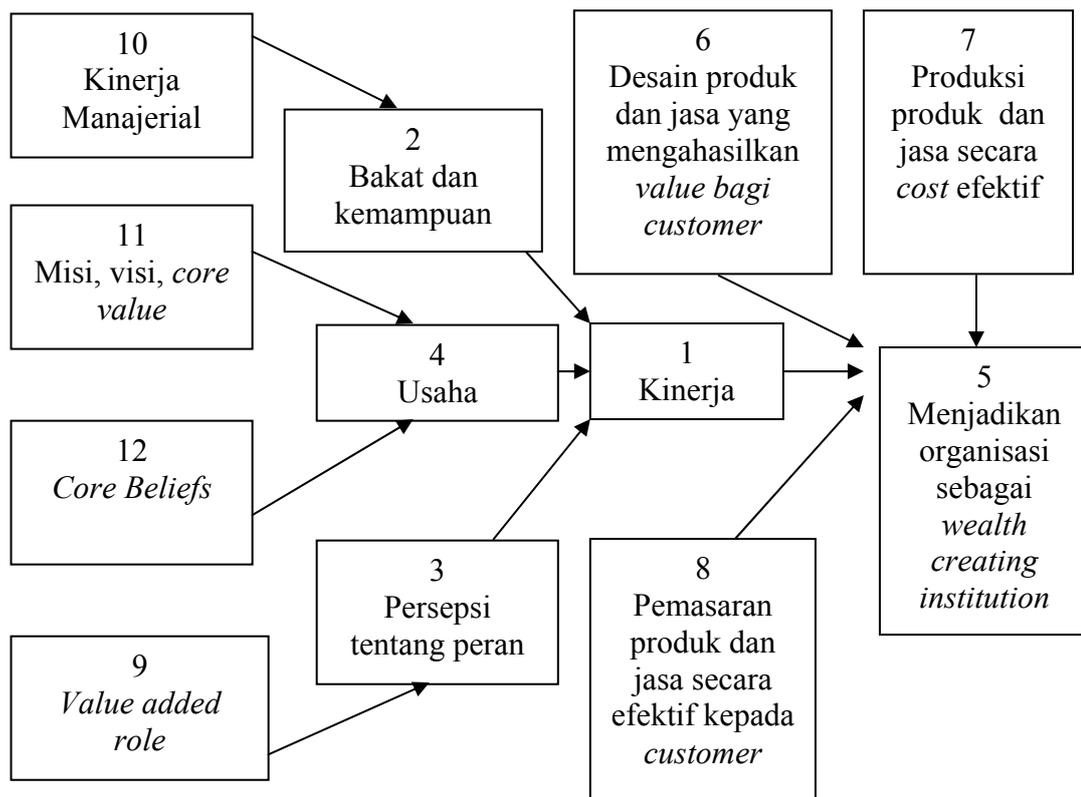
**b. Kerangka Konseptual kinerja manajerial**

Seorang yang mempunyai posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan kinerja manajerial, berbeda dengan kinerja karyawan yang bersifat kongkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan bakat dan kemampuan serta usaha beberapa orang lain yang berada didalam daerah wewenangnya. Oleh karena itu manajer memerlukan kerangka konseptual sebagai *working model* yang dapat digunakan sebagai alat komunikasi untuk menghasilkan kinerja manajerial.

Menurut mulyadi (2001:790), kerangka konseptual kinerja manajerial (*Conceptual Framework of managerial performance*) dalah suatu struktur komponen-komponen yang berbentuk kinerja orang yang memegang posisi

manajerial. Kerangka konseptual kinerja manajerial disajikan pada gambar berikut sebagai *working model*, kerangka konseptual kinerja manajerial tersebut menunjukkan seluruh komponen yang perlu dibangun dalam mewujudkan kinerja manajerial.

### Kerangka Konseptual Kinerja Manajerial



Sumber: Mulyadi (2001)

Gambar 1

Keterangan :

Kinerja manajerial ( kotak no.1) ditentukan oleh tiga faktor yaitu bakat dan kempuan ( kotak no.2), persepsi tentang peran ( kotak no.3), dan usaha. Pada dasarnya organisasi dibangun sebagai *wealth-creating instituion*. Oleh karena itu, kinerja manajerial pada dasarnya adalah untuk menjadikan organisasi yang dipimpinnya *wealth-creating institution* ( kotak no.5).

Ada tiga kegiatan utama untuk menjadikan organisasi sebagai *wealth-creating institution* :

- a. Mendesain produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* bagi *customer* (kotak no.6).
- b. Memproduksi produk dan jasa secara *cost effective* ( Kotak no.7).
- c. Memasarkan produk dan jasa secara efektif kepada *customer* (kotak no.8).

Manajer dituntut untuk menghasilkan kinerja "menjadikan organisasi sebagai *wealth-creating institution*" maka manajer perlu memahami *value-adding role* (kotak no.9) yang disandangnya. Untuk mampu melaksanakan *value-adding role*, manajer perlu memiliki manajerial skill (kotak no.10) yang memadai.

Usaha (kotak no.4) merupakan kemampuan yang dimiliki oleh manajer (kotak no.2) dan persepsi tentang peran (kotak no.3), mampu menghasilkan kinerja manajerial (kotak no.1) menjadikan organisasi sebagai *wealth-creating institution* (kotak no.5). Untuk mampu menjadikan organisasinya sebagai *wealth-creating institution* manajer memerlukan sarana untuk memfokuskan dan dorongan usaha seluruh anggota organisasi. Misi, visi, *core value* organisasi didalam mewujudkan kinerja manajerial. *Core beliefs* (kotak no.12) merupakan pembangkit semangat seluruh anggota organisasi didalam usaha mewujudkan kinerja manajerial.

Kerangka konseptual ini dibutuhkan untuk seorang manajer karena ia dapat mewujudkan tingkat konsentrasi manajerial dalam bekerja. Untuk melakukan penjabaran atas kinerja yang dihasilkan dengan anggota tim yang

lainnya maka dapat mewujudkan bersama guna melakukan evaluasi kekuatan dan kelemahan setiap komponen kerangka tersebut.

Kerangka konseptual kinerja manajerial dibutuhkan untuk ;

1. Memungkinkan tim manajemen yang bertanggung jawab untuk mewujudkan kinerja manajerial dapat bekerja *in concern* berdasarkan kerangka konseptual kinerja manajerial.
2. Memungkinkan setiap anggota tim melakukan *adjustment* atas yang dihasilkan dengan kinerja anggota tim yang lain, agar kinerja bersama bagi organisasi secara keseluruhan dapat diwujudkan.
3. Memungkinkan dilakukan evaluasi terhadap konsistensi antara komponen kerangka konseptual manajerial.
4. Memungkinkan dilakukannya evaluasi kekuatan dan kelemahan setiap komponen kerangka tersebut jika lingkungan bisnis menuntut perubahan terhadap komponen tersebut.
5. Kerangka konseptual kinerja manajerial disajikan sebagai *working* model, kerangka konseptual kinerja manajerial tersebut menunjukkan seluruh komponen yang perlu dibangun dalam mewujudkan kinerja manajerial.

## **2. Sistem *Reward* (Penghargaan)**

### **a. Pengertian sistem *Reward* (Penghargaan)**

*Reward* (penghargaan) merupakan salah satu komponen Struktur Pengendalian Manajemen. *Reward* (penghargaan) diciptakan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. *Reward* (penghargaan) merupakan pemberian imbalan atau jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada

karyawan yang sekaligus *motivator* bagi karyawan untuk dapat bekerja lebih baik.

Sistem *reward* (penghargaan) menurut Mulyadi (2000:351) adalah:

“Suatu sistem penghargaan yang berfungsi untuk memotivasi personel dalam mewujudkan tujuan organisasi perusahaan dengan perilaku yang diharapkan oleh organisasi perusahaan itu sendiri”.

Sistem *reward* (penghargaan) menurut Kurnianingsih (2000: 237) adalah:

”Pemberian kompensasi kepada para manajemen yang terdiri atas pembayaran tetap saja dan pembayaran tetap ditambah variabel yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja manajer (*performimce con agent reward*)”.

Pengertian *reward* menurut Yodaar dalam Nasution (1994:160), yaitu kontra prestasi yang diberikan seseorang atau sekelompok orang atas prestasi kerjanya atau jasa yang telah dikorbankan. Sedangkan menurut Atmosudiro dalam Nasution (1994:160), mendefinisikan *reward* adalah penghargaan kepada pegawai secara adil dan layak untuk prestasi kerja dan atas jasa yang telah dikeluarkan terhadap tujuan organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Selain itu, Handoko (1994:155) juga mendefinisikan *reward* sebagai segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kinerja mereka.

Menurut Anthony *et-all* ( 1995:562) ada dua jenis *reward* (penghargaan) yaitu :

#### d. Penghargaan Instrinsik (*Intrinsic Reward*)

*Intrinsic reward* dihubungkan dengan sifat dari organisasi dan bentuk pekerjaan yang dilakukan orang-orang. *Intrinsic reward* muncul dari

dalam diri individu dan menggambarkan kepuasan dimana dialami oleh orang dari pekerjaan mereka dan kesempatan untuk berkembang dengan kerja yang diberikan. Penghargaan dapat berupa keikutsertaan karyawan dalam pembuatan kebijaksanaan, pemberian tanggung jawab yang lebih, kesempatan untuk personal agar berkembang dan lain-lain.

e. Penghargaan Ekstrinsik (*Ekstrinsic Reward*)

*Ekstrinsic reward* didasarkan pada kinerja dan beberapa penghargaan dimana salah satu orang memberikan kepada orang lain dengan menghargai pekerjaan yang dilakukan dengan baik. *Ekstrinsic reward* dapat dibagi menjadi *direct compensation*, *indirect compensation*. *Direct compensation* yang diberikan perusahaan dapat berupa gaji, bonus kinerja dan bonus saham. Sedangkan *indirect compensation* dapat berupa perlindungan program-program, pembayaran ketika tidak bekerja, *servis* dan penghasilan tambahan. Sedangkan *non financial compensation* terdiri dari pemberian interior kantor yang memadai, tempat parkir khusus dan kartu bisnis.

**b. Jenis Pemberian *Reward* (Penghargaan)**

Pada organisasi *reward* (penghargaan) bukan satu-satunya alat didalam proses pengendalian karyawan, namun dapat memberikan pengaruh atas kinerja karyawan. Pada organisasi yang berukuran kecil mungkin *reward* (penghargaan) tidak terstruktur sedemikian rupa namun, pada organisasi besar akan sangat dibutuhkan, dibentuk dalam satu sistem dimana dapat berfungsi dengan baik dan berkelanjutan. Hal ini disebabkan karena besarnya jumlah tenaga kerja dan lebih kompleks dan luasnya ruang lingkup pekerjaan

sehingga terdapat suatu mekanisme dalam mengatur pemberian *reward* (penghargaan) dalam organisasi.

Robbins (1992:245) mengatakan bahwa motivasi akan menjadi tinggi ketika kinerja dan *reward* dihubungkan. Tetapi, didalam realitanya kinerja hanyalah satu dari beberapa kriteria didalam dasar pemberian *reward*. Beberapa kriteria yang dapat dijadikan dasar didalam pemberian *reward* (penghargaan) antara lain adalah : kinerja, usaha, senioritas, kemampuan yang dimiliki, tingkat kesulitan kinerja dan kebijaksanaan waktu.

Pemberian *reward* (penghargaan) juga sangat tergantung atas sistem yang dipakai organisasi, dimana biasanya sistem *reward* (penghargaan) yang dipakai organisasi akan disesuaikan dengan kondisi atau bentuk organisasi tersebut sehingga sistem *reward* (penghargaan) yang ada menjadi efektif.

*Reward* (penghargaan) dapat menjadi suatu alat bagi organisasi dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan pengelolaan karyawan, dan *reward* adalah salah satu bentuk alat untuk memotivasi karyawan sebagaimana yang dikemukakan oleh Herzberg dalam Atkinson, Banker, dan Kaplan (1995:537) menjelaskan dua faktor yaitu:

1. *Hygiene factor*

Teori ini dihubungkan dengan konteks pekerjaan dan penerapan lingkungan kerja. Herzberg meyakini, bahwa bila *hygien factor* sedikit, maka orang akan menjadi tidak puas sehingga kinerjanya akan berkurang. Herzberg percaya bahwa *hygien factor* tidak memotivasi atau tidak memuaskan mereka namun, *hygien factor* membuat potensial atau lingkungan untuk memotivasi.

## 2. *Satisfier factor*

Teori ini dihubungkan dengan kualitas kerja dan penerapan bagaimana perasaan seseorang mengenai kerja mereka. Herzberg percaya bahwa, peningkatan *Satisfier factor* akan membuat karyawan lebih puas dan lebih termotivasi.

Sedangkan Vroom dalam Adkinson, Banker, dan Kaplan (1995:538) menjelaskan bentuk motivasi dengan melihat hubungan bermacam elemen yang ada yang ia namakan dengan *Expectancy Theory*, teori ini menyangkut:

### a. *Expectancy*

Harapan individual mengenai dimana penerapan dari kemampuan dan usaha akan mempengaruhi pengukuran kinerja

### b. *Instrumentality*

Hubungan antara pengukuran kinerja individual dan *outcome* yang diberikan oleh organisasi, seperti gaji atau kinerja ataupun penghargaan.

### c. *Valence*

Penetapan nilai oleh individual dengan *outcomes*.

Dari dua teori mengenai motivasi diatas terdapat gambaran dimana motivasi seorang pekerja dapat dipengaruhi oleh banyak hal yang juga dapat mempengaruhi kinerja, untuk mengatasi permasalahan yang mungkin timbul sehubungan dengan motivasi karyawan maka diperlukan suatu metode yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mengatasinya.

Selain itu, pemberian *reward* juga menggambarkan suatu kekuatan yang berarti dalam proses pencapaian tujuan organisasi dengan cara memengaruhi perilaku anggota organisasinya.

**c. Syarat-syarat Sistem *Reward* (penghargaan)**

Kriteria yang harus dipenuhi oleh perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang cakap dan *produktif* melalui sistem *reward* (penghargaan) menurut Siagian (1994:255) antara lain:

1. Sistem imbalan harus mempunyai daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan organisasi atau perusahaan, artinya karena setiap organisasi bersaing dengan organisasi lainnya dipasaran kerja, kompensasi yang ditawarkan seyogyanya sedemikian rupa sehingga menarik bagi lapangan pekerjaan yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan tinggi.
2. Sistem imbalan harus mempunyai daya tarik kuat untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi, meskipun benar bahwa kompensasi bukan satu-satunya faktor pengikat bagi para pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi, tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa jika jumlah imbalan yang diterima oleh rekan-rekannya yang melakukan tugas yang sejenis diorganisasi lain lebih besar, godaan untuk berhenti akan lebih kuat, apalagi pegawai yang bersangkutan memiliki pengetahuan atau keterampilan tertentu yang dapat dijualnya.
3. Sistem imbalan harus menyangkut prinsip keadilan. Prinsip keadilan adalah bahwa secara internal pegawai yang melaksanakan tugas sejenis

mendapat imbalan yang sama pula, tentunya dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti masa kerja, jumlah tanggungan dan sebagainya yang berakibat pada perbedaan penghasilan para pegawai meskipun melaksanakan pekerjaan. Faktor eksternal seperti tingkat upah dan gaji yang berlaku di organisasi sejenis lainnya juga perlu mendapat perhatian.

4. Menghargai perilaku positif. Sistem kompensasi harus pula mencerminkan penghargaan organisasi terhadap perilaku positif para pegawai yang mencakup beberapa hal seperti prestasi kerja yang tinggi, pengalaman, kesetiaan, kejujuran, ketekunaan dan sebagainya. Kesulitan dalam praktek adalah menterjemahkan perilaku tersebut dalam bentuk nilai uang untuk diberikan kepada pegawai.
5. Pengendalian biaya. Sistem imbalan mampu berfungsi sebagai alat pengendalian biaya dikaitkan dengan produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan. Sistem kompensasi harus dapat menjamin bahwa upah dan gaji yang diberikan kepada pegawai tidaklah sedemikian tingginya sehingga merupakan beban yang terlalu berat dipikul organisasi, namun juga tidak sedemikian rendahnya sehingga berdampak negatif terhadap perilaku para pegawai organisasi.
6. Kepatuhan kepada peraturan undang-undang, berbagai peraturan atau ketentuan normatif dikeluarkan pemerintah untuk menjamin para pekerja menerima haknya.
7. Terciptanya administrasi pengupahan dan penggajian yang berdaya guna dan berhasil guna. Artinya sistem kompensasi itu harus dibuat sedemikian rupa sehingga mudah diterapkan didalam praktek.

Sedangkan menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:369) agar dapat berfungsi sebagai pemotivasi, sistem *reward* (penghargaan) harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Penghargaan harus dihargai oleh penerima. Penghargaan yang tidak bernilai dimata penerima tidak akan memotivasi penerima untuk berprestasi. Dibandingkan dengan eksekutif tingkat atas, manajer menengah dan rendah mungkin lebih tertarik dalam melindungi otonomi dalam meningkatkan prospek promosi mereka, dibandingkan dengan stabilitas penghasilan jangka pendek mereka (setelah gaji pokok mereka dijamin).
2. Penghargaan harus cukup besar untuk memiliki dampak, jika penghargaan yang disediakan jumlahnya tidak signifikan, dampaknya dapat berlawanan dengan usaha meningkatkan produktivitas.
3. Penghargaan harus dapat dimengerti oleh penerima. *Personal* harus memahami dengan baik mengenai alasan pemberian penghargaan ataupun nilai penghargaan yang mereka terima.
4. Penghargaan harus diberikan pada waktu yang tepat. Penghargaan harus diberikan setelah personal menghasilkan kinerja yang seharusnya mendapatkan penghargaan, jika tidak diberikan segera, penghargaan akan kehilangan dampak sebagai pemotivasi.
5. Dampak harus dirasakan dalam jangka panjang. Penghargaan dapat menghasilkan nilai yang lebih tinggi jika perasaan bahagia yang dihasilkan oleh penghargaan tersebut bertahan lama dalam ingatan penerima.

6. Penghargaan harus dapat diubah. Pemberi penghargaan seringkali berbuat salah dalam menetapkan penghargaan, dan beberapa keputusan pemberian penghargaan lebih sulit untuk diubah jika dibandingkan dengan penghargaan yang lain.
7. Penghargaan harus memerlukan biaya yang efisien, ada penghargaan yang memerlukan biaya yang lebih besar dan ada pula yang hanya memerlukan biaya yang rendah.

**d. Kelemahan-kelemahan *Reward* (penghargaan)**

Pemberian *reward* (penghargaan) oleh perusahaan juga memiliki kelemahan yang menyebabkan *reward* (penghargaan) akan gagal di dalam pelaksanaannya. Ada beberapa kelemahan *reward* (penghargaan) yang menyebabkan kegagalan yang mungkin timbul, antara lain menurut Khon dalam Young (1994:299) yaitu sebagai berikut:

1. *Pay is not motivator*

Di dalam teori ini, tidak ada alasan bagi perusahaan untuk berpendapat bahwa, uang adalah motivator bagi karyawan untuk bekerja secara maksimal sesuai dengan keinginan perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa, jika seseorang mengambil gaji yang telah dipotong setengahnya, secara moral ia akan merasa cukup terganggu, yang akhirnya akan mengganggu kinerjanya pula, namun juga tidak berarti bahwa menggandakan pemberian gaji akan memberikan motivasi yang dua kali lebih baik pula.

2. *Reward Punish*

Para manajer pada umumnya telah menyadari bahwa ketakutan dan paksaan akan menghancurkan motivasi dan membuat jarak, pertentangan bahkan perlawanan. Hukuman atau paksaan dan *reward* adalah dua sisi mata uang yang sama yang sedikit berbau *manipulatif*, dimana seolah atasan menyatakan "lakukan ini, maka anda mendapatkan itu." Biasanya *reward* memang akan memberikan motivasi bagi karyawan, namun bonus bergantung kepada kebiasaan tertentu, dimana atasan memainkan bawahannya.

### 3. *Reward rapture relationships*

Hubungan antara karyawan atau pekerja sering kali menjadi korban dalam perebutan *reward*. Setiap orang menekankan sistem untuk keuntungan individual. Tidak ada orang yang memperbaiki sistem ini untuk kepentingan bersama. Sistem ini akan menyebabkan kekacauan yang tidak terelakkan "tanpa tim kerja". Cara yang pasti untuk merusak sebuah kerjasama tim dalam organisasi adalah dengan mendorong para karyawan untuk bersaing demi mendapatkan *reward*, yang dapat menciptakan jarak satu sama lain. Tiap kali ada yang menang, maka akan ada yang merasa kehilangan sesuatu. Ketika para pekerja bersaing untuk sejumlah insentif yang terbatas, mereka akan mulai dengan melihat tiap-tiap yang lainnya sebagai perintang dari kesuksesan mereka. Tetapi hasil yang sama dapat timbul dengan menggunakan *reward*, mengenalkan persaingan yang terbuka yang hanya membuat lebih buruk.

#### 4. *Reward ignore reason*

Dalam perintah untuk memecahkan persoalan yang mungkin timbul ditempat kerja, manajer harus memahami apa yang menjadi penyebabnya. Apakah pekerja telah cukup dipersiapkan sesuai dengan tuntutan pekerjaan? Apakah karyawan atau pekerja mampu untuk berkolaborasi secara efektif ?

Manajer sering kali menggunakan cara insentif sebagai pengganti untuk memberi karyawan apa yang mereka butuhkan sehingga memberikan kinerja yang terbaik.

#### 5. *Reward discourage risk taking*

Ketika karyawan didorong untuk berfikir mengenai apakah yang akan mereka dapatkan seandainya mereka bekerja dengan baik, mereka menjadi kurang cenderung untuk mngambil resiko atau dengan kata lain mereka lebih tertarik untuk mengurangi tantangan. Seperti pernyataan "anda lakukan ini, maka anda dapatkan itu". Mereka akan lebih tertarik kepada " itu" dari pada "ini". Menekankan bonus yang besar biasanya merupakan langkah terakhir yang dapat ditempuh jika manajer mementingkan pada inovasi.

#### 6. *Reward undermine interest*

Orang bekerja secara luar biasa, akan lebih senang dibayar dengan jumlah yang baik pula, namun mereka akan lebih senang lagi dibayar lebih lagi. Tetapi mereka tidak bekerja demi uang, namun mereka menyukai apa yang mereka kerjakan.

### 3. Motivasi

#### a. Konsep Dasar Motivasi

Konsep motivasi banyak dibicarakan orang dalam berbagai aspek kehidupan yang meskipun mempunyai pengertian dasar yang sama, tetapi memiliki definisi yang bervariasi, tergantung pada aspek kehidupan apa motivasi ini akan diaplikasikan. Luthans (1995:141) mengemukakan bahwa terminologi motivasi berasal dari kata latin yaitu "*movere*" yang berarti menggerakkan. Menurut Robbins (1996:198) motivasi dapat diartikan sebagai kemauan untuk berjuang atau berusaha ke tingkat yang lebih tinggi menuju tercapainya tujuan perusahaan, dengan syarat tidak mengabaikan kemampuannya untuk memperoleh kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pribadi.

Widardi (2004:6) memberikan pengertian motivasi sebagai berikut:

"Motivasi merupakan kekuatan potensial yang ada didalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang ada pada dirinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan".

Hasibun (2000:142) mengartikan motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan berintegrasi dalam segala hal daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Dengan kata lain motivasi juga dapat dikatakan sebagai faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan

tertentu. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan.

Proses motivasi terdiri dari beberapa tahapan proses yaitu:

1. Munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidak seimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk mengurangi dengan berperilaku tertentu.
2. Seseorang tersebut mencari cara untuk memuaskan keinginan tersebut.
3. Seseorang mengarahkan perilakunya ke arah pencapaian tujuan atau perilaku dengan cara yang telah dipilihnya dengan didukung oleh kemampuan, keterampilan maupun pengalamannya.
4. Penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain (atasan) tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuannya.  
  
Perilaku yang ditunjukkan untuk memuaskan kebutuhan akan kebanggaan biasanya dinilai oleh orang yang bersangkutan. Sedangkan perilaku yang ditunjukkan untuk memenuhi suatu kebutuhan finansial atau jabatan, umumnya dilakukan oleh atasan atau pemimpin perusahaan.
5. Imbalan atau hukuman yang diterima atau dirasakan tergantung kepada evaluasi atas prestasi yang dilakukan.
6. Seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya.

Jika siklus motivasi tersebut telah memuaskan kebutuhannya, maka suatu keseimbangan atau kepuasan tertentu dirasakan. Akan tetapi

masih ada kebutuhayang belum terpenuhi, maka akan terjadi lagi proses pengulangan dari siklus motivasi dengan perilaku yang berbeda.

## **b. Teori Motivasi**

Menurut Gitosudarmo (2000:29) teori motivasi pada dasarnya dibedakan menjadi dua yaitu :

### 1. Teori kepuasan (*content theories*)

Berisi tentang motivasi berkaitan dengan faktor-faktor yang membangkitkan atau memulai perilaku atau faktor yang ada dalam diri seseorang yang memotivasinya. Adapun yang termasuk dalam teori kepuasan ini adalah :

#### a. Teori hirarki kebutuhan

Teori ini dikemukakan oleh Maslow berisi tentang manusia ditempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Asumsi dasar teori ini terdiri dari :

- 1) Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki mulai dari hirarki kebutuhan yang paling dasar sampai kebutuhan yang paling kompleks atau kebutuhan yang paling tinggi tingkatnya.
- 2) Keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat mempengaruhi perilaku seseorang, dimana hanya kebutuhan yang belum terpuaskan yang dapat menggerakkan perilaku, kebutuhan yang telah terpuaskan tidak dapat berfungsi sebagai motivasi.

- 3) Kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator apabila kebutuhan yang hirarkinya lebih rendah paling tidak terpuaskan secara minimal.

Atas dasar asumsi diatas, hirarki kebutuhan manusia menurut Maslow adalah kebutuhan fisiologi, rasa aman, sosial penghargaan dan aktualisasikan diri.

#### b. Teori ERG

Teori ERG ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer. Teori ini menganggap bahwa kebutuhan manusia memiliki tiga hirarki kebutuhan yang meliputi :

- 1) Kebutuhan eksistensi, meliputi upah, kondisi kerja, jaminan sosial dan lain-lain.
- 2) Kebutuhan dan keterkaitan, meliputi semua bentuk kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan hubungan antar pribadi ditempat kerja.
- 3) Kebutuhan pertumbuhan, meliputi semua kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi seseorang termasuk kebutuhan aktualisasi diri dan penghargaan. Kepuasan atas kebutuhan pertumbuhan oleh orang-orang yang terlibat dalam suatu tugas tidak saja ingin menggunakan dan menunjukkan kemampuannya secara maksimal tetapi juga untuk dapat mengembangkan kemampuan-kemampuan baru.

### c. Teori dua faktor

Teori ini dikemukakan oleh Herzberg yang berisikan tentang :

- 1) Sejumlah kondisi ekstrinsik apabila kondisi ini tidak ada menyebabkan ketidakpuasan yaitu gaji, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, kebijakan perusahaan, kualitas supervisi, kualitas hubungan antar pribadi dengan atasan, bawahan dan semua pekerja dan jaminan sosial.
- 2) Kondisi intrinsik pekerjaan yang apabila kondisi tersebut tidak ada dapat berfungsi sebagai motivator yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik, tetapi jika kondisi ini tidak ada maka tidak akan terjadi ketidakpuasan, meliputi prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan-kemajuan dan pertumbuhan dan perkembangan pribadi.

### d. Teori kebutuhan Mc Clelland

Teori ini terdiri dari :

- 1) Kebutuhan akan prestasi

Ada tiga karakteristik dari orang yang memiliki akan prestasi yang tinggi yaitu:

- a) Orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi memiliki rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan suatu tugas atau mencari solusi atas suatu permasalahan. Akibatnya mereka lebih suka bekerja sendiri daripada dengan orang lain. Apabila suatu pekerjaan membutuhkan bantuan

orang lain, mereka lebih suka memilih orang yang lebih berkompeten dari pada sahabatnya.

- b) Orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi cenderung menetapkan tingkat kesulitan yang moderat dan menghitung resikonya.
- c) Orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi memiliki keinginan kuat untuk memperoleh umpan balik atau tanggapan atas pelaksanaan tugasnya.

## 2) Kebutuhan akan afiliasi

Merupakan suatu keinginan untuk memperoleh hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain.

## 3) Kebutuhan akan kepuasan

Merupakan kebutuhan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dan bertanggung jawab kepadanya.

## 2. Teori proses (*process theories*)

Teori proses berisikan tentang bagaimana motivasi itu terjadi atau bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung atau dihentikan. Yang termasuk dalam teori proses adalah :

### a. Teori keadilan

Teori ini dikemukakan oleh J. Stacy Adam yang berisikan tentang manusia di tempat kerja menilai tentang inputnya dalam hubungan dengan pekerjaan dibandingkan dengan hasil yang ia peroleh. Apabila persepsi seseorang menganggap bahwa hasil yang ia

peroleh tidak sesuai dengan input yang ia berikan pada organisasi maka mereka termotivasi untuk menguranginya.

b. Teori pengharapan (*expectancy theory*)

Teori pengharapan telah dikembangkan sejak tahun 1930 an oleh Kurt Levin dan Edward Tolmon. Kemudian secara sistematis dan komprehensif dirumuskan oleh Victor Vroom. Ide dasar dari teori ini adalah bahwa motivasi ditentukan oleh hasil yang diharapkan diperoleh oleh seseorang sebagai akibat dari tindakannya. Teori pengharapan ini meliputi usaha, hasil, pengharapan, instrumentitas dan valensi.

c. Teori penguatan (*reinforcement theory*)

Pendekatan penguatan merupakan konsep dasar belajar. Teori ini mengemukakan bahwa perilaku merupakan fungsi dari akibat yang berhubungan dengan perilaku tersebut. Orang cenderung melakukan sesuatu mengarahkan kepada konsekuensi yang positif dan menghindari konsekuensi yang tidak menyenangkan. Teori penguatan yang dalam hal ini menggunakan konsep pengkondisian peran dapat dipandang sebagai suatu model yaitu berkaitan dengan membentuk, mengarahkan, mempertahankan dan mengubah perilaku dalam organisasi.

d. Teori penetapan tujuan

Teori ini dikembangkan oleh Edwin Locke. Teori ini mengarahkan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja. Konsep dasar teori ini adalah bahwa karyawan memahami tujuan

atau apa yang diharapkan organisasi terhadapnya yang akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Dengan menetapkan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerjanya. Dengan catatan bahwa mereka memiliki kemampuan dan keterampilan yang diperlukan.

#### **c. Manfaat Motivasi**

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang telah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Orang pun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi karena pekerjaan itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

#### **d. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Bedasarkan pada teori dua faktor dari Herzberg dalam Handoko (2000:260). Faktor pendorong oleh Herzberg diistilahkan dengan *motivation factors*, meliputi lima unsur. Kelima unsur itu mengarahkan kepada motivasi kerja seseorang meliputi:

- 1) Prestasi
- 2) Penghargaan
- 3) Pekerjaan kreatif dan menantang
- 4) Tanggung jawab
- 5) Kemajuan dan peningkatan

Kelima unsur ini juga merupakan sumber kepuasan kerja. Unsur berikutnya yang menimbulkan motivasi adalah unsur penyehat *hygiene factor* yang merupakan sumber ketidakpuasan (*dissatisfiers*) meliputi delapan unsur yaitu:

- 1) Kebijakan dan administrasi perusahaan
- 2) Kualitas pengendalian teknik
- 3) Kondisi kerja
- 4) Hubungan kerja
- 5) Status pekerjaan
- 6) Keamanan kerja
- 7) Kehidupan pribadi
- 8) Penggajian

#### **e. Indikator-Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Handoko dalam Edison (2005:23), bahwa orang yang berprestasi mempunyai karakteristik-karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan, yaitu:

- 1) Menyukai mengambil resiko yang layak sebagai fungsi keterampilan bahkan kesempatan, menyukai suatu tantangan dan menginginkan tanggung jawab pribadi bagi hasil yang dicapai
- 2) Mempunyai kecendrungan untuk menetapkan tujuan-tujuan prestasi yang layak dan menghadapi resiko yang sudah diperhitungkan
- 3) Mempunyai kebutuhan yang kuat akan umpan balik tentang apa yang akan dikerjakan
- 4) Mempunyai keterampilan dalam perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan organisasioanl

Sedangkan menurut Thoha (2005:236) Menyatakan karakteristik yang memiliki motivasi kerja yag tinggi adalah:

- a. Suka mengambil resiko yang moderat
- b. Memerlukan umpan balik segera
- c. Memperhitungkan keberhasilan
- d. Menyatu dengan tugas.

#### **4. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan oleh Leni (2003) tentang pengaruh *managership* dan *leadership* terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan pada perbankan di Sumatera Barat. Pemilihan sampel dilakukan secara random. Kriteria manajer yang dijadikan sampel adalah manajer fungsional dengan tujuan untuk unit kecukupan penelitian, diasumsikan manajer fungsional lebih paham tentang topik penelitian dan manajer fungsional berperan dalam pengambilan keputusan dalam perusahaan. Hasil

penelitian menunjukkan *manajership* dan *leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Reni (2005) pengaruh proses sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial. Populasinya adalah perusahaan jasa yang ada di Propinsi Sumatera Barat. Sampelnya adalah manajer fungsional yang terdiri dari manajer keuangan, manajer personalia, manajer operasional dan manajer pemasaran. pemilihan sampel dilakukan secara random. Hasilnya proses sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Sumarno (2005) pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada kantor cabang perbankan Indonesia di Jakarta. Responden dalam penelitian ini pimpinan (manajer) kantor cabang utama bank-bank di Jakarta, dengan populasi sebesar 170 kantor cabang utama. Menghasilkan pengaruh dan hubungan negatif signifikan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap hubungan kinerja manajerial dan partisipasi anggaran. Sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Dini (2006) tentang sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sebagai variabel pemoderasi berpengaruh terhadap *total quality management* dan kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan jasa perbankan yang ada di Sumatera Barat.

Respondennya adalah manajer tingkat menengah. Hasil dari penelitian ini yaitu *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja sebagai variabel pemoderasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara *total quality management* dengan kinerja manajerial dan sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap hubungan antara *total quality management* dengan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan Hafis (2006) tentang pengaruh desentralisasi dan pengendalian personal terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Sumatera Barat, Riau dan Jambi. Sampel yang digunakan adalah manajer bagian dan sub bagian (manajer fungsional) karena manajer fungsional mengatur dan mengelola semua kegiatan di perusahaan. Hasil yang diperoleh desentralisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dan pengendalian personal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Syaiful (2006) yang menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kejelasan peran, pemberdayaan psikologis dan kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Pulau Jawa. Unit analisis yang digunakan adalah manajer dan sampel dalam penelitian ini adalah manajer pemasaran dan manajer produksi. Hasilnya menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap pemberdayaan psikologis, pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh

terhadap kejelasan peran, kejelasan peran berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis dan kejelasan peran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial .

Penelitian yang dilakukan Pitah (2008) tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja dan motivasi terhadap kinerja manajerial pada bank umum dan swasta di Jember. Respondennya adalah manajer tingkat menengah dan asisten manajer. Hasilnya sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan sistem pengukuran kinerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

## **5. Pengembangan Hipotesis**

### **a. Hubungan antara sistem *reward* dengan kinerja manajerial**

*Reward* (penghargaan) merupakan salah satu strategi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) untuk menciptakan keselarasan kerja antara staff dengan mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan (walker,1992). Jika orang merasakan bahwa *reward* (penghargaan) yang diterima didasarkan atas kinerja yang baik, maka motivasi orang untuk berusaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan akan tinggi. Begitu juga sebaliknya, jika terdapat kemungkinan yang rendah suatu kinerja memperoleh *reward* (penghargaan), maka motivasi orang untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan akan rendah pula.

Dengan adanya sistem *reward* maka kinerja manajer akan meningkat, karena mereka akan berusaha bekerja lebih baik guna

mendapatkan *reward* yang dijanjikan oleh perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa dengan adanya sistem *reward* maka akan berfungsi sebagai pemotivasi yang dapat meningkatkan kinerja manajerial secara positif. Dari uraian diatas peneliti menduga bahwa terdapat pengaruh positif antara sistem *reward* terhadap kinerja manajerial. Dugaan ini akan diuji pada hipotesis 1.

#### **b. Hubungan antara sistem reward dengan motivasi**

*Reward* dapat menjadi suatu alat bagi organisasi dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan pengelolaan karyawan, dan *reward* adalah salah satu bentuk alat untuk memotivasi karyawan sebagaimana yang dikemukakan oleh Hezberg dalam Atkinson, Banker, dan Kaplan (1995:537) menjelaskan dua faktor yaitu:

- 1) *Hygiene factor* yang dihubungkan dengan konteks pekerjaan dan penerapan lingkungan kerja bahwa bila *hygien factor* sedikit, maka orang akan menjadi tidak puas sehingga kinerjanya akan berkurang. Hezberg percaya bahwa *hygien factor* tidak memotivasi atau tidak memuaskan mereka namun, *hygien factor* membuat potensial atau lingkungan untuk memotivasi.
- 2) *Satisfier factor* yang dihubungkan dengan kualitas kerja dan penerapan bagaimana perasaan seseorang mengenai kerja mereka. Hezberg percaya bahwa, peningkatan *Satisfier factor* akan membuat karyawan lebih puas dan lebih termotivasi.

Sejalan dengan pendapat Gitosudarmo (2000:29) mengenai teori pengharapan (*expectancy theory*) bahwa motivasi ditentukan oleh hasil

yang diharapkan diperoleh oleh seseorang sebagai akibat dari tindakannya meliputi usaha, hasil, penghargaan, instrumentitas dan valensi. Serta pendapat Mulyadi dan Setyawan (2001:369) bahwa agar dapat berfungsi sebagai pemotivasi, sistem *reward* harus dihargai oleh penerima, penghargaan yang tidak bernilai dimata penerima tidak akan memotivasi penerima untuk berprestasi.

Dapat disimpulkan bahwa dengan penerapan sistem *reward* maka akan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja , namun perusahaan harus memenuhi kriteria dalam penerpan sistem reward tersebut sehingga *reward* yang diberikan dapat menjadi pemotivasi. Uraian ini bermuara pada dugaan terdapat pengaruh positif sistem *reward* terhadap motivasi. Dugaan ini diuji pada hipotesis 2.

### **c. Hubungan motivasi dengan kinerja manajerial**

Motivasi berpengaruh utama dalam menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat dan manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat, artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dalam skala waktu yang telah ditentukan serta orang sengang melakukan pekerjaanya. Motivasi dapat mempengaruhi kinerja manajerial secara langsung karena motivasi dapat menggerakkan dan mengarahkan perilaku seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan. Sesuai dengan teori proses penetapan tujuan yang dikembangkan oleh Edwin Locke bahwa terdapat hubungan antara tujuan yang diterima dengan prestasi kerja. Konsep dasar teori ini adalah bahwa keyakinan

meehami tujuan atau apa yang diharapkan organisasi terhadapnya yang akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Dengan menetapkan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja.

Dapat disimpulkan bahwa dengan motivasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan, namun perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi sehingga dengan adanya faktor-faktor yang memotivasi maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Dari uraian diatas peneliti menduga bahwa terdapat pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja manajerial. Dugaan ini akan diuji pada hipotesis 3.

**d. Hubungan antara sistem *reward* terhadap kinerja manajerial melalui motivasi**

Menurut Robbins (1992:245) bahwa motivasi akan menjadi tinggi ketika kinerja dan *reward* dihubungkan, sedangkan Mulyadi dan Setyawan (2001:369) berpendapat agar dapat berfungsi sebagai pemotivasi, sistem *reward* (penghargaan) harus memenuhi kriteria yaitu: penghargaan harus dihargai oleh penerima, penghargaan harus cukup besar untuk memiliki dampak, penghargaan harus dapat dimengerti oleh penerima, *personal* harus memahami dengan baik mengenai alasan pemberian *reward* (penghargaan), penghargaan harus diberikan pada waktu yang tepat, dampak harus dirasakan dalam jangka panjang, *reward* (penghargaan) harus dapat diubah serta penghargaan harus memiliki biaya yang efisien. Hal ini bertujuan agar menjadi daya tarik yang kuat untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi,

meskipun kompensasi bukan satu-satunya faktor pengikat bagi para pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi, tidak dapat dipungkiri bahwa jika jumlah imbalan yang diterima oleh rekan-rekannya yang melakukan tugas yang sejenis diorganisasi lain lebih besar, godaan untuk berhenti akan lebih kuat, apalagi pegawai yang bersangkutan memiliki pengetahuan atau keterampilan tertentu.

Sesuai dengan pendapat Robbins (1996:198) motivasi dapat diartikan sebagai kemauan untuk berjuang atau berusaha ke tingkat yang lebih tinggi menuju tercapainya tujuan perusahaan, dengan syarat tidak mengabaikan kemampuannya untuk memperoleh kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pribadi. Maka untuk lebih menyempunakanya setiap personal harus memiliki motivasi yang tinggi untuk berprestasi. Ini dilakukan agar dapat meningkatkan produktivitas dan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik sehingga lebih mudah mencapai tujuan perusahaan. Pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Widardi (2004:6) bahwa motivasi merupakan kekuatan potensial yang ada didalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang ada pada dirinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau secara negatif, tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan. Dapat disimpulkan bahwa dengan adanya system reward maka akan berfungsi sebagai pemotivasi yang dapat mempengaruhi hasil kerja secara positif. Dari uraian diatas peneliti

menduga bahwa terdapat pengaruh positif antara sistem reward terhadap kinerja manajerial melalui motivasi. Dugaan ini akan diuji pada hipotesis 4

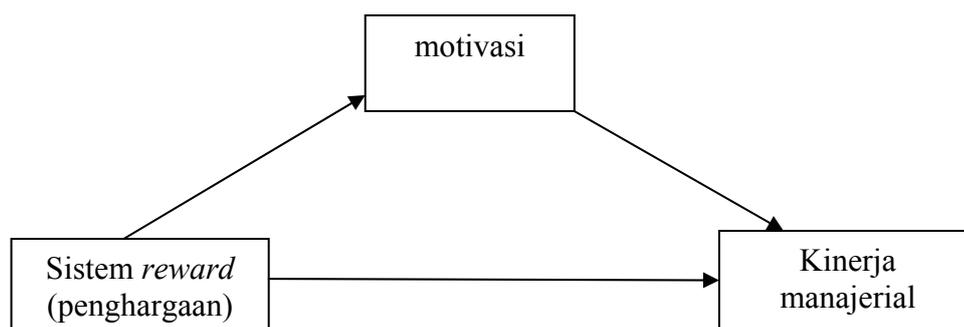
## **B. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual dimaksudkan sebagai konsep untuk menjelaskan keterlibatan antara variabel yang akan diteliti berdasarkan batasan masalah dan rumusan masalah. Keterlibatan maupun hubungan variabel yang diteliti diuraikan dengan berpijak pada kajian teori. Pada penelitian ini penulis akan meneliti pengaruh sistem reward (penghargaan) terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening.

Dasar pemikiran perlunya sistem reward (penghargaan) sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia yaitu salah satunya dengan cara pemberian reward (penghargaan) kepada karyawan agar dapat meningkatkan pemahaman terhadap pekerjaan yang dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dan pemberian penghargaan terhadap manajer yang memberikan kontribusi yang bermanfaat kepada perusahaan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Pelaksanaan sistem reward (penghargaan) dapat berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dimana semakin baik pemberian penghargaan maka semakin baik pula kinerja manajerial. Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat.

Sementara itu manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang telah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Dengan adanya motivasi dapat memberikan kontribusi antara pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja manajerial. Pelaksanaan sistem *reward* dapat berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara tidak langsung melalui motivasi dan sistem *reward* dapat mempengaruhi kinerja manajerial secara langsung. Sistem *reward* dapat meningkatkan motivasi, dimana semakin tinggi motivasi maka semakin baik pula kinerja manajerial. Sehingga motivasi menjadi variabel intervening pada pengaruh antara sistem *reward* dengan kinerja manajerial. Untuk lebih jelasnya, keterkaitan variabel penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Berdasarkan uraian diatas maka kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka konseptual**

### C. Hipotesis

Berdasarkan teori dan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dibuat beberapa hipotesis terhadap permasalahan sebagai berikut:

Hipotesis 1: Sistem *reward* (penghargaan) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial

Hipotesis 2: Sistem *reward* (penghargaan) berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi.

Hipotesis 3: Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial

Hipotesis 4: Sistem *reward* (penghargaan) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial melalui motivasi.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat diambil dari pengaruh sistem reward terhadap kinerja manajerial adalah sebagai berikut:

1. Penerapan system reward berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja manajerial yang berarti penerapan system reward pada suatu perusahaan pasti menjamin peningkatan kinerja manajerial
2. Penerapan system reward berpengaruh signifikan secara langsung terhadap motivasi yang berarti penerapan system reward pada suatu perusahaan pasti memotivasi para manajer.
3. Motivasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja manajerial dapat disimpulkan bahwa reward merupakan factor utama yang memotivasi manajer
4. Motivasi dapat menjadi variable intervening yang berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial

#### **B. Saran**

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan diatas, maka peneliti menyarankan bahwa:

1. Mengingat sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi perusahaan lain selain perusahaan jasa perhotelan untuk menerapkan sistem *reward*

2. Untuk meningkatkan kinerja manajerial, sebaiknya setiap perusahaan baik jasa perhotelan ataupun perusahaan jenis yang lain selalu memperhatikan *reward* yang diberikan kepada manajer sehingga manajer merasa puas dengan *reward* yang diterimanya.
3. Untuk penelitian selanjutnya variabel penelitian yang mempengaruhi kinerja dapat diperluas seperti: pengendalian personal, pengaruh *managership* dan *leadership* serta partisipasi penyusunan anggaran. Selain itu objek penelitian juga dapat dibedakan dengan melakukan penelitian pada perusahaan jasa *selain perhotelan ataupun* pada perusahaan manufaktur.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N & Vijay Govindrajan. 2005. *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony, Atkinson, et. Al. 1995. *Managemen Accounting*. Englandwood Cliffs. International Edition, New Jersey.
- Amestiningsih, Dini. 2006. Pengaruh Hubungan antara Total Quality Manajemen Dan Kinerja Manajerial Terhadap Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Pemoderasi. Skripsi. Universitas Negeri Padang.
- Eliana. 2008. Pengaruh Program Pelatihan Dan Reward Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Bank Di Kota Padang. Skripsi. Universitas Bung Hatta.
- Gitosudarmo, Indriyo. 2000. Perilaku Keorganisasian Edisi I. Yogyakarta: Salemba Empat
- Hasibuan, M.S.P. 2000. *Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Imam Ghozali, 2006. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Indriantoro, Nur. 2000. An Emperical Study Of Locus and Cultural Dimension as Moderating Variable of the Effect of Participative Budgeting on Job Satisfaction. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol.15. Hal. 97-114
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metodelogi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta. BPFE
- Luthan, Fred. 1995. *Organizasional Organisasi: Konsep Kontroversi, Aplikasi Jilid 1. Alih Bahasa Udaya Pujatmaka*. Jakarta: PT. Prenhelindoss
- Melia. 2003. Pengaruh Pelaksanaan Program Pelatihan Terhadap Semangat Kerja Karyawan. Skripsi. Universitas Bung Hatta.
- Marwan, Neni. 2006. Pengaruh sistem penganggaran dalam hubungan antara partisipasi dan kinerja manajerial dengan motivasi dan sistem penghargaan sebagai variabel moderating. Skripsi. Universitas Negeri Andalas.
- Mckenna, Eugene dan Nic Beech. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.