

PENGARUH PEMBERIAN PENGHARGAAN EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Oleh : Esti Suntari

ABSTRACT

The objective of this research is to obtain information about the effect of extrinsic rewards to employees performance. This research used survey method, sample in this research are 56 employees as respondents who as selected used simple random sampling with part analysis. Based on calculation of correlational coefficient on the table above, r_{xy} was 0,659 then it leads to result of correlational coefficient (uji-t) from t_{hitung} 6,446 > t_{tabel} =2,397 this means that there is a significant relations between extrinsic rewards to employees performance. Meanwhile with Pearson Product Moment, r_{xy} was 0,659. Hypothesis test was done by (α) = 0,05 and sample (n) =56 t_{hitung} > t_{tabel} meaning that H_0 was rejected. The calculation results the effect of extrinsic rewards to employees performance gives the sense that approximately 43.482% of the variation increased of employees performance is determined and influenced by extrinsic while the rest of the award is determined by other factors. The conclusion of this research are there is a positive direct effect of extrinsic rewards to employees performance.

Keywords: *extrinsic rewards, performance*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengolahan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu tanggung jawab dan fungsi manajemen perusahaan. Baik tidaknya kinerja manajemen dalam perusahaan bergantung pada berhasil tidaknya manajemen mengelola sumber daya manusianya. Banyak tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen diantaranya adalah bagaimana membangun strategi pengelolaan sumber daya manusia sebaik mungkin. Hal ini karena sumber daya manusia merupakan faktor kunci

keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Sebagaimana nyata dalam hasil kerja yang optimal maka diadakan pemberian penghargaan ekstrinsik pada karyawan yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Pemberian penghargaan tersebut merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atau hasil kerja karyawan, sehingga dapat mendorong karyawan lain bekerja lebih giat dan berpotensi. Pemberian penghargaan kepada karyawan karena masa kejadian pengabdian bertujuan untuk memotivasi gairah dan loyalitas

kepada perusahaan. Bentuk penghargaan yang baik adalah membuat karyawan mengetahui kalau dirinya dihargai oleh perusahaan atas prestasi atau kinerjanya bukan sebagai sekelompok kecil orang.

Masalah kinerja tentu tidak terlepas dari proses. Hasil dan daya guna dalam hal ini kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal ini diungkapkan dalam Rapat Teknis Pimpinan BPS Provinsi yaitu mengenai Reformasi Birokrasi Badan Pusat Statistik (RB BPS) menuju akuntabilitas kinerja bahwa, “budaya kinerja masih perlu dibangun dan dikembangkan secara luas melalui cara yang terstruktur dan terukur dengan melibatkan peran atasan.” (Laporan Rapat Teknis Pimpinan BPS Propinsi , tentang *Reformasi Birokrasi Badan Pusat Statistik (RB BPS) menuju akuntabilitas kinerja*, tanggal 5-9 Maret 2012).

Berdasarkan hasil rapat tersebut menyatakan bahwa sumber daya manusia yang dimaksud ini termasuk juga karyawan diklat yang mengindikasikan bahwa sumber daya manusia diklat termasuk tingkat kinerjanya masih rendah.

Selain itu dalam Rapat Teknis ini muncul beberapa keluhan tentang karyawan, antara lain:

- 1) Pegawai yang tidak kompeten
- 2) sebaliknya pegawai mengeluh bahwa pimpinan belum menjadi panutan
- 3) beban kerja yang tidak merata
- 4) tidak adanya penghargaan atas prestasi kerja membuat orang enggan berprestasi. (Laporan Rapat Teknis Pimpinan BPS Propinsi, tentang *Reformasi Birokrasi Badan Pusat Statistik (RB BPS) menuju akuntabilitas kinerja*, tanggal 5-9 Maret 2012).

Namun dalam kenyataannya tidak semua karyawan yang bekerja memiliki kinerja yang tinggi. Misalnya, terdapat karyawan yang mempunyai sikap dan perilaku baik menunjukkan tidak memiliki kinerja yang tinggi, indikasinya tetapi karyawan tersebut bekerja selalu menunggu perintah dari atasan, bekerja tidak punya target, karyawan kurang berani mengambil tugas yang menantang dan berisiko, kurangnya memperbaiki diri atas gairah untuk berkreasi dan berinovasi serta karyawan kurang mengembangkan diri dalam pekerjaan. Selain itu permasalahan

lain yang dihadapi karyawan pada suatu perusahaan yaitu kurang disiplin atau taat pada aturan kerja, tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, tanggap terhadap peningkatan tuntutan kerja serta pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan agenda kerja. Persoalannya yang terjadi di perusahaan adalah Tetapi kadangkala interaksi antara pemimpin dan karyawan yang kurang kondusif akibatnya menimbulkan produktivitas kerja menurun. Hal ini disebabkan perilaku pemimpin yang tidak dapat diterima atau miskomunikasi terhadap karyawan. Pemimpin yang demikian tidak mampu memberikan motivasi kepada karyawan, yang akhirnya memberikan kualitas kinerja yang tidak baik.

Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah sebelumnya terdapat banyak faktor yang berhubungan dengan kinerja karyawan di Pusat Pendidikan dan Latihan (Pusdiklat) Badan Pusat Statistik Jakarta, maka penelitian ini dibatasi hanya berkaitan Pengaruh Pemberian Penghargaan Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan di Pusdiklat Badan Pusat statistik Jakarta.

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah secara operasional permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: apakah terdapat pengaruh pemberian penghargaan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan?

KAJIAN TEORETIK

1. Pemberian Penghargaan Ekstrinsik

Organisasi menggunakan berbagai penghargaan untuk menarik dan mempertahankan orang serta memotivasi mereka agar mencapai tujuan pribadi serta tujuan organisasi. Seperti yang diutarakan oleh Rae Andre (2008:108), *“reward: is a desired consequence which is typically given for general performance, rather than being contingent on specific behaviors.”* Penghargaan merupakan konsekuensi yang diinginkan yang biasanya diberikan untuk kinerja umum, bukannya bergantung pada perilaku tertentu.

Sementara itu John W. Slocum and Don Hellriegel (2009:170) berpendapat, *“when an employee attains a high level performance, rewards can become important inducements for the employee to continue to perform at that level.”* Menyatakan ketika seorang karyawan mencapai tingkat kinerja yang tinggi,

penghargaan bisa menjadi pemberian sesuatu yang penting bagi karyawan untuk terus tampil ditingkat itu.

Wibowo (2012: 362) berpendapat bahwa, “memberikan penghargaan bagi pekerja yang dapat memberikan prestasi kerja melebihi standar kinerja yang diharapkan”. Sedangkan John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson (2008: 167) berpendapat pemberian penghargaan adalah *“it is necessary to evaluate employee performance”*. Pemberian penghargaan adalah penting untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

Helen Deresky (2008: 68) berpendapat, *“incentives and reward are an integral part of motivation in a corporation. Recognizing and understanding different motivational patterns across cultures leads to the design of appropriate reward systems.”* Insentif dan penghargaan merupakan bagian integral dari motivasi dalam perusahaan. Mengali dan memahami pola motivasi yang berbeda di seluruh budaya mengarah pada desain sistem reward yang sesuai. Namun bila berhubungan dengan upaya pemimpin memotivasi anggotanya, menurut John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn and Mary uhl-Bien (2011: 131) berpendapat sistem penghargaan dibagi

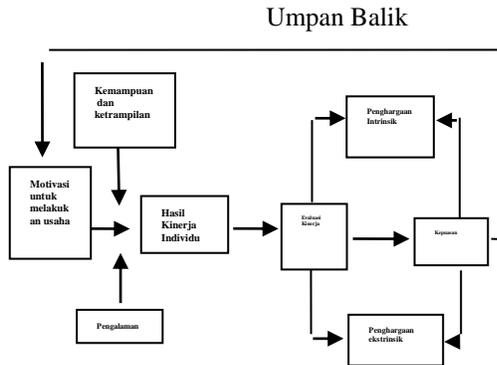
menjadi penghargaan intrinsik dan ekstrinsik, yaitu:

Positively valued work outcomes that the individual receives directly as a result of task performance; they do not require the participation of another person or source. Extrinsic rewards are positively valued work outcomes that are given to an individual or group by some other person or source in the work setting.

Penghargaan intrinsik adalah hasil kerja dinilai positif bahwa individu menerima langsung sebagai akibat dari kinerja tugas, mereka tidak memerlukan partisipasi orang atau sumber lain. Penghargaan ekstrinsik adalah hasil kerja dinilai positif yang diberikan kepada individu atau kelompok oleh beberapa orang lain atau sumber di lingkungan kerja.

Selain itu Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2010: 256) menjelaskan jenis penghargaan yang termasuk *“extrinsic rewards: financial, material, or sosial rewards from the environment. Intrinsic rewards: self-granted, psychic rewards”*. Penghargaan ekstrinsik dijelaskan merupakan imbalan seperti uang, materil, atau sosial dari lingkungan. Penghargaan intrinsik merupakan penghargaan psikis yang diperoleh dari diri sendiri.

Model penghargaan individu (John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson (2008: 176-177), seperti pada gambar di bawah ini:

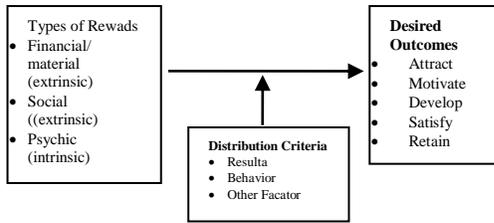


Gambar: 2.1 Proses Penghargaan (Evaluasi, Umpan-balik, dan Penghargaan)

The main objectives of reward program are: (1) to attract qualified people to join the organization, (2) to keep employees coming to work, and (3) to motivate employees to achieve high level of performance. Exhibit, presents a model that attempts to integrate satisfaction, motivation, performance, and rewards. Reading the exhibit from left to right suggests that the motivation to exert effort is not enough to cause acceptable performance. Performance results from a combination of the effort of an individual and the individual's level of ability, skill, and experience. The performance results of the individual are evaluated either formally or informally by management, and two types of rewards can be distributed: intrinsic or extrinsic.

Tujuan utama program penghargaan adalah (1) menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi, (2) mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja, dan (3) memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Gambar ini menyajikan suatu model yang berusaha mengintegrasikan kepuasan, motivasi, kinerja dan penghargaan. Membaca gambar tersebut dari kiri ke kanan memancing kinerja yang diinginkan. Kinerja dihasilkan dari kombinasi usaha dan tingkat kemampuan, ketrampilan dan pengalaman individu. Hasil kerja individu dievaluasi secara formal maupun informal oleh manajemen, dan dua jenis penghargaan dapat diberikan: intrinsik atau ekstrinsik.

Penghargaan diberikan dengan maksud menarik, memotivasi, mengembangkan, memuaskan dan mempertahankan karyawan yang bertalenta. Penggambaran faktor-faktor kunci sistem penghargaan organisasi oleh Kinicki dan Kreitner, menjelaskan tentang jenis penghargaan, kriteria distribusi dan hasil yang diinginkan adalah sebagai berikut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2010 : 256):



Gambar 2.2 Faktor-Faktor Kunci Sistem Penghargaan Organisasi

Despite the fact reward system very widely, it is possible to identify and interrelate some common component. The model in figure focuses on three important components: 1. Types of reward 2. Distribution criteria, and 3. Desired outcomes. Let us examine these components.

Meskipun fakta bahwa system reward bervariasi, adalah mungkin untuk mengidentifikasi dan saling berhubungan beberapa komponen umum, model dalam gambar ini berfokus pada tiga komponen penting (1) jenis penghargaan (2) criteria distribusi (3) hasil yang diinginkan.

Sedangkan kriteria distribusi penghargaan meliputi:

- 1) *Performance: results. Tangible outcomes such as individual, group, or organization performance; quantity and quality of performance.*
- 2) *Performance; actions and behaviors. Such as teamwork, cooperation, risk taking, creativity.*
- 3) *Nonperformance considerations. Customary or contractual, where the*

type of job, nature of the work, equity, tenure, level in hierarchy and so forth are rewarded.

Kriteria distribusi penghargaan meliputi: (1) kinerja hasil, perwujudan dari hasil individu seperti, kelompok atau kinerja organisasi, kuantitas dan kualitas kinerja, (2) Kinerja tindakan dan perilaku, seperti kerja sama tim, cooperation, pengambilan risiko, kreatif, (3) tidak dengan pertimbangan kinerja, adat atau kontrak, jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, persamaan, ketekunan, tingkat dalam hirarki dan sebagainya. Pemberian penghargaan merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja karyawan, sehingga dapat mendorong karyawan bekerja lebih giat dan berpotensi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis penghargaan adalah sesuatu yang diberikan kepada karyawan merupakan harapan yang diinginkan dari apa yang telah dikerjakan oleh karyawan tersebut, yang dapat diukur dengan 1) kesempatan mengembangkan keahlian, 2) kesempatan berprestasi dan 3) pemberian pujian.

2. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan aspek yang penting dalam manajemen sumber

daya manusia. Beberapa pengertian tentang kinerja yang dikemukakan Campbell, McCloy, Oppler & Sangger (Sabine Sonnentag, 2002:5) bahwa *“performance is what the organization hires one to do and do well.”* Kinerja adalah organisasi yang memperkerjakan seseorang untuk melakukan dan melakukannya dengan baik.

Ilgan dan Schneider (Sabine Sonnentag, 2002:5) menyatakan *“performance is not defined by the action it self but by judgemental and evaluative processes.”* Kinerja adalah kinerja tidak didefinisikan oleh aksi itu sendiri tetapi oleh proses menghakimi dan evaluatif.

Schermerhorn, Hunt dan Osborn (2011:130) berpendapat:

Performance is influenced most directly by individual attributes such as ability and experience; organizational support such as resources and technology; and effort, or the willingness of someone to work hard at what they are doing.

Pendapat ini menjelaskan kinerja di pengaruhi langsung oleh sifat individu seperti kemampuan dan pengalaman, dukungan organisasi seperti sumber daya dan teknologi dan usaha atau kemauan seseorang untuk bekerja keras pada apa yang

mereka lakukan. Sementara Colquitt, LePine, Wesson (2011:34) berpendapat, *“performance is a critical concern for any employee, and understanding the performance of employee in one’s unit is a critical concern for any manager.”* Kinerja merupakan masalah penting bagi setiap karyawan, dan memahami kinerja karyawan di unit seseorang merupakan masalah penting bagi setiap manajer.

John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson (2008:170) mempunyai pendapat lain tentang kinerja, *“performance is the desired results of behavior.”* Kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku.” Sementara ada yang berpendapat Kinerja (Sabine Sonnentag,2002:5) adalah *“the behaviour aspect refers to what an individual does in the work situation”*. Definisi ini menyatakan aspek perilaku mengacu pada apa yang dilakukan seorang individu dalam situasi.

Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2013:521) berpendapat, *“performance is the end result of an activity.”* Kinerja adalah hasil akhir dari aktivitas. Selain itu ada yang memberikan pendapat tentang pengertian kinerja (Veithzal Rivai,Ahmad Fawzi,2008:14) adalah:

Hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode

tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Sedangkan Wibowo (2012:2) menjelaskan “kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.” Pada dasarnya, penilaian kerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Fred Luthans, Jonathan P. Doh (2012:377) mempunyai pendapat lain tentang kinerja adalah *“a number of performance measures are used for control purposes”*. Definisi ini menjelaskan sejumlah ukuran kinerja digunakan untuk tujuan pengendalian.

Menurut Schermerhorn, et.al (2011:377) penilaian kinerja adalah sebagai berikut, *“the formal procedure for measuring and documenting a person's work performance is called performance appraisal”* Definisi ini menyatakan penilaian kerja adalah Prosedur formal untuk mengukur dan mendokumentasikan kinerja seseorang. Sementara Lussier

(2010:509) mengatakan, *“performance appraisal is the ongoing process of evaluating employee job performance”*. Definisi ini menyatakan tentang penilaian kinerja adalah proses berkelanjutan mengevaluasi kinerja kerja karyawan.

Sedangkan Mullins (2005:762) berpendapat mengenai penilaian kerja adalah *“the process of management involves a continuous judgement on the behaviour and performance of staff”*. Definisi ini menjelaskan Proses manajemen melibatkan penilaian terus menerus terhadap perilaku dan kinerja staf. Gareth R. Jones and Jennifer M. George (2003:384-385) berpendapat, *“performance appraisal is the evaluation of employees job performance and contributions to their organization.”* Pendapat ini menjelaskan penilaian kinerja adalah evaluasi kinerja karyawan dan kontribusi kepada organisasi mereka.

Dengan demikian, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat

individu. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (Kaerul Umam, 2010:189), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

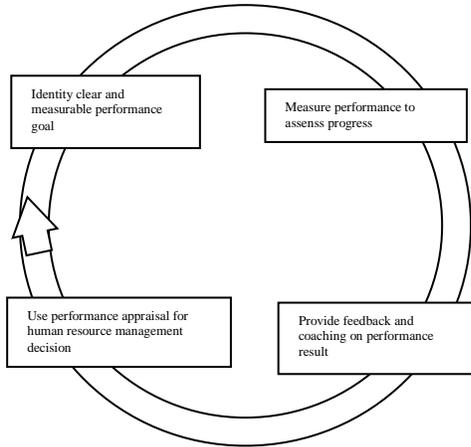
- a. Kemampuan
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- e. Hubungan mereka dengan organisasi

Campbell et al. (Sabine Sonnentag, 2002:9) mengusulkan sebuah model umum perbedaan individu dalam kinerja yang sangat berpengaruh. Membedakan komponen kinerja, penentu komponen kinerja pekerjaan sebagai fungsi dari tiga faktor penentu: “(1) *declarative knowledge* (2) *procedural knowledge* (3) *motivation*.”. Komponen ini menjelaskan *declarative knowledge*, mencakup pengetahuan tentang fakta-fakta, prinsip-prinsip dan tujuan. Hal ini diasumsikan merupakan fungsi dari kemampuan seseorang, kepribadian, minat, pendidikan, pelatihan, pengalaman dan interaksi. *Procedural knowledge and skill*, termasuk keterampilan kognitif dan psikomotorik, ketrampilan fisik, ketrampilan pengelolaan diri dan ketrampilan interpersonal. Motivasi terdiri dari pilihan

untuk melakukan, tingkat usaha dan ketekunan usaha.

Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan demikian, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerja dan kemampuan.

Schermerhorn dan Hunt (2011:135) mengemukakan kinerja harus diukur dengan cara yang akurat dan dihormati oleh semua orang yang terlibat. Ketika pengukuran kinerja gagal, nilai motivasi dari setiap gaji atau sistem pemberian penghargaan akan gagal juga, seperti yang dijelaskan dalam gambar di bawah ini:



Gambar : 2.3 Proses Empat Langkah dalam Manajemen Kinerja

Performance must be measure in way that accurate and respected by everyone involved. When the performance measurement fails, the motivational value of any pay or reward system will fail as well. Performance management involves this sequence of steps (1) identify and set clear and measurable performance goals (2) take performance measurements to monitor goal progress (3) provide feedback and coaching on performance result, and (4) use performance assessment for human recouse management decisions such as pay, promotions transfers, terminations, training, and career development.

Manajemen kinerja melibatkan urutan langkah sebagai barikut: (1) mengidentifikasi dan menetapkan tujuan kerja melibatkan urutan langkah, (2) melakukan pengukuran kinerja untuk

memantau perkembangan pencapaian tujuan, (3) memberikan umpan balik dan pembinaan pada hasil kinerja, (4) menggunakan penilaian kinerja untuk keputusan manajemen sumber daya manusia seperti, promosi, trasfer pemberhentian, pelatihan dan pengembangan karir.

Organisasi membutuhkan tingkat konsisten kinerja tinggi dari karyawannya untuk bertahan hidup dalam lingkungannya yang sangat kompetitif. Banyak perusahaan menggunakan beberapa bentuk hasil perencanaan yang berorientasi dan sistem kontrol. Perencanaan kinerja bersangkutan dengan baik apa yang akan dilakukan maupun bagaimana hal tersebut dilakukan. Rencana dilaksanakan dan dilakukan monitoring dan pengukuran atas progress atau kemajuan yang diperoleh untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, manajemen kinerja melakukan pengembangan dan perbaikan secara berkelanjutan.

Selain itu John W. Newstrom dan Keith Davis (2002:139-140) mempunyai pendapat mengenai dimensi penetapan tujuan, untuk mencapai kinerja yang diinginkan:

- 1) *Objective setting-joint determination by manager and employee of appropriate levelsof*

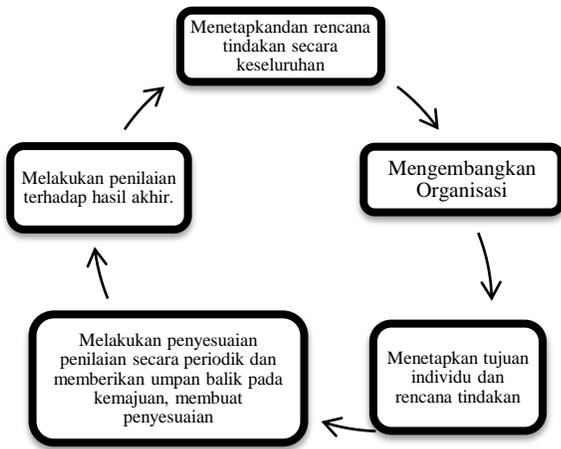
future performance for the employee, within the context of overall unit goals and resources. These objectives are often set for the next calendar year.

- 2) *Action planning-participative or even independent planning by the employee as to how to reach those objectives. Providing some autonomy to employee is invaluable; they are more likely to use their ingenuity, as feel more committed to the plan's success.*
- 3) *Periodic reviews-joint assessment of progress toward objectives by manager and employee, performed informally and sometimes spontaneously.*
- 4) *Annual evaluation-more formal assessment of success in achieving the the employee's annual objectives, coupled with a renewal of the planning cycle.*

Dimensi penetapan tujuan, untuk mencapai kinerja karyawan yang diinginkan: (1) Pengaturan tujuan, tekad bersama oleh manajer dan karyawan dari tingkat yang tepat dari kinerja masa depan bagi karyawan, dalam konteks tujuan unit secara keseluruhan dan sumber daya. Tujuan-tujuan

ini sering ditetapkan untuk tahun kalender berikutnya, (2) aksi perencanaan partisipatif atau bahkan independen. Menyediakan beberapa otonomi kepada karyawan sangat berharga, mereka lebih cenderung untuk menggunakan kecerdikan mereka, serta merasa lebih berkomitmen untuk keberhasilan rencana tersebut (3) ulasan periodik penilaian bersama dari kemajuan menuju tujuan oleh manajer dan karyawan, yang dilakukan secara informal dan kadang-kadang secara spontans, (4) evaluasi penilaian yang lebih formal tahunan keberhasilan dalam mencapai tujuan tahunan karyawan, ditambah dengan perpanjangan siklus perencanaan. Manajemen berdasarkan tujuan (M dan BO) adalah proses siklus yang terdiri dari empat langkah sebagai cara untuk mencapai kinerja yang diinginkan yaitu: pengaturan tujuan, perencanaan tindakan, review berkala dan evaluasi tahunan.

Sedangkan menurut Fred Luthans (2006:580) dalam mengelola dan memimpin organisasi untuk mencapai kinerja tinggi diperlukan adanya dimensi penetapan tujuan lebih dekat hubungannya dengan pendekatan kinerja sistem. Seperti pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.4 Aplikasi Penetapan Tujuan (atau MBO) pada Kinerja Sistem

Pada gambar ini umpan balik dan penilaian hasil akhir juga berperan penting. Individu akan diberi umpan balik dan akan dinilai berdasarkan bagaimana mereka berkinerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Proses umpan balik dan penilaian dilakukan secara periodik (setidaknya setiap tiga bulan pada kebanyakan sistem) maupun tahunan. Sesi penilaian mencoba mendiagnosis daripada mengevaluasi. Itu berarti manager menilai alasan-alasan mengapa tujuan dapat dicapai atau tidak dapat dicapai, daripada memberikan hukuman atas kegagalan atau penghargaan atas kesuksesan dalam memenuhi tujuan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sistem penetapan tujuan secara keseluruhan memiliki sedikit efek positif

pada kepuasan kerja, tetapi efek lebih besar terhadap kinerja.

Selanjutnya, Mc Clelland (Kaerul Umam,2010:190) mengemukakan enam karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi, yaitu:

- a) Memiliki tanggung jawab yang tinggi;
- b) Berani mengambil resiko;
- c) Memiliki tujuan yang realistis;
- d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan;
- e) Memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan;
- f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan;

Menurut Gibson (Kaerul Umam,2010:190), ada tiga faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja, yaitu:

- a) Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang,
- b) Faktor psikologi; persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja;

- c) Faktor organisasi; struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*)

Tujuan mendasar dari penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja individu yang mengarah kepeningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi, Secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi memiliki manfaat potensial untuk individu maupun organisasi, manfaat penilaian kinerja (Laurie J. Mullins,2005:763) antara lain:

- 1) *It can identify an individuals strengths and areas of development and indicate how such strengths may best be utilised and weaknesses overcome.*
- 2) *It can help to reveal problems which may be restricting progress and causing inefficient work practice.*
- 3) *it can develop a greater degree of consistency through regular feedback on performance and discussion about potential. this*

encourages better performance from staff.

- 4) *it can provide information for human resource planning, to assist succession planing, to determine suitability promotion and for particular types of employment and training.*
- 5) *it can improve communications by giving staff the opportunity to talk about their ideas and expectations, and how well are progressing. It can identify an individuals strengths and areas of development and indicate how such strengths may best be utilised and weaknesses overcome.*

Penilaian kerja ini dapat mengidentifikasi kekuatan individu dan bidang pengembangan serta menunjukkan bagaimana kekuatan tersebut dapat dimanfaatkan terbaik dan kelemahan dapat diatasi, (1) dapat membantu untuk mengungkapkan masalah yang mungkin akan membatasi kemajuan dan menyebabkan praktek kerja yang tidak efisien, (2) dapat mengembangkan tingkat yang lebih besar konsistensi melalui umpan balik reguler pada kinerja dan diskusi

tentang potensi, (3) ini mendorong kinerja yang lebih baik dari staf, (4) dapat memberikan informasi untuk perencanaan sumber daya manusia, untuk membantu sukses perencanaan, untuk menentukan promosi yang sesuai dan untuk jenis tertentu pekerjaan dan pelatihan, (5) dapat meningkatkan komunikasi dengan memberikan staf kesempatan untuk berbicara tentang ide-ide dan harapan mereka, dan seberapa baik mengalami kemajuan.

Proses penilaian juga dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja dengan meningkatkan saling pengertian antara pimpinan dan karyawan. James (Laurie .J. Mullins, 2005:764) menunjukkan bahwa penilaian kinerja berakar pada tiga prinsip psikologis dapat dilihat pada orang bekerja/ belajar/ mencapai lebih ketika mereka diberikan, seperti:

- 1) *adequate feedback as to how they are performing, in other words knowledge of results*
- 2) *Clear, attainable goals,*
- 3) *Involvement in the setting of tasks and goal.*

Tiga prinsip psikologi ini adalah umpan balik yang memadai tentang bagaimana mereka melakukan, dengan kata lain pengetahuan hasil. Jelas, tujuan yang

dicapai. Keterlibatan dalam pengaturan tugas dan tujuannya.

Tujuan dasar dari evaluasi kinerja, tentu saja adalah untuk menyediakan informasi mengenai kinerja pekerjaan. Akan tetapi, secara lebih spesifik, informasi tersebut dapat memenuhi berbagai tujuan. John M. Ivancevich, Robert Konopaske dan Michael T.Matteson (2008:168), berpendapat tentang beberapa tujuan yang utama antara lain:

- 1) Provide a basis for reward allocation, including raises, promotions, transfers, layoffs, and so on.
- 2) Identify high-potential employees
- 3) Validate the effectiveness of employee selection procedures
- 4) Evaluate previous training programs
- 5) Stimulate performance improvement
- 6) Develop ways of overcoming obstacles and performance barriers
- 7) Identify training and development opportunities
- 8) Establish supervisor employee agreement on performance expectation.

Beberapa tujuan yang utama adalah (1) menyediakan dasar untuk alokasi penghargaan, termasuk kenaikan gaji, promosi, transfer, pemberhentian, dan sebagainya.(2) mengidentifikasi karyawan yang berpotensi tinggi (3) menvalidasi efektivitas dari prosedur pemilihan karyawan.(4) mengevaluasi program pelatihan sebelumnya.(5) menstimulasi perbaikan kerja (6) mengembangkan cara untuk mengatasi hambatan dan penghambat kinerja (7) mengidentifikasi kesempatan pengembangan dan pelatihan (8) membentuk kesempatan supervisor - karyawan mengenai ekspektasi kinerja.

Kedelapan tujuan spesifik tersebut dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori yang lebih luas. Empat tujuan yang pertama memiliki orientasi pertimbangan, empat yang terakhir memiliki orientasi pengembangan. Evaluasi dengan orientasi pertimbangan memusatkan perhatian pada kinerja masa lalu dan menyediakan dasar untuk membuat pertimbangan mengenai karyawan mana yang seharusnya diberi penghargaan dan seberapa efektif program organisasi yang ada, seperti pemilihan dan pelatihan. Evaluasi dengan orientasi pengembangan lebih menaruh perhatian pada perbaikan kinerja masa depan dengan memastikan ekspektasi dengan jelas dan dengan

mengidentifikasi cara untuk memfasilitasi kinerja karyawan melalui pelatihan. Kedua kategori yang luas ini tentu saja tidak saling terpisah. Sistem evaluasi kinerja dapat, dan memang, melayani kedua tujuan umum tersebut.

Dari beberapa teori tersebut dapat disintesis kinerja karyawan adalah perilaku pekerja yang dilakukan seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, yang dapat diukur melalui: (1) memiliki tanggung jawab yang tinggi, (2) berani mengambil resiko, (3) memiliki tujuan yang realistis, (4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan agenda kerja.

METODOLOGI PENELITIAN

a. Populasi

Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh Karyawan Pusdiklat di instansi Pusat Pendidikan dan Latihan Badan Pusat Statistik yang berkedudukan melaksanakan diklat baik langsung maupun tidak langsung. Adapun populasi terjangkau adalah pegawai Pusdiklat Badan Pusat Statistik dengan latar belakang pendidikan formal minimal SMA yang berjumlah 16 orang, D-3 yang berjumlah 3, S-1 yang

berjumlah 24, S-2 yang berjumlah 19 orang dan S-3 yang berjumlah 3, seluruh berjumlah 65 orang.

b. Sampel

Sejalan dengan permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini, yaitu pengaruh pemberian penghargaan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan Pusat Pendidikan dan Latihan Badan Pusat Statistik Jakarta. Sehingga, untuk menghindari adanya distorsi hasil penelitian, pengambilan sampel akan dikerjakan memakai teknik acak sederhana (simple random sampling), dari populasi yang ada diambil sampel dengan menggunakan rumus dari Taro Yamane (Ridwan, 2010:65)

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Dimana: n : sampel
 N : Populasi
 d : presisi = 0,05, dari rumus di atas didapatkan:

$$\frac{65}{65(0,05)^2 + 1} = \frac{65}{65(0,0025) + 1} = \frac{65}{1,1625} = 55,913 \approx 56$$

Berdasarkan perhitungan dengan teknik slovin jumlah sampel yang digunakan adalah 56 karyawan.

Teknik Analisis Data

a. Uji Persyaratan Analisis

Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data secara deskriptif untuk memperoleh gambaran karakteristik penyebaran nilai setiap variabel yang teliti. Analisis deskriptif digunakan dalam hal penyajian data, ukuran sentral, dan ukuran penyebaran. Penyajian data menggunakan daftar distribusi frekwensi dan histogram. Ukuran sentral meliputi mean, median, dan modus. Ukuran penyebaran meliputi varians dan simpangan baku.

Sedangkan analisis interensial digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan analisis koefesien korelasi. Semua pengujian hipotesis dengan menggunakan $\alpha = 0,05$ dan $\alpha = 0,01$. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji normalitas galat taksiran regresi dengan menggunakan teknik UjiLillifors.

Untuk menghitung pengaruh langsung dan tak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat, tercermin dari koefesien jalur. Sedangkan untuk menentukan koefesien jalur diperlukan persyaratan sebagai berikut: (1) hubungan antara tiap dua variabel harus merupakan hubungan yang linier, aditif dan kausal, (2) sistem menganut prinsip eka arah, (3)

semua variabel residu tidak saling berkorelasi dan juga tidak berkorelasi dengan variabel penyebab, serta (4) data masing-masing variabel adalah kontinu.

Dalam model analisis jalur dikenal dua tipe variabel, yakni: variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen memberikan pengaruh baik langsung maupun tidak langsung terhadap variabel endogen. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang dapat pengaruh variabel endogen.

Sesuai dengan kerangka teoretik yang telah dikembangkan, maka variabel endogen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y). Sedangkan variabel eksogen pemberian penghargaan ekstrinsik (X). Perhitungan pengolahan data dilakukan dengan alat bantu komputer. Program yang digunakan adalah paket data analisis yang terdapat pada Microsoft Excel.

b. Uji Linieritas Regresi

Uji Linieritas ini mengetahui apakah persamaan regresi tersebut merupakan bentuk linier (garis lurus) dan non linier. Uji regresi dilakukan untuk mencari hubungan antara variabel - variabel yang ada. Analisis regresi dikenal dengan

variabel eksogen (X) dan variabel endogen (Y)

Hipotesis statistic

Ho: $Y = a + bx$

H₁: $Y \neq a + bx$

Kriteria pengujian :

Terima Ho jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, dan tolak Ho jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka persamaan regresi yang diperoleh adalah linier.

TABEL 1 : ANAVA UNTUK UJI KEBERARTIAN DAN UJI KELINIERAN REGRESI

| Sumber Varians | dk | JK | RJK | F _{hitung} | F _{tabel} |
|------------------|---------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Total | | ΣY^2 | ΣY^2 | | |
| Regresi (a) | 1 | $\frac{(\Sigma Y)^2}{n}$ | $\frac{(\Sigma Y)^2}{n}$ | | |
| Regresi (b/a) | 1 | $b \cdot \Sigma XY$ | $\frac{b \cdot \Sigma XY}{1}$ | $\frac{S^2_{reg}}{S^2_{res}}$ | $F_o > F_t$ maka regresi berarti |
| Residu | $n - 2$ | JK _(res) | $\frac{JK_{(res)}}{n - 2}$ | | |
| Tuna Cocok | $k - 2$ | JK _(TC) | $\frac{JK_{(TC)}}{k - 2}$ | $\frac{S^2_{TC}}{S^2_G}$ | $F_o < F_t$ maka regresi linier |
| Galat Kekeliruan | $n - k$ | JK _(G) | $\frac{JK_{(G)}}{n - k}$ | | |

Hipotesis Statistik

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian kuantitatif dengan menggunakan

analisis secara statistik. Oleh karenanya hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut:

Hipotesis statistik

$H_0 : p \leq 0$

$H_1 : p > 0$

H_0 : Tidak terdapat pengaruh langsung positif pemberian penghargaan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan.

H_1 : Terdapat pengaruh langsung positif pemberian penghargaan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan.

Keterangan:

H_0 = Hipotesa nol (nihil)

H_1 = Hipotesa alternatif

β = Pengaruh langsung pemberian penghargaan ekstrinsik (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Persyaratan Analisis Data

Data disajikan melalui tabel distribusi frekuensi, histogram, rata-rata (mean), modus, Varians dan simpang baku. Setelah itu dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan teknik analisis korelasi dan regresi sederhana. Sebelum analisis dilakukan perlu didahului dengan pengujian persyaratan analisis, yaitu persyaratan homogenitas dan linieritas.

1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan terhadap data masing-masing variabel untuk mengetahui apakah sampel tersebut berdistribusi normal atau tidak. Pengujian persyaratan ini dilakukan dengan uji Lillifors. Kriteria pengujian adalah jika L_{hitung} lebih kecil dari L_{tabel} ($L_{hitung} < L_{tabel}$), maka H_0 diterima, artinya sampel berdistribusi normal dengan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$.

Perhitungan Normalitas Galat Taksiran X Atas Y

Hasil perhitungan uji normalitas galat taksiran variabel kinerja karyawan atas penghargaan ekstrinsik menghasilkan L_{hitung} tertinggi sebesar 0,105 sedangkan L_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$ adalah 0,1184. Hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa $L_{hitung} < L_{tabel}$ berarti data berdistribusi normal.

Secara detail hasil perhitungan kedua variabel tersebut pada Tabel. 2 di bawah ini dapat dilihat pada table di bawah ini :

Tabel. 2 Rangkuman Analisis Uji Normalitas

| Variabel | L _{hitung} | L _{tabel} | Keterangan |
|----------|---------------------|--------------------|-------------------|
| Y- X | 0,105 | 0,1184 | Distribusi Normal |

Nilai daripada L_{tabel} seperti yang terdapat dalam tabel di atas diperoleh dari tabel Nilai kritis L untuk Uji Lilliefors dimana untuk sampel yang lebih dari 30 dihitung dengan $\frac{0,886}{\sqrt{n}}$, karena n dalam penelitian ini adalah 56 maka $\frac{0,886}{\sqrt{56}} = 0,1184$. Kedua variabel tersebut dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

2. Uji Linieritas Data Pemberian Penghargaan Ekstrinsik (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil perhitungan uji signifikansi regresi pada tabel diperoleh harga F_{hitung}, sedangkan harga F_{tabel} dengan dk pembilang 1 dan dk penyebut 54 pada taraf signifikansi α= 0,01 sebesar 7,12. Dengan demikian F_{hitung} > F_{tabel}, maka regresi tersebut sangat signifikan atau sangat berarti. Uji linieritas regresi diperoleh harga F_{hitung} sebesar 0,981 sedangkan F_{tabel} dengan dk pembilang 23 dan dk penyebut 31 pada taraf signifikansi α= 0,05 sebesar 1,89. Dengan demikian F_{hitung} < F_{tabel} maka persamaan $\hat{Y} = 42,434 + 0,638X$ adalah linier. Untuk lebih

jelasan rangkuman uji linieritas ini dapat dilihat pada Tabel.3.

Tabel 3
ANAVA untuk Regresi Linier $\hat{Y} = 42,434 + 0,638 X_2$

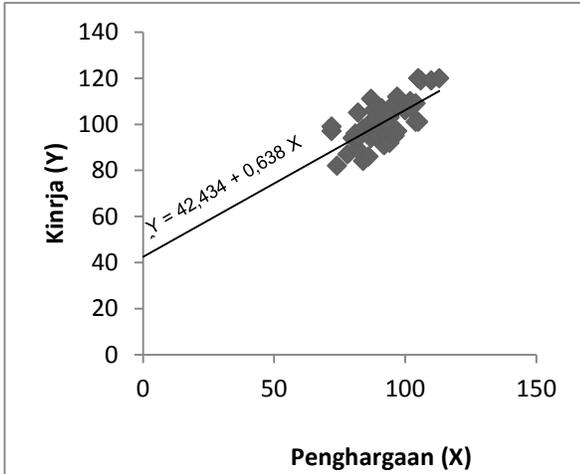
| Sumber Varians | d k | JK | RJK | F _{hitung} | F _{tabel} | |
|------------------|-----|------------|----------|---------------------|--------------------|--------|
| | | | | | α=0,05 | α=0,01 |
| Total | 56 | 574360 | | | | |
| Regresi (a) | 1 | 570448,286 | | | | |
| Regresi (b/a) | 1 | 1700,884 | 1700,884 | 41,544* | 4,02 | 7,12 |
| Residu | 54 | 2210,83 | 40,941 | | | |
| Tuna cocok | 23 | 931,246 | 40,489 | 0,981 ^{ns} | 1,89 | 2,47 |
| Galat Kekeliruan | 31 | 1279,583 | 41,277 | | | |

Keterangan:

** = sangat signifikan pada α=0,01 (F_{hitung} = 41,544 > F_{tabel} 7,12)

^{ns} = Non signifikan, Regresi berbentuk linier (F_{hitung} = 0,981 < F_{tabel} = 1,89) pada α=0,05.

Dari persamaan regresi yang linier $\hat{Y} = 42,434 + 0,638 X$ tersebut dapat digambarkan grafik Y atas X berdasarkan nilai-nilai koordinat X dan Y sebagai berikut:



Gambar :Diagram Regresi Model $\hat{Y} = 42,434 + 0,638 X$

Pada persamaan $\hat{Y} = 42,434 + 0,638 X$ diinterpretasikan bahwa variabel penghargaan ekstrinsik dengan kinerja karyawan diukur dengan instrumen yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, maka setiap perubahan skor variabel penghargaan ekstrinsik sebesar 1 unit dapat diestimasi kenaikan skor kinerja karyawan akan berubah sebesar 0,638 pada arah yang sama dengan konstanta sebesar 42,434.

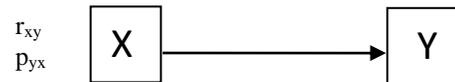
Dari hasil perhitungan uji signifikansi koefisien korelasi antar variabel dapat dirangkum sebagai berikut:

Tabel. 4 **Matriks Koefisien Korelasi Sederhana Antar Variabel**

| Matriks | Koefisien Korelasi | |
|---------|--------------------|-------|
| | X | Y |
| X | 1 | 0,659 |
| Y | | 1 |

Dari Tabel 4 dapat terlihat bahwa Korelasi antara penghargaan ekstrinsik dengan kinerja karyawan 0,659.

Setelah nilai koefisien korelasi masing-masing variabel diperoleh, selanjutnya dapat dihitung koefisien jalur dengan cara mensubstitusikan nilai koefisien korelasi ke dalam persamaan rekursif yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan menggunakan perhitungan matriks determinan diperoleh nilai koefisien masing-masing jalur. Selanjutnya menghitung nilai koefisien t_{hitung} pada koefisien jalur untuk mengetahui signifikansi pengaruh yang diberikan oleh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Ringkasan model dapat terlihat pada Gambar 2 sebagai berikut:



Gambar 2. Model Konstelasi Analisis Jalur

Dari diagram antar jalur ini diperoleh koefisien korelasi jalur yaitu p dan koefisien korelasi yaitu r . Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi pada Tabel 4 di atas dan menggunakan bantuan program excel, maka nilai koefisien untuk setiap jalur dihitung dan diuji signifikansinya dengan statistik uji-t.

C. Pengujian Hipotesis

Hasil yang diperoleh setelah melakukan analisis model digunakan sebagai dasar dalam menjawab hipotesis dan menarik kesimpulan pada penelitian ini. Pengujian hipotesis terdiri dari: hipotesis yaitu terdapat kontribusi langsung penghargaan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan. Penjelasan terhadap jawaban hipotesis tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

Hipotesis Penghargaan ekstrinsik berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan.

$$H_0 : p \leq 0$$

$$H_1 : p > 0$$

$$H_0 \text{ ditolak jika } t_{hitung} > t_{tabel}$$

Dari hasil perhitungan analisis koefisien korelasi dan koefisien jalur, pengaruh langsung penghargaan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan, nilai koefisien jalur dan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 6,446 artinya pemberian penghargaan ekstrinsik berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dapat diterima, hal ini dapat dilihat pada Tabel 5

Tabel 5
Koefisien Jalur Pengaruh Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan

| | | | |
|-------------------|--------------------|--------------|-------------|
| Pengaruh langsung | Koefisien Korelasi | t_{hitung} | t_{tabel} |
|-------------------|--------------------|--------------|-------------|

| | | | | |
|--------------|-------|---------|-----------------|-----------------|
| | (p) | | $\alpha = 0,05$ | $\alpha = 0,01$ |
| X terhadap Y | 0,659 | 6,446** | 1,66 | 2,397 |

Keterangan:

** = Sangat Signifikan ($t_{hitung} = 2,984 > t_{tabel} = 2,397$) pada $\alpha = 0,01$

Dari tabel di atas dapat dilihat penghitungan uji signifikansi koefisien korelasi, dan didapatkan t_{hitung} sebesar 6,446. Indeks t_{tabel} pada distribusi t untuk $dk = 54 (n - 2)$ pada taraf signifikansi $\alpha = 0,01$ diperoleh t_{tabel} sebesar 2,397. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $6,446 > 2,397$ berarti koefisien korelasi antara pemberian penghargaan ekstrinsik dengan kinerja karyawan adalah sangat signifikan pada taraf signifikansi $\alpha = 0,01$. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} maka dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima yaitu bahwa pemberian penghargaan ekstrinsik berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

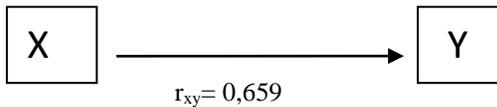
Hasil analisis hipotesis kedua memberikan temuan bahwa pemberian penghargaan ekstrinsik berpengaruh secara langsung positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara langsung positif oleh penghargaan ekstrinsik. Tingginya penghargaan ekstrinsik

akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan.

Tabel 6
Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

| Hipotesis | Uji Statistik | Keputusan | Kesimpulan |
|---|---|---------------|------------------------------|
| Penghargaan ekstrinsik berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan | $H_0 : \rho \leq 0$ $H_1 : \rho > 0$ | H_0 ditolak | Berpengaruh langsung positif |

Berdasarkan seluruh analisis koefisien jalur di atas, maka dapat diperoleh model empiris hipotetik analisis jalur sebagai berikut:



Gambar 2:
Model Empiris Hipotetik Analisis Jalur

D. Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam pembuktian hipotesis terdapat pengaruh langsung penghargaan terhadap kinerja. Hasil perhitungan diperoleh koefisien korelasi $r_{xy} = 0,659$. Demikian juga dengan koefisien jalur pemberian penghargaan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan diperoleh $p_{xy} = 0,376$. Dengan demikian dapat ditafsirkan bahwa makin tinggi pemberian penghargaan ekstrinsik berpengaruh kepada peningkatan kinerja karyawan.

Sebaliknya, makin rendah penghargaan ekstrinsik berpengaruh kepada penurunan kinerja karyawan.

Selain itu Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2008:183), memberikan pendapatnya tentang pemberian penghargaan ekstrinsik dapat mempengaruhi kinerja karyawan:

Rewards affect employee perceptions, attitudes, and behavior in a variety of ways. In turn, organizational efficiency and effectiveness are affected. Three important organizational concerns that are influenced by rewards are turnover and absenteeism, performance, and commitment.

Penghargaan mempengaruhi persepsi karyawan, sikap dan perilaku dalam berbagai cara. Pada gilirannya efisiensi organisasi dan efektivitas organisasi terpengaruh. Tiga keprihatinan organisasi penting yang dipengaruhi oleh pemberian penghargaan ekstrinsik seperti pergantian dan ketidakhadiran, kinerja dan komitmen. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian penghargaan ekstrinsik mempengaruhi kinerja karyawan.

Besarnya variasi variabel kinerja karyawan ditentukan oleh variabel penghargaan ekstrinsik dan dapat diketahui dengan cara mengkuadratkan nilai koefisien korelasi sederhana,. Hasil pengkuadratan nilai koefisien korelasi sederhana adalah sebesar 0,435 secara statistik nilai ini memberikan pengertian bahwa lebih kurang 43,482% variasi peningkatan kinerja karyawan ditentukan dan dipengaruhi oleh pemberian penghargaan ekstrinsik sedangkan 56.518% ditentukan oleh faktor lain. Di sinilah kemudian muncul suatu kelemahan tentang pemberian penghargaan ekstrinsik, bahwa tidak sepenuhnya menjadi faktor utama yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, selain itu juga untuk memperbaiki kinerja karyawan merupakan suatu pekerjaan yang memakan waktu dan proses yang panjang dengan cara meningkatkan pengawasan dan pembinaan juga dilakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan kinerja karyawan yang telah dilakukan oleh para karyawannya. Hal ini bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan yang telah dicapai oleh perusahaan dalam meningkatkan kompetensi karyawannya. Masih banyak faktor lain yang mendukung kinerja karyawan antara lain, perilaku pemimpin, lingkungan kerja dan lain-lain yang tidak diteliti oleh peneliti.

Dengan pola hubungan fungsional seperti ditunjukkan oleh persamaan regresi di atas, maka akan mengikuti pola pengaruh antara pemberian penghargaan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan sesuai dengan persamaan garis $\hat{Y} = 42,434 + 0,638X$. Hal tersebut menjelaskan bahwa ternyata pemberian penghargaan ekstrinsik dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara pemberian penghargaan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan. Dimana hasil uji linieritas diperoleh $F_{hitung} < F_{tabel}$ yang artinya ada kelinieran antara variabel pemberian penghargaan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis penelitian diperoleh melalui persamaan regresi dimana hasil persamaan regresi yang diperoleh adalah $\hat{Y} = 42,434 + 0,638X$. Persamaan regresi yang dihasilkan merupakan linier positif, sehingga hipotesis penelitian adalah menolak H_0 dan menerima H_1 .

Sedangkan dengan menggunakan korelasi Pearson Product Moment

diperoleh r_{xy} sebanyak 0,659. Uji hipotesis yang telah dilakukan dengan taraf signifikansi (α) = 0,05 dan jumlah sampel (n) = 56 ternyata $t_{hitung} > t_{tabel}$ H_0 ditolak. Variasi hasil pemberian penghargaan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan adalah 43,482% selebihnya dipengaruhi faktor lain. Semakin tinggi pemberian penghargaan ekstrinsik maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Hasil perhitungan data penelitian dan hasil analisis maka dapat diartikan pemberian penghargaan ekstrinsik yang tepat mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan Pusdiklat Badan Pusat Statistik Jakarta.

B. Saran

Setelah melakukan penelitian, berdasarkan penemuan empirik yang diperoleh, maka pada bagian akhir penulisan ini akan penulis sampaikan beberapa saran dalam upaya peningkatan kinerja karyawan melalui lingkungan kerja dan penghargaan ekstrinsik, saran-sarannya adalah sebagai berikut:

1. Untuk organisasi hendaknya mampu menciptakan kondisi pekerjaan yang menyenangkan, saling mendukung rekan kerja, terciptanya interaksi dan komunikasi yang sehat, dan lingkungan

kerja yang bersih dan indah, karena lingkungan kerja yang baik dan kondusif tujuan organisasi akan berjalan baik.

2. Bagi karyawan hendaknya lebih disiplin, bertanggungjawab terhadap pekerjaan dalam menjalankan tugas dan fungsinya, serta mampu mempergunakan sumber daya yang ada dengan efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerjanya. Organisasi dapat memberikan penghargaan ekstrinsik yang tepat atas prestasi kerja karyawan, karena dengan memberikan penghargaan ekstrinsik yang tepat akan meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andre, Rae, *Organizational Behavior: An Introduction to your Life in Organizations*, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2008.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta, Rineka cipta, 2002.
- Colquitt, Jason A. Jeffery A. Lepine and Michael J. Wesson, *Organization Behavior: Improving Performance and Commitment In The Workplace*, New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009.

- Deresky Helen, *International Management: Managing Across Borders and Cultures Text and Cases*, Sixth Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008.
- Ghozali, Imam, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2006.
- Ivancevich, John M, Robert Konopaske and Michel T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, Eighth Edition, New York: McGraw-Hill Education, 2008.
- Jones, Gareth. R and Jennifer George, *Contemporary Management*, New York: Mc Graw-Hill, 2003.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, New York: MCGraw-Hill Companies, 2010.
- Lussier, *Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building*, Edisi Internasional, New York: McGraw-Hill , 2010.
- Luthans, Fred and Jonathan P. Doh, *International Management: Culture, Strategy and Behavior*, New York: The McGraw-Hill Companies, 2012..
- Luthans, Fred, *Perilaku Organisasi*, terjemahan: Vivin Andhika, Shekar Purwanti, Th. Arie P. dan Winong Rosari, Edisi sepuluh, Yogyakarta, Andi, 2006.
- Mullins, Laurie J, *Management and Organizational Behavior* ,Great Britian: Prentice-Hall, 2005..
- Newstroom John W, Keith Davis, *Human Behavior At Work*, New York: McGraw-Hill, Inc, 2002.
- Riduwan, *Metode & Teknik Menyusun Tesis*, Bandung, Alfabeta, 2004.
- Rivai Veithzal, Ahmad Fawzi Moh. Basri, Sagala Ella Jauvani, Murni Silviana, Burhanudin Abdullah, *Performance Appraisal*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008.
- Robbins, Stephen P., Mary Coulter, *Management*, eleventh Edition, England: Pearson Education, 2013.
- Robbins, Stephen P, Timothy A. Judge *Organizational Behavior* , New Jersey: Pearson Education, Inc, 2011.
- Schermerhorn, John R, James G. Hunt, Richard N. Osborn and Mary Uhl-Bien, *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc, Organizational Behavior, 2011.
- Slocum, John W and Don Hellriegel, *Principles of Organizational Behavior*, South-Western, a part of Cengage Learning, 2009.

Sonnentag Sabine, *Psychological Management Of Individual Performance*, John Wiley & Sons, LTD, 2002.

Umam, Kaerul, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Bandung: Pustaka Setia, 2010.

Wexley, Kenneth N and Yuki, Gary A, *Organizational and Behavior personnel Psychology*, Illinois: Richard Dirving Ing, 2005.

Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2012.

Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2007.