

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Kinerja

Kinerja merupakan salah satu faktor terpenting untuk mengukur keberhasilan pencapaian tujuan organisasi, oleh sebab itu sudah selayaknya peningkatan kinerja dalam sebuah organisasi menjadi perhatian utama dalam upaya pencapaian tujuan organisasi yang berkualitas.

“Kinerja” dalam Bahasa Indonesia adalah terjemahan dari kata Bahasa Inggris *“performance”* yang berarti (1) pekerjaan; perbuatan, atau (2) penampilan; pertunjukan.¹ Kinerja dapat juga dimaknai sebagai tingkat keberhasilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan

Wood menyebutkan juga bahwa *“performance is a summary measure of the quantity and quality of task contributions made by an individual or group to the work unit and organisation.”*² kinerja adalah ukuran yang merupakan rangkuman dari kuantitas dan kualitas kontribusi tugas, yang dilakukan oleh individu atau kelompok terhadap unit kerja dan organisasinya.

Kinerja didefinisikan *“doing meaningful work in effective and*

¹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung : Alfabeta, 2007), h.179

² Wood, Jack. et al, *Organizational Behavior*, (Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd, 2013), h. 63

*efficient ways.*³ Melakukan pekerjaan yang bermakna dengan cara yang efektif dan efisien. Hale menekankan bahwa kinerja berada pada kebermaknaan pekerjaan yang dilakukan secara efektif dan efisien, yaitu hasil kerja yang optimal dicapai sesuai dengan kebutuhan waktu dan dana.

James L. Gibson menyatakan job performance sebagai "*the outcomes of jobs that relate to the purposes of the organization such as quality, efficiency, and other criteria of effectiveness.*"⁴ Kinerja pekerjaan merupakan hasil-hasil dari pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan-tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi, serta kriteria lain dari keefektifan.

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson kinerja merupakan "*the desired results of behavior*".⁵ Kinerja merupakan hasil yang diharapkan dari perilaku. Jadi, sebagai hasil yang diharapkan dari perilaku maka kinerja dapat merupakan fungsi dari kapasitas untuk melakukan, yang berkaitan dengan derajat hubungan proses dalam individu yang relevan antara tugas dengan keahlian, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman, kemampuan melakukan yang berkaitan dengan ketersediaan peralatan dan teknologi, dan kerelaan untuk

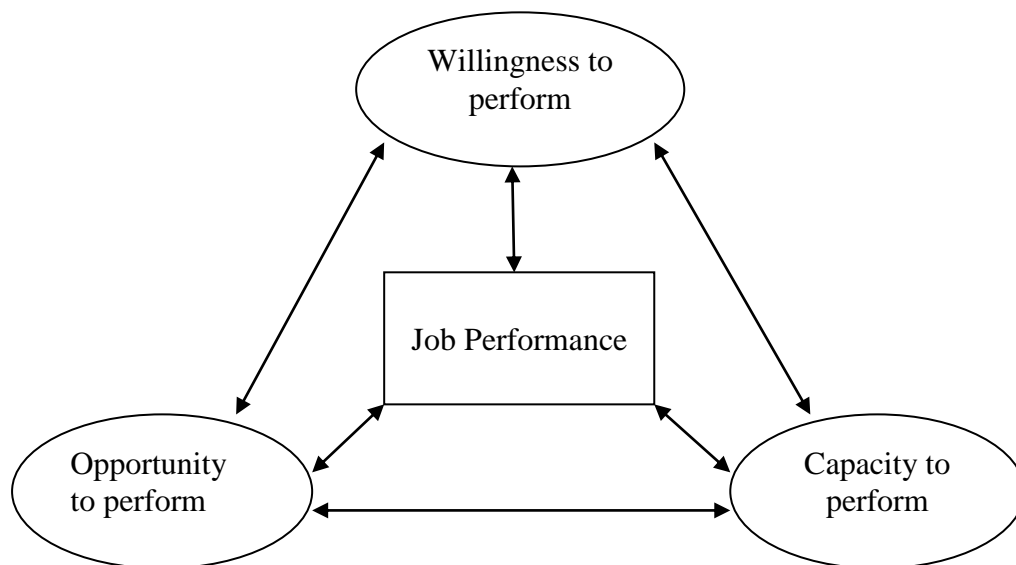
³ Judith A Hale, *Performance-Based Management: What Every Manager Should Do to Get Results* (San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2004), h.2

⁴ James L. Gibson et al. *Organizations: Behavior, Structure, Processes. Fourteenth Edition.* (New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2012), h. 374.

⁵ John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management* (Singapore: McGrawhill Education, 2008), h. 170.

melakukan sesuatu yang berhubungan dengan hasrat dan kerelaan untuk menggunakan usaha untuk mencapai kinerja.

Ivancevich juga menambahkan bahwa *“job performance may be viewed as a function of the capacity to perform, the opportunity to perform, and the willingness to perform”*.⁶ Kinerja dapat dilihat sebagai fungsi dari kemampuan untuk melakukan, kesempatan untuk melakukan, dan keinginan untuk melakukan.



Gambar 2.1 Faktor-faktor Penentu Kinerja

(Sumber: John. M Ivancevich, Robert Konopaske and Michael T. Matteson, Organizations Behavior and Management, 8nd Edition (Singapore: McGraw-Hill/Irwin, 2008), h. 170)

Selanjutnya Amstrong berpendapat bahwa *“performance is often defined simply in output terms-the achievement of quantified*

⁶ *Ibid.*, h. 109.

*objectives.*⁷ Kinerja didefinisikan secara sederhana dalam konteks hasil merupakan prestasi dari pengukuran sasaran hasil. Pengertian ini menghubungkan antara hasil kerja dengan perilaku.

Menurut Kanfer dalam George dan Jones, *“performance is an evaluation of the results of a person’s behavior. It involves determining how well or poorly a person has accomplished a task or done a job.”*⁸

Kinerja merupakan evaluasi terhadap hasil dari perilaku seseorang, yang mencakup penetapan tentang seberapa baik atau buruk seseorang telah menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Dalam hal ini, kinerja diindikasikan oleh hasil dan perilaku.

John W. Newstrom dan Keith Davis menyatakan bahwa *“performance: the outcomes, or end results, are typically measured in various forms of three criteria: quantity and quality of products and services; level of customer service.”*⁹ Kinerja merupakan hasil atau hasil akhir yang biasanya diukur berdasarkan pada tiga kriteria, yaitu kuantitas dan kualitas produk serta layanan berupa tingkat pelayanan pelanggan.

Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske mengemukakan bahwa *“job performance is the outcomes of jobs that relate to the purposes of the organizations such as quality, efficiency, and other*

⁷ Micahel Amstrong, *Performance Managment, Key Strategies and Practical Guidelines*, (London and Philadephia: Kogan Page, 2006), h.7.

⁸ Gareth R. Jones dan George Jennifer, *Understanding and Managing Organization Behaviour* (New Jersey: Person Prentice-Hall, 2005), h. 176.

⁹ John W. Newstrom and Keith Davis, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2002), h. 29.

*criteria of effectiveness.*¹⁰ Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan organisasi seperti kualitas pelayanan, efisiensi, dan kriteria efektivitas lainnya.

Bernadin dan Russel dalam Achmad S. Ruki menyatakan bahwa *“performance is defined as record of outcomes produced on specified job function on activity during a specified time period.”*¹¹ Definisi tersebut menjelaskan bahwa kinerja merupakan rekaman tentang hasil-hasil yang diproduksi pada suatu fungsi tugas atau kegiatan tertentu pada suatu kurun waktu tertentu. Kinerja diukur melalui hasil kerja seseorang sesuai dengan fungsi atau kegiatannya dalam kurun waktu tertentu.

Berdasarkan beberapa konsep di atas yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja yang ditunjukkan seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi sesuai dengan indikator 1) dapat melaksanakan Pekerjaan sesuai tanggung jawab, 2) menyelesaikan Pekerjaan, 3) menunjukkan Prestasi dalam bekerja, 4) mengembangkan keahlian, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman dalam bekerja serta 5) menjaga kuantitas dan kualitas kerja.

¹⁰ Gibson, Donnelly, Ivancevich, dan Robert Konopaske, *Organizations Behavior, Structure, Processes* (New York: McGraw-Hill, 2012), h. 374.

¹¹ Achmad S Ruki, *Sistem Manajemen Kinerja* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), h.52

2. Reward

Reward merupakan salah satu unsur terpenting dalam sebuah organisasi, guna memotivasi dan merangsang tumbuhnya kualitas kinerja yang dilakukan oleh individu maupun organisasi.

John Shields mengemukakan bahwa :

*A reward may be anything tangible or intangible that an organization provides to its employees either intentionally or unintentionally in exchange for the employee's potential or actual work contribution, and to which employees as individuals attach a positive value as a satisfier of certain self-defined needs.*¹²

Reward bisa menjadi apa pun yang berwujud atau tidak berwujud yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan baik secara sengaja atau tidak sengaja sebagai pertukaran dari potensi atau kontribusi terbaru kerja karyawan dan karyawan sebagai individu melampirkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan diri.

Paul M. Muchinsky Menyatakan, *"a reward is something of value given to the employee on the basis of the elicited behavioral response; it is meant to reinforce the occurrence of the desired response."*¹³

Reward adalah sesuatu yang bernilai yang diberikan kepada karyawan atas dasar respon perilaku elisitasi, hal ini dimaksudkan untuk memperkuat terjadinya respon yang diinginkan.

¹² John Shields, *Managing Employee Performance and Reward* (New York: Cambridge University Press, 2007), h. 30

¹³ Paul M. Muchinsky, *Psychology Applied to Work, 8th Edition* (USA : Thomson Learning Academic Resource Center, 2006), h 397

Hellriegel dan Slocum juga mendefinisikan, “*a reward is an event that an individual finds desirable or pleasing.*”¹⁴ *Reward* adalah suatu peristiwa yang menyenangkan atau diinginkan oleh seseorang.

Paul Woodruff menyatakan, “*a reward is any good thing given by a community to one of its members in recognition of what that person in particular has done.*”¹⁵ *Reward* adalah sesuatu yang baik yang diberikan oleh komunitas tertentu untuk salah satu anggotanya sebagai pengakuan atas apa yang telah anggotanya lakukan secara khusus.

Luthans mengemukakan bahwa :

*Organizational reward systems obviously equate with money as a dominant reward, followed by the potentially powerful and importantly much less costly, recognition rewards system, and finally the costly but often not effective, use of benefits is presented.*¹⁶

Sistem *rewards* dalam organisasi jelas terkait dengan uang sebagai imbalan paling dominan, diikuti oleh imbalan yang berpotensi kuat namun hanya membutuhkan sedikit biaya yaitu sistem *rewards* berbentuk pengakuan dan terakhir imbalan yang membuang banyak biaya namun seringkali kurang efektif adalah *rewards* dalam bentuk keuntungan non finansial.

Selanjutnya Griffin dan Moorhead mengemukakan bahwa :

The reward system consists of all organizational components, including people, processes, rules and procedures, and decision

¹⁴Hellriegel & Slocum, *Organization Behavior* (USA: South Western Cengage Learning, 2011), h. 136

¹⁵ Paul Woodruff, *The Ajax Dilemma, Justice, Fairness and Rewards* (New York : Oxford University Press, Inc, 2011), h. 11

¹⁶ Fred Luthans, *Organizational Behavior, 11th Edition* (New York: McGraw-Hill Inc, 2008), h. 93

*making activities, involved in allocating compensation and benefits to employees in exchange for their contributions to the organization.*¹⁷

Sistem penghargaan terdiri dari semua komponen organisasi, termasuk orang-orang, proses, aturan dan prosedur, dan pengambilan keputusan, kegiatan yang terlibat dalam mengalokasikan kompensasi dan tunjangan kepada karyawan dalam pertukaran untuk kontribusi mereka terhadap organisasi.

McShane & Von Glinow menjelaskan :

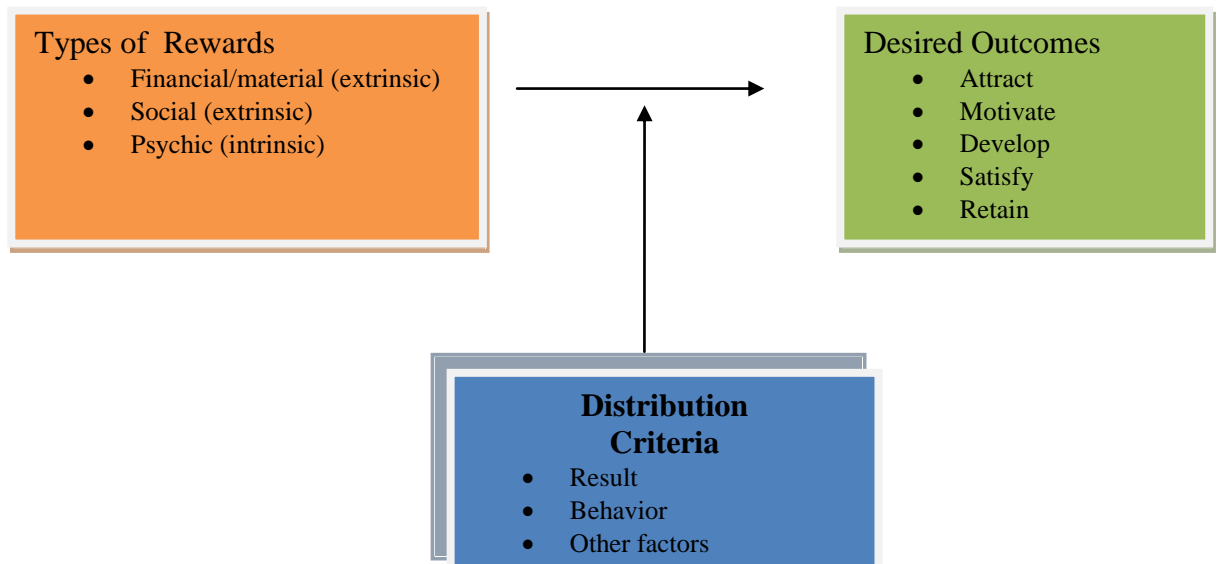
*Some of the more important strategies for improving reward effectiveness, (1) link reward to performance (2) ensure that rewards are relevant, (3) use team rewards for interdependent jobs, (4) ensure that rewards are valued, (5) watch out for unintended consequences.*¹⁸

Ada beberapa hal penting yang strategis agar *reward* menjadi efektif, (1) hubungkan *reward* dengan kinerja, (2) memastikan *reward* relevan untuk dicapai, (3) gunakan *reward* bagi tim untuk pekerjaan yang membutuhkan kerja sama, (4) pastikan *reward* bernilai, dan (5) perhatikan konsekuensi-konsekuensi yang tak terduga.

¹⁷ Ricky W.Griffin dan Gregory Moorhead, *Organizational Behavior, Managing People and Organizations* (New York: Houghton Mifflin Company, 2007), h. 153

¹⁸ Steven L. McShane & M.A.Von Glinow, *Organizational Behavior 5th Edition* (New York: McGrawHill, 2010), hh. 172-174

Kreitner and Kinicki mengklasifikasikan reward yang diterima dari organisasi kedalam dua jenis yaitu *extrinsic reward* dan *intrinsic reward* yang ditunjukkan dalam gambar berikut:¹⁹



Gambar 2.2 : A General Model of Organizational reward system

Sumber : Robert Kreitner and Angelo Kinicki, Organizational Behavior (New York: McGraw – Hill International Edition, 2010), h. 256

Menurut John Shields ada dua jenis *reward* yang dapat diterima yaitu sebagai berikut :

*Intrinsic reward arise from the content of the job it self, including the interest and challenge that it provides, the task variety and autonomy, the degree of feedback, and the meaning and significance attributed to it. Extrinsic rewards arise from the factors associated with, but physically external to, the job that the employee does, that is from the job context. Extrinsic rewards are of three main types: financial rewards, developmental rewards and social reward.*²⁰

¹⁹ Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (New York: McGraw – Hill International Edition, 2010), h. 256

²⁰ John Shields, op.cit., hh.30-31

Reward intrinsik timbul dari isi pekerjaan itu sendiri, termasuk kepentingan dan tantangan yang disediakan, variasi tugas dan otonomi, tingkat umpan balik, serta makna dan signifikansi pekerjaan. *Reward Ektrinsik* timbul dari faktor yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan, tetapi bersifat eksternal, yaitu dari konteks pekerjaan. *Reward ekstrinsik* terdiri dari tiga jenis utama: Imbalan dalam bentuk uang, imbalan perkembangan dan penghargaan sosial.

Penghargaan intrinsik adalah kepuasan internal yang diterima seseorang dalam proses memperlihatkan kinerja dalam suatu kegiatan. Penghargaan intrinsik adalah internal dan berada dibawah kontrol individu seperti penggunaan perilaku tugas untuk memuaskan suatu kebutuhan untuk kompetensi dan penentuan diri sendiri. Sedangkan penghargaan ekstrinsik diberikan oleh orang lain, khususnya pengawas yang memberikan bawahannya promosi dan kenaikan pembayaran.

Williams juga berpendapat bahwa penghargaan ekstrinsik adalah suatu penghargaan yang sifatnya tangible, terlihat oleh yang lain, dan diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja dari spesifik tugas-tugas atau perilaku. Penghargaan ekstrinsik seperti pembayaran, keuntungan-keuntungan, promosi. Perusahaan menggunakan penghargaan ekstrinsik guna memotivasi karyawan untuk melaksanakan empat perilaku dasar, yaitu (a) bekerjasama dengan organisasi, (b) secara reguler hadir dalam bekerja, (c) melakukan pekerjaan dengan baik, dan (4) tetap tinggal di organisasi tersebut. Penghargaan intrinsik adalah penghargaan yang alami berhubungan dengan pelaksanaan tugas-tugas atau aktivitas kepentingan mereka. Penghargaan intrinsik meliputi pujian atau prestasi, rasa tanggung jawab, kesempatan belajar sesuatu yang baru, berinteraksi dengan yang

lain, kegembiraan karena melakukan hal-hal penting, tantangan dan tugas-tugas yang menarik.²¹

Mello, menjelaskan bahwa, “*a key strategic are for organization, impacts an employers ability to attract applicant, retain employees, and ensure optimal levels of performance from employees in meaning the organizations strategic objectives.*”²² Kompensasi merupakan suatu kunci strategis organisasi, yang mempengaruhi pegawai untuk menarik calon pegawai yang mempunyai kemampuan, memelihara pegawai, dan memastikan hasil kerja yang optimal dengan maksud pencapaian keberhasilan strategis organisasi.

Tujuan dari sistem imbalan dikebanyakan organisasi adalah untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi pegawai yang berkualitas. Secara terperinci tujuan pemberian *reward* menurut Armstrong adalah sebagai berikut:

- a. *Help to attract, retain and motivate high-quality people;*
- b. *Play a significant part in the communication of the organization's values, performance, standards and expectations;*
- c. *Encourage behavior that will contribute to the achievement of the organization's objectives and effect the 'balanced score-card' of the key performance-drivers of customers, finance, processes and people – two the basic questions to be answered when developing reward system are "what sort of behavior do we want?" and "How can reward processes promotethat behavior?"*
- d. *Underpin organizational change programmes concerned with culture, process and structure;*

²¹ William C, *Principles of Management* (USA: South Western Cengage Learning, 2009), hh. 583-584

²² Mello, Jeffry A. *Strategic Management of Human Resources* (Cincinnati-Ohio: South-Western, Thomson Learning, 2002), h. 328

- e. *Support the realisation of the key values of the organization in such areas as quality, customer care, teamwork, innovation, flexibility and speed of response;*
- f. *Provide value for money: no reward initiative should be undertaken unless it has been established that it will add value, and no reward practice should be retained if it does not result in added value.*²³

Manfaat *reward* bagi organisasi adalah: (1) untuk membantu, menarik, mempertahankan dan memotivasi orang-orang yang berkualitas tinggi; (2) memainkan peran penting dalam proses komunikasi nilai-nilai organisasi, standar kerja dan harapan; (3) mendorong perilaku yang akan memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan mencerminkan keseimbangan pendorong kinerja yang utama antara pelanggan, keuangan, proses dan orang – dua pertanyaan dasar yang harus dijawab ketika sistem *reward* dikembangkan ‘Apa perilaku yang diinginkan?’ ‘Bagaimana proses *reward* dapat mempromosikan perilaku tersebut?’ (4) mendukung terjadinya program perubahan organisasi yang bersangkutan dengan budaya, proses dan struktur; (5) mendukung realisasi nilai-nilai utama organisasi dalam bidang-bidang seperti kualitas, pelayanan pelanggan, *team work*, inovasi, fleksibilitas dan kecepatan respon; (6) memberikan nilai untuk uang: tidak ada inisiatif hadiah harus dilakukan kecuali telah ditetapkan bahwa hal itu akan menambah nilai, dan tidak ada praktek pahala harus dipertahankan jika tidak menghasilkan nilai tambah. Berdasarkan Uraian di atas, *reward* harus memperhatikan kepentingan

²³ Michael Armstrong, *Employee Reward* (London: CIPD Publishing, 2002), h. 14

pegawai maupun kepentingan organisasi. Maka dari itu *reward* yang diberikan kepada pegawai harus diatur sedemikian rupa sehingga memberikan manfaat yang baik bagi pegawai dan organisasi.

Menurut Luthans, "*from of recognitions is to identify and reward outstanding performance by both formal organization recognition and social recognition.*"²⁴ Bentuk pengakuan digunakan untuk mengidentifikasi dan memberi *reward* untuk kinerja yang luar biasa baik.

Berdasarkan beberapa konsep di atas yang dimaksud dengan *reward* adalah segala sesuatu yang diberikan kepada seseorang sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan dalam organisasi baik berupa finansial maupun nonfinansial dengan indikator : (1) imbalan intrinsik yang terdiri dari tantangan kerja, pujian atau prestasi, rasa tanggung jawab, kesempatan belajar sesuatu yang baru, dan variasi tugas (adanya tugas-tugas yang menarik). (2) imbalan ekstrinsik yang terdiri dari imbalan finansial dan imbalan dalam bentuk perkembangan dan penghargaan sosial.

3. Kreativitas

Kreativitas sangat penting khususnya dalam dunia yang menuntut semua serba cepat, semua orang bisa menjadi kreatif karena kreativitas itu bukan hal yang tiba-tiba muncul dari dalam diri sendiri,

²⁴ Fred Luthans, *op.cit.*, h.102

tetapi hasil penggabungan banyak informasi dan ide-ide menjadi informasi dan ide-ide baru.

Gibson menyatakan “*creativity is the generation of novel ideas that may be converted into opportunities.*”²⁵ Kreativitas didefinisikan sebagai kapasitas untuk menghasilkan ide yang baru dan berguna serta sebagai solusi. Kreativitas yang dimaksud adalah kemampuan seseorang dalam menghasilkan ide-ide baru yang berguna serta menghasilkan solusi.

Pendapat senada disampaikan oleh Schermerhorn bahwa, “*creativity is the generation of a novel idea or unique approach to solving performance problems exploiting performance opportunities.*”²⁶ Kreativitas adalah generasi ide baru atau pendekatan yang unik untuk memecahkan masalah kerja mengeksplorasi peluang kerja.

Menurut Kreitner & Kinicki “*creativity is defined here as the process of using imagination, and skill to develop a new or unique product, object, process, or thought.*”²⁷ Kreativitas didefinisikan sebagai sebagai proses menggunakan imajinasi, dan keterampilan untuk mengembangkan produk baru atau unik, objek, proses, atau pikiran.

Lebih lanjut dijelaskan, bahwa definisi ini menyoroti tiga tipe kecerdasan “*one can create something new (creation), one can combine or synthesize things (synthesis), or one can improve or change*

²⁵ Gibson, Organizations : *Behavior, Structure, Processes* (New York : McGraw-Hill, 2009), h.120

²⁶ John R. Schermerhorn, et. al., *Organizational Behavior* (New Jersey: John Wiley, 2010), h. 222

²⁷ Robert Kreitner and Angelo Kinick, *op. cit.*, h. 361

*things (modification).*²⁸ Seseorang yang kreatif adalah ia yang mampu menciptakan sesuatu yang baru (kreasi), dapat mensintesiskan sesuatu (sintesis), atau ia dapat mengubah sesuatu (modifikasi).

Pendapat senada juga disampaikan oleh Bateman dan Snell bahwa, "*you are being creativity if you 1) bring a new thing into being (creation); 2) join two previously unrelated things (synthesis); or 3) Improve something or give it a new application (modification).*"²⁹ Seseorang disebut kreatif jika membawa sesuatu yang baru (kreasi), menggabungkan dua hal yang tidak berhubungan sebelumnya (sintesis), meningkatkan sesuatu atau memberinya aplikasi baru (modifikasi).

Menurut Robert W. Weisberg "*creativity is made up of the factors that enable a person to produce creative products, as in "He has a lot of creativity" it is also the activity involved in such production, as in "creativity is hard work."*³⁰ Kreativitas terdiri dari faktor-faktor yang memungkinkan seseorang untuk menghasilkan produk kreatif, seperti dalam "dia memiliki banyak kreativitas" itu juga kegiatan yang terlibat dalam produksi tersebut, seperti dalam "kreativitas adalah kerja keras".

²⁸ *Ibid.*, h. 361

²⁹ Thomas S. Bateman and Scott Snell, *Management : Leading & Collaborating in a Competitive World* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009), h. 93

³⁰ Robert W. Weisberg. *Creativity : Understanding Innovation in Problem Solving, Science, Invention, and the Arts* (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2006), h. 60

Mike W. Martin juga menyatakan “*the definition of creativity, as making or discovering new and valuable products, is entirely formal.*”³¹

Kreativitas sebagai suatu cara membuat atau menemukan produk baru dan berharga, yang dibuat secara resmi.

Kreativitas menurut Bettina Von Stamm adalah :

*Creativity is the act of coming up with the idea in the first place, is an inherently individual act. It is the development of an idea and its implementation where the team is needed. Creativity is an essential part of innovation.*³²

Kreativitas adalah tindakan dengan ide di posisi pertama, sebagai tindakan dasar individu. Dalam pengembangan ide dan pelaksanaannya keberadaan tim sangat dibutuhkan. Kreativitas merupakan bagian penting dari inovasi.

Husaini Usman mengemukakan bahwa, “kreativitas adalah refleksi kecerdasan kreatif kita”. Kecerdasan kreatif kita menggambarkan bagaimana kita melihat dan memahami dunia, keyakinan dasar kita, dan kepribadian kita. Kreativitas memusatkan perhatian pada bagaimana kita berpikir dan keinginan kita yang kuat untuk mencapai sesuatu yang baru atau berbeda. Kreativitas meliputi intuitif, inovatif, imajinatif, dan inspiratif. Dengan demikian konsep berpikir kreatif pada

³¹ Mike W. Martin, *Creativity: Ethics and Excellence in Science* (Lanham: Rowman & Littlefield Publishing Group, 2008), h. 11

³² Bettina Von Stamm, *Managing Innovation, Design And Creativity*, 2nd Edition (West Sussex: John Wiley & Sons, 2008), h. 2

dasarnya mengarah kepada penemuan hal-hal baru, seperti ide baru, alternatif baru atau desain baru.³³

Dalam pengertian sederhana, menurut Michael A. West “kreativitas adalah penyatuan pengetahuan dari berbagai bidang pengalaman yang berlainan untuk menghasilkan ide-ide yang baru dan lebih baik.”³⁴

Menurut Sternberg & Lubart menyatakan “*creativity is the basis for discovery and innovation, it is considered to be chiefly characterized by two qualities: novelty and usefulness.*”³⁵ Kreativitas adalah dasar untuk penemuan dan inovasi. Terutama ditandai oleh dua kualitas, kebaruan dan kegunaan.

Selanjutnya Jennifer & Gareth menyatakan “*creativity can be defined as a decision making process that produces novel and useful ideas.*”³⁶ Kreativitas dapat didefinisikan sebagai proses pengambilan keputusan yang menghasilkan ide yang baru serta berguna. Dengan adanya sesuatu yang baru berarti ide-ide tersebut, merupakan cara baru dalam berfikir. Dengan berguna, berarti ide-ide tersebut memiliki potensi untuk memberikan kontribusi terhadap kinerja dan kesejahteraan individu, kelompok, dan organisasi.

³³ Husaini Usman. *Managemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 5

³⁴ Michael A, West, *Developing Creativity in Organizations. Mengembangkan Kreativitas dalam Organisasi* (Yogyakarta: Kanisius, 2000), h. 14

³⁵ Oon-Seng Tan, *Problem-Based Learning and Creativity* (Singapore: Cengage Learning Asia Pte Ltd, 2009), h.16

³⁶ Jennifer M. George & Gareth R. Jones, *Organizational Behavior* (USA : Prentice Hall, 2001), h. 489

Ashton Acton, mendefinisikan kreativitas sebagai, "*creativity can be defined as a process of perceiving, exploiting, and generating novel affordances during socially and materially situated activities.*"³⁷

Kreativitas dapat didefinisikan sebagai proses mengamati, mengeksploitasi, dan membangkitkan usaha ide baru selama kegiatan sosial dan material

Moreno mengemukakan bahwa yang penting dalam kreativitas itu bukanlah penemuan sesuatu yang baru yang belum pernah diketahui orang sebelumnya, melainkan produk kreativitas itu merupakan sesuatu yang baru bagi orang lain atau dunia pada umumnya.³⁸

Menurut Tilaar, kreativitas merupakan :

Kemampuan atau keterampilan intelektual yang dimiliki seseorang dalam menciptakan atau melahirkan konsep, terobosan, gagasan atau ide yang baru, yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kinerja baik individu maupun kelompok dalam upaya mencapai tujuan organisasi.³⁹

Gardner yang dikutip oleh Daniel, Paul dan Michael menjelaskan terkait individu yang kreatif adalah "orang yang senantiasa bisa menyelesaikan masalah, atau bisa mengajukan sesuatu yang baru yang menjadi produk yang bernilai dalam bidang tertentu".

Selanjutnya, menurut Daniel, Paul dan Michael "kreativitas biasanya adalah bidang atau keahlian setiap orang dan bukanlah

³⁷ Ashton Acton, *Issues in Business, Occupational, and Creative Psychology* (Georgia : Scholarly Editions, 2013), h.44

³⁸ Moreno dalam Utami Munandar, *Kreativitas & Keberbakatan : Strategi Mewujudkan Potensi Kreatif dan Bakat* (Jakarta : Gramedia, 2002), h.21

³⁹ H.A.R.Tilaar, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi* (Jakarta: Gramedia, 2002), h. 24

sebuah kemampuan tunggal yang bisa digunakan dalam setiap aktivitas.”⁴⁰

Ivancevich, Konopaske, dan Matteson menjelaskan :

Kreativitas adalah proses dimana individu, kelompok, atau tim menghasilkan ide-ide baru dan berguna untuk memecahkan masalah atau meraih kesempatan. Dalam organisasi, kreativitas adalah kemampuan melepaskan diri dari cara berpikir logis, linear, dan “*in the box*”.⁴¹

Kreativitas dalam individual dan tim terbagi ke dalam tiga komponen dasar, yaitu :

- a. *Domain-relevant skills, the ability to perform a certain task at even a basic level, by demonstrating creativity on that task.*
- b. *Creativity-relevant skill, beyond the basic-special abilities that help people approach the things they do in novel ways.*
- c. *Intrinsic task motivation.*⁴²

Komponen dasar kreativitas, yaitu: a. *domain-relevant skills*, kemampuan untuk melakukan tugas tertentu pada tingkatan dasar dengan menggunakan kreativitas. Seseorang tidak bisa dikatakan kreatif jika ada komponen yang kosong; b. *creative-relevant skill* dari ketrampilan dasar, menjadi kreatif menuntut ketrampilan tambahan, kemampuan khusus yang membantu memperoleh hal-hal dengan cara yang baru; c. *intrinsic task motivation*, menunjukkan tindakan yang ingin dilakukan seseorang. Seseorang dapat menjadi kreatif ketika ada motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya.

⁴⁰ Daniel Goleman, Paul Kaufman, Michael Ray, *The Creative Spirit*, Terjemahan Yuliani Liputo (Bandung: Penerbit MLC, 2005), h. 434

⁴¹ John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management. Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 175

⁴² Jerald Greenberg, *Managing Behavior in Organizations* (USA: Pearson Education, Inc, 2010), hh. 352-354

Seorang individu yang kreatif dituntut memiliki tingkat intelektualitas yang tinggi dalam melakukan analisa, membuat sintesa maupun bersikap sesuai dengan norma atau situasi yang kondusif untuk pencapaian solusi dari suatu masalah.

Stephen Robbins dan Timothy Judge menyatakan pendapatnya bahwa, "*other traits of creativity people are independence, self confidence, risk taking, an internal locus of control, tolerance for ambiguity, a low need for structure, and perseverance*".⁴³ Sifat-sifat yang berhubungan dengan individu-individu yang kreatif adalah kemerdekaan, percaya diri, berani mengambil resiko, memiliki tempat pengendalian internal, toleransi terhadap ambiguitas, membutuhkan struktur yang rendah dan memiliki ketekunan.

Para peneliti merekomendasikan hal yang dapat mengembangkan serangkaian ketrampilan kreativitas yang memberi pengaruh terhadap tingkat kreativitas seseorang melalui kemampuan sebagai berikut :

- a. *Work with high energy;*
- b. *Hold ground in face of criticism;*
- c. *Accept responsibility for what happens;*
- d. *Be resourceful even in difficult situations;*
- e. *Be both systematic and intuitive;*
- f. *Be objective—step back and question assumptions;*
- g. *Use divergent thinking—think outside of the box;*
- h. *Use convergent thinking—synthesize and find correct answers;*
- i. *Use lateral thinking—look at diverse ways to solve problems;*
- j. *Transfer learning from one setting to others.*⁴⁴

⁴³ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, Fourteenth Edition (New Jersey: Pearson Educational Inc, 2011), h. 221.

⁴⁴ Schermerhorn, *op. cit.*, h. 224.

Perilaku yang dapat meningkatkan kreativitas, antara lain; a) Bekerja dengan energi yang tinggi; b) Bekerja pada esensi permasalahan dari situasi yang kritis; c) Menerima tanggung jawab atas hal yang terjadi; d) Menjadi sumber informasi bahkan dalam situasi yang sulit; e) Berpikir baik secara sistematis maupun intuitif; f) Berpikir objektif – mengulas balik asumsi; g) Menggunakan konsep berpikir divergen – berpikir mencari hal yang baru dari situasi yang ada; h) Menggunakan konsep berpikir konvergen – membuat sintesa dan menemukan jawaban yang benar; i) Menggunakan konsep berpikir lateral – melihat dari berbagai sudut pandang dalam memecahkan masalah; j) Pengembangan pembelajaran bagi individu lain.

Berdasarkan beberapa konsep di atas yang dimaksud dengan kreativitas adalah perilaku seseorang untuk menghasilkan sesuatu yang baru, bernilai dan berguna, berupa gagasan-gagasan atau ide-ide maupun karya nyata yang tidak sama dengan karya yang sudah ada sebelumnya dan dapat di pergunakan untuk meningkatkan kinerja, baik individu maupun kelompok dalam upaya mencapai tujuan organisasi serta berguna dalam memecahkan masalah dengan indikator 1) mengemukakan konsep, terobosan, gagasan atau ide-ide baru 2) menghasilkan ide-ide baru 3) mengembangkan produk baru dan unik 4) menggunakan imajinasi dan keterampilan untuk mengembangkan sesuatu baru dan berguna.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Richard S. Allen, Margaret B. Takeda, Charles S. White and Marilyn M. Helms yang berjudul “*Rewards and Organizational Performance in Japan and the United States : A Comparison*” pada beberapa perusahaan di Jepang dan Amerika. Di Jepang khususnya Tokyo menunjukkan bahwa reward berupa imbalan atau gaji tidak begitu berpengaruh secara signifikan dengan kinerja. Sedangkan, di Amerika *reward* sangat berpengaruh terhadap Kinerja. Setelah diteliti ternyata Jepang dan Amerika memiliki perbedaan yang signifikan terkait pengaruh *reward* terhadap kinerja.

A previous study investigated the degree to which a variety of reward practices can best be used to achieve organizational performance goals in American companies. Indeed, it found that the use of employee stock ownership plans, individual-based performance plans, regular expressions of appreciation by managers to their employees and customer satisfaction monitoring were significantly correlated with higher levels of organizational performance. Four key reward in important, an interesting finding is that a large number of widely used reward in Japan did not exhibit a significant relationship with firm performance. The findings suggest that either American style rewards practices are not widely used in Japan or that certain rewards, if they are in use or have been adopted in Japan, may not be the best choices to effect superior firm performance.⁴⁵

Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa di Amerika *reward* memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan. Beberapa praktek reward lebih efektif daripada yang lain dalam memberikan pengaruh positif terhadap Kinerja. *Reward* dapat berfungsi sebagai motivator dalam

⁴⁵ Richard S. Allen, Margaret B. Takeda, Charles S. White and Marilyn M. Helms “*Rewards and Organizational Performance in Japan and the United States : A Comparison*” University of Tennessee at Chattanooga, Februari, 2004, h. 6 (diakses pada 18 November 2013)

membentuk perilaku karyawan dan memotivasi mereka untuk tampil lebih baik dan pemberian penghargaan yang tepat dapat berujung pada peningkatan kinerja. Sebuah penelitian sebelumnya meneliti sejauh mana berbagai praktek *reward* terbaik dapat digunakan untuk mencapai tujuan kinerja organisasi di perusahaan-perusahaan Amerika. Memang, ditemukan bahwa dengan adanya pemberian *reward* signifikan berkorelasi dengan peningkatan kinerja di organisasi. Berbeda dengan Jepang, dimana *Reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Ismail Khan, Muhammad Shahid, Samina Wahab and Syed Sikander Wali yang berjudul "*Influence of intrinsic and extrinsic rewards on employee performance: The banking sector of Pakistan*" menunjukkan bahwa *reward* intrinsik dan ekstrinsik sama-sama penting dan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor perbankan:

The following intrinsic rewards were found significantly and positively correlated with self-reported employees' performance for the year; security, ability utilization, social service, variety, moral values, activity and authority. On the other hand, the following extrinsic rewards were found to be significantly and positively correlated with employees' performance: Recognition, supervision-human relations, advancement, and Co-workers. It is suggested that equal implementation of HR policies regarding rewarding employee for enhancing their level of satisfaction at work should be ensured.

Both intrinsic and extrinsic rewards are equally important in ensuring that employees do their best. At the same time, this study bears certain limitations, which should be kept in mind while using the findings, it has been in a developing country in Asia, and thus entails a specific cultural and socio-economic environment that may limit the potential level of generalization. Future studies in other countries, specifically those in Asia, may replicate the study with particular adjustment to match the specific work setting. Secondly, the data

*was collected only from employees in the banking industry. Future studies may focus on the influence of rewards on employee performance in other sectors and other contexts.*⁴⁶

Dalam penelitian ini mengkaji tentang pengaruh *reward* intrinsik (keamanan, pemanfaatan kemampuan, pelayanan sosial, berbagai nilai-nilai moral, aktivitas dan otoritas) dan *reward* ekstrinsik (Pengakuan, pengawasan, hubungan atasan bawahan dan kemajuan) terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teori Herzberg dua faktor untuk menyelidiki faktor yang menentukan penghargaan intrinsik dan ekstrinsik terhadap kepuasan pekerjaan karyawan dan prestasi kerja untuk mempengaruhi kinerja. Studi ini terbukti menjadi tonggak bagi para peneliti, pembuat kebijakan dan mahasiswa untuk benar memahami konsep sistem intrinsik dan ekstrinsik reward, kepuasan kerja karyawan, dan efek hubungan mereka pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Clara Xiaoling Chen, Michael G. Williamson and Flora H. Zhou yang berjudul "*Reward System design and Group Creativity : An Experimental Investigation*" menunjukkan bahwa sistem reward lebih mungkin untuk meningkatkan kreativitas kelompok melalui upaya kolaboratif daripada upaya individu independen :

In an environment where three-person groups develop a creative solution to an important problem, we examine whether the efficacy of either individual or group-based creativity-contingent incentives depends on whether they take the piece-rate or tournament form. We predict and find that group (intergroup) tournament pay increases group cohesion and collaborative efforts. Which ultimately lead to a

⁴⁶ Ismail Khan, Muhammad Shahid, Samina Wahab and Syed Sikander Wali "*Influence of intrinsic and extrinsic rewards on employee performance: The banking sector of Pakistan*" COMSATS University, Wah Campus, Wah Cantt , Pakistan.. Accepted Januari, 2013, h. 290 (diakses pada 18 November 2013)

more creative group solution relative to group piece-rate pay. While individual (intragroup) tournament pay increases individual efforts, we find that it does not enhance the creativity of group solutions relative to individual piece-rate pay. Our results advance the burgeoning management accounting literature on creativity-contingent incentives by demonstrating that reward systems are more likely to promote group creativity through collaborative efforts rather than independent individual efforts. We also provide important insights into when and why tournament pay can boost group creativity in organizations. In doing so, we contribute to a better understanding of observations from practice suggesting that organizations valuing creativity often induce intergroup competition.⁴⁷

Penelitian ini mengkaji tentang dampak *reward* terhadap kreativitas dalam sebuah kelompok tim turnamen. Lebih lanjut dijelaskan, turnamen memotivasi anggota kelompok untuk mandiri bekerja lebih keras pada input masing-masing, namun upaya tersebut tidak mengarah pada kreativitas yang lebih besar dikarenakan bahwa kenaikan gaji kelompok (antargolongan) turnamen mengarah pada solusi kelompok yang lebih kreatif dibandingkan dengan kenaikan gaji kelompok individu (intragrup) turnamen tidak meningkatkan kreativitas. Hal ini menunjukkan kreativitas akan meningkat jika reward yang diberikan kepada kelompok atau kolektif, bukan individu. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa mempertimbangkan efek interaktif dari tingkat dan bentuk desain sistem reward membantu mengatasi hambatan dalam membatasi efektivitas insentif kreativitas.

Hasil Penelitian yang di lakukan oleh Nicola Robertson yang berjudul *“The Effect of Pay System and Instructions on Creativity and Perform*

⁴⁷ Clara Xiaoling Chen et. Al., *“Reward System design and Group Creativity : An Experimental Investigation”*, Accepted Oktober, 2010 (diakses pada 18 November 2013)

ance: A Simulation Study” menunjukkan bahwa studi ini berusaha untuk mengatasi kontroversi mengenai dampak dari *reward*, bergantung pada kreativitas dan kinerja.

Two contrasting theories concerning the effects of perform ance-contingent rewards have developed within the literature. Eisenberger and his colleagues argue in favour of the use of pay-for performance strategies, where as Self-Determination Theory argues against them .SDT claims that perform ance-contingent rewards are controlling and undermine perceived autonomy, intrinsic motivation, creative performance. Eisenberger argues that these rewards, when given with appropriate instructions, increase autonomy, motivation and perform ance by giving people the choice to work harder for rewards if they so choose. This study simultaneously tested these two opposing theories to determine which one is best supported by empirical evidence. Main findings show ed mixed results but with a general trend in support of Self-Determination Theory and the use of base-pay strategies. Most significantly were the findings that base-pay was consistently related to higher levels of intrinsic motivation than piece-rate pay. There was limited evidence in support of Eisenberger’s hypothesis that instructions are key to improving perform ance, and no evidence that piece-rate pay improves perceived autonomy, intrinsic motivation or perform ance. Implications for the use of different pay system s in organizations are discussed.⁴⁸

Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa ketika *reward* diberikan dengan instruksi yang tepat, maka dapat meningkatkan otonomi, motivasi dan kinerja. *Reward* memberikan pilihan untuk bekerja lebih baik. Hasil penelitian juga memberikan beberapa wawasan yang berarti berkaitan dengan desain dan implementasi *reward* dalam konteks organisasi di mana kreativitas dan inovasi yang diinginkan. Jika pimpinan mencari untuk memaksimalkan motivasi intrinsik dan kreativitas pekerja mereka,

⁴⁸ Nicola Robertson “*The Effect of Pay System and Instructions on Creativity and Perform ance: A Simulation Study*” Faculty of Sciences, (Administration) at Concordia University Montreal, Q uebec, Canada, Accepted Juli, 2005, h. iii (diakses pada 18 November 2013)

sistem *reward* adalah yang paling mungkin untuk meningkatkan motivasi intrinsik yang kondusif untuk kreativitas. Ada kemungkinan bahwa *reward* mempertahankan motivasi intrinsik yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil penelitian ini, manajer atau pimpinan harus mempertimbangkan keuntungan dari mengadopsi sistem *reward* dalam rangka mendorong minat intrinsik dan memungkinkan untuk kinerja kreatif serta meningkatkan kinerja.

C. Kerangka Teoretik

Kerangka teoretik ini disusun berdasarkan uraian-uraian tentang pengaruh antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat.

1. *Reward* dan Kinerja

Randall and Susan dalam bukunya mengatakan bahwa:

*A positive reinforcement (PR) system can be designed based on the principles of reinforcement theory. Positive reinforcement involves the use of positive rewards to increase the occurrence of the desired performance. It is based on two fundamental principles: (1) people perform in ways that they find most rewarding to them; and (2) by providing the proper rewards, it is possible to improve performance.*⁴⁹

Sebuah penguatan (PR) sistem positif dapat dirancang berdasarkan pada prinsip-prinsip teori penguatan. Penguatan positif melibatkan penggunaan imbalan positif untuk meningkatkan terjadinya kinerja yang diinginkan. Hal ini didasarkan pada dua prinsip dasar: (1) orang melakukan cara-cara yang mereka anggap paling bermanfaat

⁴⁹ Randall S. Schuler & Susan E. Jackson, *Human Resource Management : Positioning for the 21st Century* (USA: West Publishing Company, 1996), h. 397

untuk mereka, dan (2) dengan memberikan penghargaan yang tepat, adalah mungkin untuk meningkatkan kinerja.

Menurut teori *expectancy* dapat dijelaskan pengaruh *reward* terhadap Kinerja sebagai berikut :

*Performance result in two kinds of reward. Intrinsic rewards are intangible, a feeling of accomplishment, a sense of achievement, and promotion. The individual judges the value of his or her performance to the organization and uses social comparison processes (as in equity theory) to form an impression of the equity of the reward received. If the rewards are regarded as equitable, the employee feels satisfied. In subsequent cycles, satisfaction with rewards influences the value of the rewards anticipated, and actual performance following effort influences future perceived effort – reward probabilities.*⁵⁰

Kinerja merupakan hasil dari dua jenis *reward*. Reward intrinsik yang tidak berwujud yaitu perasaan atas keberhasilan, perasaan atas prestasi, dan sebagainya. *Reward* ekstrinsik adalah hasil nyata seperti gaji dan promosi. Penilaian individu atas kinerja untuk organisasi menggunakan proses perbandingan (seperti dalam teori ekuitas) untuk membentuk adil, pegawai akan merasa puas. Selanjutnya, kepuasan atas *reward* tersebut akan mempengaruhi *reward* yang diharapkan, dan melakukan usaha untuk mencapai prestasi kerja sebagai akibat mendapatkan *reward* yang di harapkan.

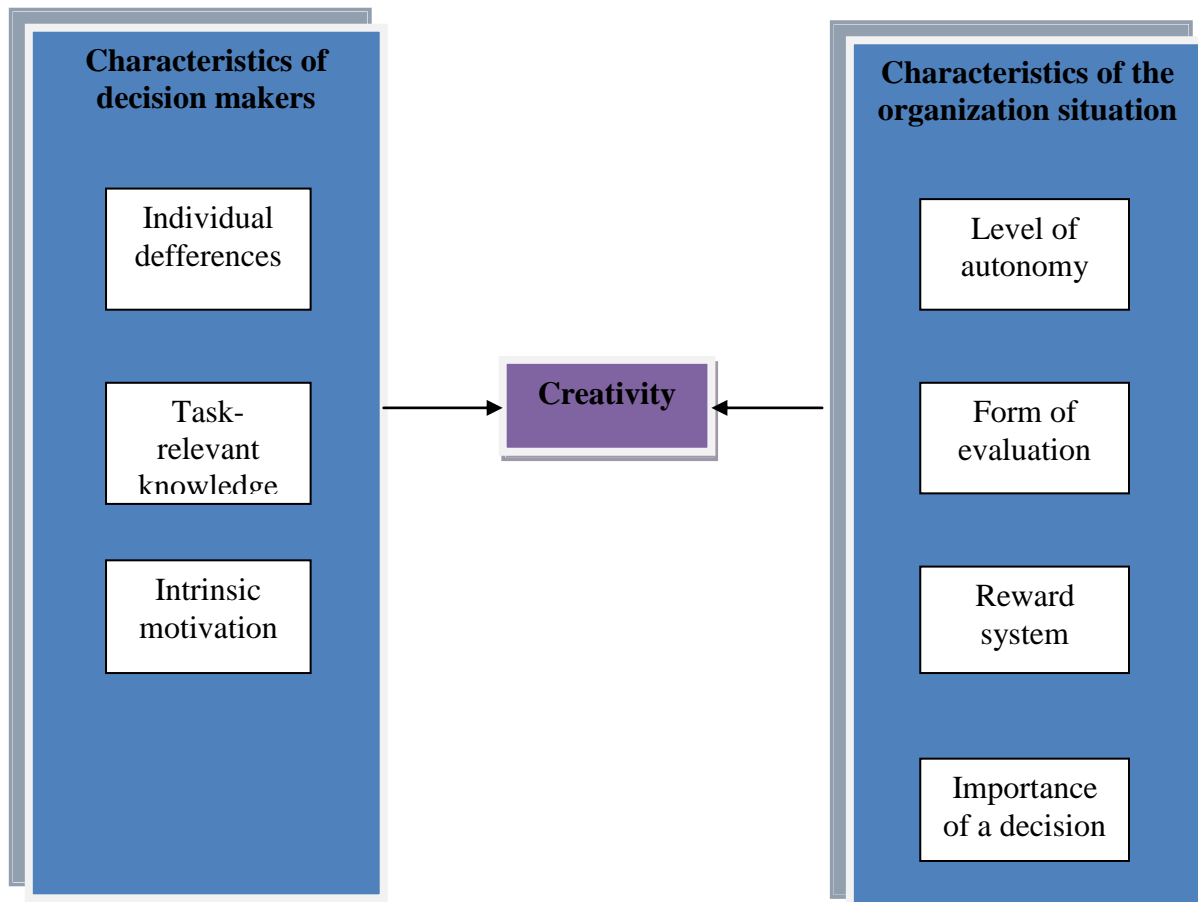
Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas, diduga bahwa *reward* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.

⁵⁰ Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, *Organizational Behavior* (Masob: Cengage Learning, 2011), h.106

2. Kreativitas dan Kinerja

Jennifer and Gareth dalam bukunya mengatakan bahwa “*an eksternal locus of control hinders creativity because decision makers believe that whatever decision they make will have little impact on performance or well-being.*”⁵¹ Locus of control eksternal menghambat kreativitas karena pengambil keputusan percaya bahwa apapun keputusan yang mereka buat akan memiliki dampak kecil pada kinerja atau kesejahteraan. Dijelaskan lebih lanjut bahwa Kreativitas yang terhambat berdampak kepada kinerja.

⁵¹Jennifer M.George & Gareth R. Jones, *op. cit.*, h. 492



Gambar 2.3 : Determinants of Creativity

Sumber : Jennifer M. George & Gareth R. Jones, *Organizational Behavior* (USA : Prentice Hall, 2001), h. 492

Pengaruh kreativitas terhadap kinerja dikemukakan oleh Zhou J dan J.M.George mengenai seberapa tinggi berpikir kreatif seseorang dalam pernyataan berikut, *“creatif thought results in creative performance when people come up with new ideas, create fresh approaches to problems, or suggest innovations that can help improve the workplace.”*⁵² Berpikiran kreatif dapat menghasilkan kinerja yang kreatif, saat individu memiliki ide baru dalam menciptakan pendekatan

⁵² Robert Kreitner and Angelo Kinick, *op. cit.*, h. 307

atas masalah, atau saran inovatif yang dapat memberi perbaikan lingkungan kerja.

Livingstone juga mengungkapkan tentang *Person Environment fit* (kecocokan individu dengan lingkungan) dalam pernyataan, “*when individuals who desire to be creative are matched with an organization that values creative idea, the result is more creative performance.*”⁵³

Saat individu memiliki keinginan untuk menjadi kreatif yakni merasa cocok dengan nilai-nilai ide kreatif organisasi, individu tersebut akan menghasilkan kinerja yang lebih kreatif.

Linda Holbeche memaparkan hal yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

*The link between having a cause or important purpose and sustainable high performance is evident in much of the literature. Purpose is positively linked to employee health, well-being and motivation. Sandelans suggests that : ‘Employee perform most energetically, creatively and enthusiastically when they believe they are contributing to a purpose that is bigger than themselves’.*⁵⁴

Keterkaitan antara penyebab atau pentingnya tujuan dan tingginya kinerja telah terbukti dalam banyak literatur. Tujuan yang secara positif terkait dengan kesehatan dan motivasi. Sandelans menyarankan bahwa pegawai yang menampilkan kinerja yang baik merupakan pegawai yang paling energik, kreatif dan antusias saat mereka yakin mereka memberikan kontribusi pada suatu tujuan yang lebih besar dari diri mereka sendiri.

⁵³ Debra L Nelson, James Campbell Quick, *Organization Behavior*, Foundation, Realities & Challenges, 5th edition (USA : Thomson South-western, 2006), h. 329

⁵⁴ Linda Holbeche, *The High Performance Organization, Creating dynamic stability and sustainable succes* (UK : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005), h. 390

Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas, diduga bahwa Kreativitas mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.

3. Reward dan Kreativitas

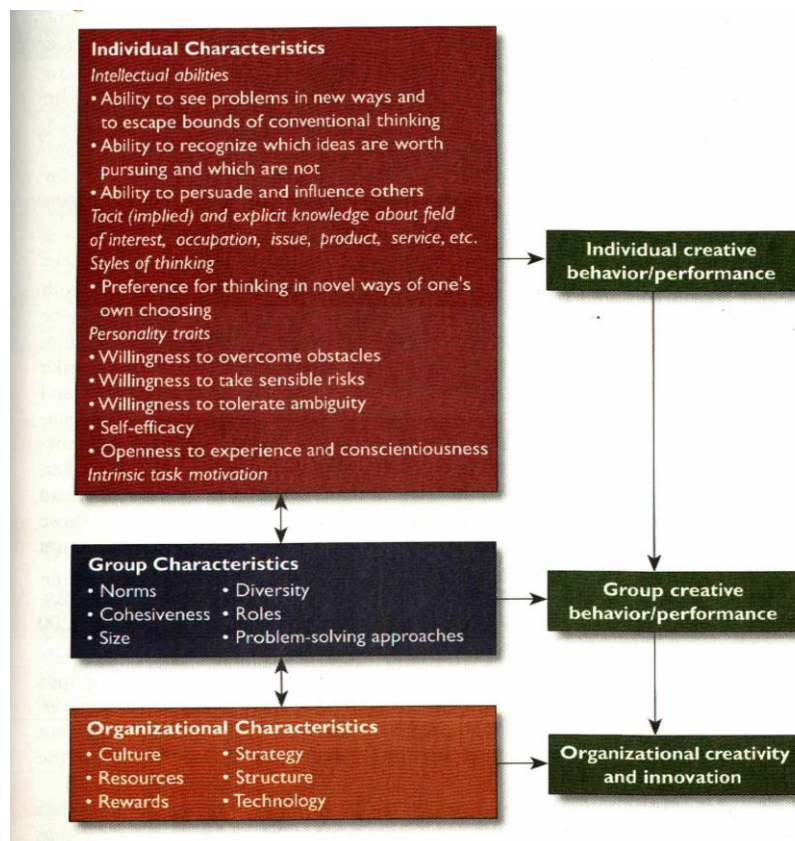
Jennifer and Gareth dalam bukunya mengatakan bahwa:

*To help promote creativity, an organization's reward system should recognize and reward hard work and creativity. Creativity decision makers and others in the organization need to see that hard work and creativity are recognized, appreciated, and rewarded-for example, through bonuses and raises.*⁵⁵

Untuk membantu meningkatkan kreativitas, organisasi harus memiliki sistem penghargaan yang mengakui dan menghargai kerja keras dan kreativitas. Pengambil keputusan yang kreatif dalam organisasi, perlu melihat bahwa kerja keras dan kreativitas diakui, dihargai, dan dihargai-misalnya, melalui pemberian bonus dan kenaikan gaji. Dalam pernyataan ini menunjukkan bahwa penghargaan dalam bentuk pengakuan atas hasil keras dengan memunculkan kreativitas berpengaruh terhadap meningkatnya kreativitas dalam bekerja di Organisasi. Lebih lanjut, Jennifer and Gareth menyatakan, "*it is important, however, that these rewards not be seen as an attempt to control behavior*", Hal ini penting, bahwa penghargaan ini jangan dilihat hanya sebagai upaya untuk mengontrol perilaku.

⁵⁵ Jennifer M.George & Gareth R. Jones, *op. cit.*, h. 494

Robert Kreitner and Angelo Kinicki juga mengungkapkan pengaruh *reward* terhadap kreativitas dalam sebuah bagan gambar berikut :



Gambar 2.4 : A Model of Organizational Creativity and Innovation

Sumber : Robert Kreitner and Angelo Kinicki, Organizational Behavior (New York: McGraw – Hill International Edition, 2007), h. 395

It show that organizational creativity is directly influenced by organizational characteristics and the amount of creative behavior that occurs within work groups. In turn, a group's creative behavior is influenced by group characteristics and the individual creative behavior/performance of its members. Individual creative behavior is directly affected by a variety of individual characteristic. The double-headed arrows between individual and group and between group and organizational characteristics indicate that the various characteristics all influence each other. Let us now consider the model's major components.⁵⁶

⁵⁶ Robert Kreitner and Angelo Kinick, *op. cit.*, h. 395

Ini menunjukkan bahwa kreativitas organisasi secara langsung dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan jumlah perilaku kreatif yang terjadi dalam kelompok kerja. Pada gilirannya, perilaku kreatif kelompok dipengaruhi oleh karakteristik kelompok dan kreatif perilaku/kinerja individu anggotanya. Perilaku kreatif individu secara langsung dipengaruhi oleh berbagai karakteristik individu. Panah berkepala dua antara kelompok individu dan kelompok dan antara dan karakteristik organisasi menunjukkan bahwa berbagai karakteristik semua mempengaruhi satu sama lain. Dalam penjelasan bagan tersebut dijelaskan bahwa kreativitas organisasi secara langsung dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, yang dimana salah satu komponen di dalam karakteristik organisasi adalah *reward*. Maka, *reward* berpengaruh langsung dengan kreativitas individu yang masuk dalam komponen kreativitas organisasi.

uraian yang dikemukakan di atas, diduga bahwa *Reward* mempunyai pengaruh positif terhadap kreativitas.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah dan batasan masalah, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. *Reward* berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja.
-

2. Kreativitas berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja.
3. *Reward* berpengaruh langsung positif terhadap kreativitas.