

**EMPOWERMENT, MOTIVASI DAN KINERJA:  
MENELITI DAMPAK *FEEDBACK*, *REWARD* DAN *MACHIAVELLIAN***

**Maria Theresa<sup>6</sup>**

**Monika Palupi M<sup>7</sup>**

**Abstrak**

Tujuan dilakukan *empowerment* dalam organisasi adalah untuk membangun daya, dengan cara mendorong, memotivasi dan menumbuhkan kesadaran akan potensi yang dimiliki dalam diri individu. Drake, Wong dan Slater (2007) menggunakan *feedback* dan *reward* sebagai anteseden dari *empowerment*. Drake, Wong dan Slater (2007) menggunakan tiga dimensi *empowerment* yaitu: (1) *impact*, (2) *competence* dan (3) *self-determination*. Penelitian ini menambahkan variabel internal *machiavellian* sebagai anteseden *empowerment*. Individu yang memiliki sifat *machiavellian* lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan sekitar untuk memaksimalkan kepentingan pribadi. Selain itu, individu yang memiliki sifat *machiavellian* lebih dapat melihat peluang untuk kepentingan pribadi. Penelitian ini bertujuan memberikan bukti empiris mengenai efek *Machiavellian personality* terhadap proses *empowerment* dan kinerja.

Partisipan dalam penelitian ini adalah mahasiswa Unika Soegijapranata. Penelitian ini menggunakan metode eksperimen. Desain eksperimennya adalah  $2 \times 2 \times 2$  (*feedback* x *reward* x *machiavellian*), dengan kategori pengkondisian *between subject*.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *feedback* berpengaruh terhadap *impact*, *competence* dan *self-determination*. Sedangkan *reward* dan sifat *machiavellian* tidak berpengaruh terhadap *impact*, *competence* dan *self-determination*. Namun jika hanya *feedback* saja yang berpengaruh terhadap *impact*, *competence* dan *self-determination*, ternyata hal tersebut belum dapat menggerakkan motivasi individu untuk menghasilkan kinerja.

**Kata kunci:** *Machiavellian personality*, *empowerment*, *feedback*, *reward*, kinerja

## 1. PENDAHULUAN

Dalam organisasi, *empowerment* berarti pemberian wewenang untuk pengambilan keputusan dari individu yang memiliki tingkat otoritas tinggi kepada individu yang memiliki tingkat otoritas yang lebih rendah (Spreitzer, 1995). Tujuan dilakukan *empowerment* dalam organisasi untuk membangun daya, dengan cara mendorong, memotivasi dan menumbuhkan kesadaran akan potensi yang dimiliki dalam diri individu. *Empowerment* memungkinkan individu untuk mengetahui potensi yang ada dalam dirinya. Dengan mengetahui potensi yang dimilikinya, individu dapat mengembangkan potensi dalam dirinya untuk mempengaruhi kinerjanya dalam organisasi. Sehingga penggunaan *empowerment* dalam organisasi merupakan salah satu cara untuk mendapatkan kinerja terbaik dari individu.

---

<sup>6</sup> Alumni Prodi Akuntansi, FEB Universitas Katolik Soegijapranata Semarang

<sup>7</sup> Dosen akuntansi Universitas Katolik Soegijapranata Semarang

Tinjauan *empowerment* yang dilakukan oleh Thomas dan Velthouse (1990) mendefinisikan *empowerment* sebagai penilaian tugas yang dapat mempengaruhi motivasi pekerja yang melalui lingkungan kerja dari dimensi *empowerment*. Dimensi *empowerment* mencerminkan persepsi individu tentang peran kerja individu yang memiliki pengaruh terhadap motivasi. Ada empat dimensi *empowerment* yang digunakan Thomas dan Velthouse (1990) yaitu: (1) *meaningfulness*, (2) *competence*, (3) *choice* dan (4) *impact*. Thomas dan Velthouse (1990) menjelaskan *empowerment* dalam non tradisional hampir sama dengan motivasi, sedangkan dalam paradigma baru *empowerment* dijelaskan bagaimana transformasional dan karisma pemimpin menjadi energi bagi individu untuk mencapai tujuan organisasi.

Spreitzer (1995) mengadopsi penelitian Thomas dan Velthouse (1990). Spreitzer (1995) meneliti *empowerment* pada tingkat manajer. Spreitzer (1995) mengganti *choice* dengan *self-determination*. *Self-determination* digunakan untuk mencerminkan keyakinan individu dalam memilih pekerjaan yang dapat dilakukannya dengan baik, seperti metoda, kecepatan, dan usaha. Spreitzer (1995) menggunakan empat dimensi *empowerment* yaitu: (1) *meaningfulness*, (2) *impact*, (3) *competence* dan (4) *self-determination*. Spreitzer (1995) mengembangkan dari anteseden dan konsekuen dari *empowerment*. Anteseden dari *empowerment* yang digunakan Spreitzer (1995) adalah *self esteem* dan *locus of control* sebagai variabel instrinsik dan lingkungan kerja sebagai variabel ekstrinsik. Spreitzer (1995) menyatakan bahwa motivasi individu merupakan faktor penting dalam keberhasilan organisasi dalam waktu jangka panjang, sehingga akuntan menjadi tertarik untuk mengetahui apakah terdapat hubungan kontrol anatara lingkungan organisasi dengan individu.

Drake, Wong, dan Slater (2007) mengadopsi penelitian Spreitzer (1995). Drake, Wong, dan Slater (2007) berfokus meneliti individu yang bekerja di posisi yang lebih rendah dalam organisasi yang secara langsung terlibat dalam entri data, pengolahan data, pelayanan pelanggan, dan proses manufaktur. Drake, Wong, dan Slater (2007) tidak menggunakan *meaningfulness* dalam dimensi *empowerment*. Alasan Drake, Wong, dan Slater (2007) tidak menggunakan *meaningfulness* dalam dimensi *empowerment* adalah Drake, Wong, dan Slater (2007) melakukan penelitian pada tingkat individu yang bekerja di posisi yang lebih rendah dalam organisasi yang secara langsung terlibat dalam entri data, pengolahan data, pelayanan pelanggan, dan proses manufaktur. *Meaningfulness* mencerminkan nilai intrinsik dari sebuah tugas, yang dinilai dalam kaitannya cita-cita atau standar individu. Sedangkan Spreitzer (1995) meneliti pada tingkat manajer. Karakteristik dari individu yang bekerja di posisi yang lebih rendah dalam organisasi, tidak memiliki cita-cita atau standar individu dalam sebuah tugas. Karena individu yang bekerja di posisi lebih rendah, telah diberikan standar dari atasan. Berbeda dengan individu yang bekerja pada tingkat manajer. Individu yang bekerja pada tingkat manajer, individu tersebut memiliki cita-cita atau standar individu untuk memenuhi tugas. Sehingga Drake, Wong, dan Slater (2007) tidak menggunakan *meaningfulness* dalam dimensi *empowerment*. Drake, Wong, dan Slater (2007) menggunakan tiga dimensi *empowerment* yaitu: (1) *impact*, (2) *competence* dan (3) *self-determination*.

Penelitian Drake, Wong dan Slater (2007) meneliti *empowerment* pada individu yang bekerja di posisi yang lebih rendah dalam organisasi yang secara langsung terlibat dalam entri data, pengolahan data, pelayanan pelanggan, dan proses manufaktur. Drake, Wong dan Slater (2007) menggunakan *feedback* dan *reward* sebagai anteseden dari *empowerment*. Drake, Wong dan Slater (2007) menggunakan tiga dimensi *empowerment* yaitu: (1) *impact*, (2) *competence* dan (3) *self-determination*. Penelitian ini menggunakan model penelitian Drake, Wong, dan Slater (2007). Penelitian ini menambahkan variabel internal machiavellian sebagai anteseden *empowerment*. Machiavellian ditambahkan

dalam penelitian ini karena peneliti ingin mengetahui bagaimana melakukan *empowerment* dalam sebuah organisasi terhadap individu yang memiliki sifat *machiavellian*.

*Machiavellian* merupakan sifat kepribadian atau *personality trait* individu yang mempunyai kecenderungan melakukan segala cara untuk kepentingan pribadi (Christine dan Geis dalam Richmond, 2001). Individu yang memiliki sifat *machiavellian* lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan sekitar untuk memaksimalkan kepentingan pribadi. Selain itu, individu yang memiliki sifat *machiavellian* lebih dapat melihat peluang untuk kepentingan pribadi. Sifat *machiavellian* dalam diri individu ini tentu akan berpengaruh terhadap tiga dimensi *empowerment*.

Motivasi memperoleh benefit bagi kepentingan pribadi dengan memanfaatkan peluang dan interaksi sosial yang ada akan mempengaruhi proses *empowerment* individu. Motivasi individu yang memiliki sifat *Machiavellian* tentu akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi meski individu memiliki motivasi yang berbeda. Penelitian ini akan memberikan bukti empiris mengenai efek *Machiavellian personality* terhadap proses *empowerment* dan kinerja.

## 2. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### *Feedback*

*Feedback* adalah informasi yang diberikan atasan kepada individu untuk memberikan gambaran mengenai tujuan organisasi, sehingga individu memiliki paham dan kesadaran tentang perannya dalam suatu organisasi. Informasi yang diberikan berupa upah yang diperoleh individu pada setiap akhir periode, informasi rinci tentang berapa banyak tugas yang telah dikerjakan tiap individu dan penilaian tugas yang benar maupun yang salah (Drake, Wong, dan Slater, 2007). Lawer dalam Speitzer (1995) menyatakan bahwa dua jenis spesifik dari informasi anteseden yang penting untuk *empowerment*: (1) informasi mengenai misi organisasi, (2) informasi yang berkaitan dengan kinerja. Informasi mengenai misi organisasi membantu menciptakan perasaan mengenai tujuan dan menunjukkan kepada individu bagaimana harus bertindak sesuai dengan tujuan organisasi. Informasi mengenai kerja individu penting karena perasaan untuk memperkuat *competence* dan *impact* juga dapat memberikan arahan tentang bagaimana memelihara atau meningkatkan kinerja organisasi.

Teori yang mendukung *feedback* yang diberikan atasan pada bawahan dalam organisasi adalah *cognition theory*. *Cognition theory* menjelaskan individu memiliki persepsi tentang diri sendiri dan lingkungan sekitar individu (Gibson *et al.*, 2003). Dalam sebuah organisasi jika individu mengetahui informasi berupa upah yang diperoleh individu pada setiap akhir periode, informasi rinci tentang berapa banyak tugas yang telah dikerjakan tiap individu dan penilaian tugas yang benar maupun yang salah. Individu merasa memiliki pengaruh atau dapat memberikan dampak dalam organisasi dan akan memotivasi dirinya sendiri untuk melakukan pekerjaan dengan maksimal sehingga mendapatkan hasil yang maksimal atau hasil yang sesuai diharapkannya.

### *Reward*

*Reward* merupakan *return* balik *financial* yang diterima individu karena pemenuhan tugas yang diberikan organisasi kepada individu (Drake, Wong, dan Slater, 2007). *Reward* dalam kinerja individu menjadi hal yang penting dalam dimensi *empowerment* (Speitzer, 1995). Floger dalam Gibson *et al.*, (2003) berpendapat *referent cognitions theory* berpendapat keadilan yang diperoleh individu dalam organisasi tidak hanya dari segi ekonomi namun juga dari segi non-ekonomi. Organisasi berbasis *reward* akan lebih

efektif, karena individu merasa mendapatkan *reward* sesuai dengan hasil kerjanya. *Reward* yang diberikan atasan kepada individu menjadi motivasi untuk bekerja dengan baik, sehingga kinerja meningkat dan *reward* meningkat pula.

### **Machiavellian**

*Personality* (Gibson *et al.*, 2003) adalah satu set keseimbangan antara karakteristik dan kecenderungan yang menentukan kesamaan dan perbedaan dalam perilaku masyarakat. *Trait personality* merupakan salah satu dari ketiga pendekatan untuk memahami *personality*. *Trait personality* (Gibson *et.al.*, 2003) adalah teori yang didasarkan pada premis bahwa kecenderungan mengarahkan perilaku individu dalam pola yang konsisten. Machiavellian merupakan sifat kepribadian atau *personality trait* individu yang mempunyai kecenderungan memanipulasi orang lain untuk kepentingan pribadi. Machiavellianisme berasal dari seorang ahli filsuf politik dari Italian bernama Niccolo Machiavelli (1469-1527). Machiavellianism didefinisikan sebagai “suatu proses dimana manipulator mendapatkan lebih banyak *reward* dibandingkan yang dia peroleh ketika tidak melakukan manipulasi, sedangkan orang lain mendapat lebih sedikit, setidaknya dalam konteks langsung (Christine dan Geis dalam Richmond, 2001). Ada dua jenis machiavellian, yaitu machiavellian tinggi dan machiavellian rendah. Individu yang memiliki machiavellian tinggi lebih memiliki rasa percaya diri terhadap pekerjaannya sehingga motivasi dalam bekerja lebih besar dan hasil kinerja akan lebih tinggi dibandingkan dengan individu yang memiliki machiavellian rendah. Sehingga hubungan sifat machiavellian dengan tiga dimensi *empowerment* adalah semakin tinggi sifat machiavellian dalam diri individu, individu memiliki keyakinan dapat bersaing dalam organisasi, dapat menentukan pilihan tindakan yang akan diambil juga dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Sifat machiavellian dalam individu merupakan sifat kepribadian atau *personality trait* yang mendukung individu memotivasi diri untuk bekerja sehingga kinerja meningkat.

### **Impact, Competence dan Self-determination**

Pada awalnya *empowerment* dalam sebuah organisasi berarti praktik manajemen (Spreitzer, 1995). Praktik manajemen yang dimaksud seperti pemberian wewenang dari individu yang memiliki tingkat otoritas tinggi kepada individu yang memiliki tingkat otoritas yang lebih rendah untuk pengambilan keputusan. Praktik manajemen dianggap suatu kondisi dan praktek *empowerment* individu, tetapi mungkin individu tersebut belum tentu melakukannya. Kemudian praktik manajemen berkembang menjadi *psychological empowerment* (Spreitzer, 1995). *Psychological empowerment* menjelaskan pengalaman atau suatu kesempatan untuk belajar hal baru yang dapat diperoleh individu dalam organisasi untuk memotivasi individu dalam meningkatkan kinerja.

Tinjauan *empowerment* yang dilakukan oleh Thomas dan Velthouse (1990) mendefinisikan *empowerment* sebagai penilaian tugas yang dapat mempengaruhi motivasi pekerja yang melalui lingkungan kerja dari dimensi *empowerment*. Dimensi *empowerment* mencerminkan persepsi individu tentang peran kerja individu yang memiliki pengaruh terhadap motivasi. Ada empat dimensi *empowerment* yaitu: (1) *meaningfulness*, (2) *competence*, (3) *choice* dan (4) *impact*. Thomas dan Velthouse (1990) menjelaskan *empowerment* dalam non tradisional hampir sama dengan motivasi, sedangkan dalam paradigma baru *empowerment* dijelaskan bagaimana transformasional dan karisma pemimpin menjadi energi bagi individu untuk mencapai tujuan organisasi.

Spreitzer (1995) meneliti *empowerment* pada tingkat manajer dengan mengadopsi penelitian Thomas dan Velthouse (1990), dan menggunakan empat dimensi *empowerment* yaitu:

1. *Sense of meaning*, merupakan nilai tujuan pekerjaan yang dilihat dari hubungannya pada idealisme atau standar individu.
2. *Sense of competence*, merupakan kepercayaan individu akan kemampuan mereka dalam melakukan aktivitas mereka dengan menggunakan keahlian yang mereka miliki.
3. *Sense of determination*, jika kompetensi merupakan keahlian dalam berperilaku, maka *self-determination* merupakan suatu perasaan memiliki suatu pilihan dalam membuat pilihan atau melakukan suatu pekerjaan.
4. *Sense of impact*, merupakan derajat dimana seseorang dapat mempengaruhi hasil pekerjaan baik strategi, administratif.

Spreitzer (1995) mengganti *choice* dengan *self-determination theory*. *Self-determination theory* digunakan untuk mencerminkan keyakinan individu bahwa mereka dapat memilih bagaimana mereka menjalani pekerjaan mereka, seperti metoda, kecepatan, dan usaha.

Drake, Wong, dan Slater (2007) tidak menggunakan *meaningfulness* dalam dimensi *empowerment*. Alasan Drake, Wong, dan Slater (2007) tidak menggunakan *meaningfulness* dalam dimensi *empowerment* adalah Drake, Wong, dan Slater (2007) melakukan penelitian pada tingkat individu yang bekerja di posisi yang lebih rendah dalam organisasi yang secara langsung terlibat dalam entri data, pengolahan data, pelayanan pelanggan, dan proses manufaktur. Sedangkan Spreitzer (1995) meneliti pada tingkat manajer. *Meaningfulness* mencerminkan nilai intrinsik dari sebuah tugas, yang dinilai dalam kaitannya cita-cita atau standar individu. Drake, Wong, dan Slater (2007) menggunakan tiga dimensi *empowerment* yaitu: (1)*impact*, (2)*competence* dan (3)*self-determination*.

### **Motivasi**

Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri individu dan mengarahkan perilaku (Gibson *et al.*, 1993). Adanya motivasi yang tinggi akan mengarahkan perilaku positif pada diri individu, dan sebaliknya dengan motivasi yang rendah perilaku yang muncul cenderung negatif. Perilaku ini akan mendorong tindakan yang memberikan dampak terhadap kinerja individu. Dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan individu untuk mencapai tujuannya. Teori yang mendukung motivasi kerja pada individu adalah *performance theory*. *Performance theory* (Gibson *et al.*, 2003) adalah faktor-faktor individual yang mempengaruhi kinerja meliputi kemampuan fisik, kemampuan mental ( inteligensi) dan keterampilan, faktor demografis (misal umur, jenis kelamin, ras, etnik dan budaya) serta variabel-variabel psikologis (persepsi, atribusi, sikap dan kepribadian). Variabel lingkungan pekerjaan (job design, peraturan dan kebijakan, kepemimpinan, sumber daya, penghargaan serta sanksi) dan non pekerjaan (keluarga, keadaan ekonomi serta hobi) juga berpengaruh pada perilaku bekerja yang akhirnya membentuk kinerja individu. Motivasi kinerja individu perlu dipantau perkembangannya dan memerlukan perhatian dari atasan dalam organisasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja individu. Jika motivasi individu tidak diperhatikan, maka kinerja individu akan menurun. Di sinilah peran atasan diperlukan dalam memimpin individu, karena kinerja adalah hasil dari interaksi antara motivasi kerja, kemampuan, dan peluang.

## Kinerja

Gibson *et al.*, (1995) menyatakan kinerja adalah catatan terhadap hasil produksi dan pekerjaan atau aktivitas tertentu. Maka kinerja adalah salah satu faktor yang membantu peningkatan efektivitas dalam organisasi. Menurut Gibson *et al.*, (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

1. Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

## Pengembangan Hipotesis

### **Feedback berpengaruh terhadap *Impact, Competence* dan *Self-determination***

*Feedback* adalah informasi yang diberikan atasan kepada individu untuk memberikan gambaran mengenai tujuan organisasi, sehingga individu memiliki paham dan kesadaran tentang perannya dalam suatu organisasi. Informasi yang diberikan berupa upah yang diperoleh individu pada setiap akhir periode, informasi rinci tentang berapa banyak tugas yang telah dikerjakan tiap individu dan penilaian tugas yang benar maupun yang salah (Drake, Wong, dan Slater, 2007). Gibson *et al.*, (2003) menjelaskan *cognition theory* adalah individu memiliki persepsi tentang diri sendiri dan lingkungan sekitar individu. Dalam sebuah organisasi jika individu mengetahui informasi berupa upah yang diperoleh individu pada setiap akhir periode, informasi rinci tentang berapa banyak tugas yang telah dikerjakan tiap individu dan penilaian tugas yang benar maupun yang salah. Individu merasa memiliki pengaruh atau dapat memberikan dampak dalam organisasi dan akan memotivasi dirinya sendiri untuk melakukan pekerjaan dengan maksimal sehingga mendapatkan hasil yang maksimal atau hasil yang sesuai diharapkannya. Konsisten dengan Spreitzer (1995) yang telah membuktikan bahwa tingkat *feedback* berpengaruh terhadap *impact, competence*, serta *self determination*. Maka hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

**H1a: *Feedback* berpengaruh terhadap *impact*.**

**H1b: *Feedback* berpengaruh terhadap *competence*.**

**H1c: *Feedback* berpengaruh terhadap *self determination*.**

### **Reward berpengaruh terhadap *Impact, Competence* dan *Self-determination***

*Reward* merupakan *return balik financial* yang diterima individu karena pemenuhan tugas yang diberikan organisasi kepada individu (Drake, Wong, dan Slater, 2007). *Reward* dalam kinerja individu menjadi hal yang penting dalam dimensi *empowerment* (Speitzer, 1995). Floger dalam Gibson *et al.*, (2003) berpendapat *referent cognitions theory* berpendapat keadilan yang diperoleh individu dalam organisasi tidak hanya dari segi ekonomi namun juga dari segi non-ekonomi. Organisasi berbasis *reward* akan lebih efektif, karena individu merasa mendapatkan *reward* sesuai dengan hasil kerjanya. *Reward* yang diberikan atasan kepada individu menjadi motivasi untuk bekerja dengan baik, sehingga kinerja meningkat dan *reward* meningkat pula. Konsisten dengan Drake, Wong dan Slater (2007) yang menyatakan bahwa sistem *reward* berbasis kinerja berpengaruh terhadap dimensi *empowerment*. Maka hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

**H2a: *Reward* berbasis kinerja berpengaruh terhadap *impact*.**

**H2b: *Reward* berbasis kinerja berpengaruh terhadap *competence*.**

**H2c: Reward berbasis kinerja berpengaruh terhadap *self-determination*.**

**Machiavellian berpengaruh terhadap *Impact, Competence dan Self-determination***

Machiavellian merupakan sifat kepribadian atau *personality trait* individu yang melakukan segala cara untuk kepentingan pribadi (Christine dan Geis dalam Richmond, 2001). Individu yang memiliki machiavellian tinggi lebih memiliki rasa percaya diri terhadap pekerjaannya sehingga motivasi dalam bekerja lebih besar dan hasil kinerja akan lebih tinggi dibandingkan dengan individu yang memiliki machiavellian rendah. Individu yang memiliki sifat machiavellian lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan sekitar untuk memaksimalkan kepentingan pribadi. Selain itu, individu yang memiliki sifat machiavellian lebih dapat melihat peluang untuk kepentingan pribadi. Sifat machiavellian dalam individu menjadi motivasi untuk bekerja sehingga kinerja meningkat. Sehingga hubungan sifat machiavellian dengan tiga dimensi *empowerment* adalah semakin tinggi sifat machiavellian dalam diri individu, individu memiliki keyakinan dapat bersaing dalam organisasi, dapat menentukan pilihan tindakan yang akan diambil juga dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Sifat machiavellian dalam individu merupakan sifat kepribadian atau *personality trait* yang mendukung individu memotivasi diri untuk bekerja sehingga kinerja meningkat. Maka hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

**H3a: Machiavellian berpengaruh terhadap *impact*.**

**H3b: Machiavellian berpengaruh terhadap *competence*.**

**H3c: Machiavellian berpengaruh terhadap *self determination*.**

***Impact, Competence dan Self-determination* berpengaruh terhadap Motivasi**

Tinjauan *empowerment* yang dilakukan oleh Thomas dan Velthouse (1990) mendefinisikan *empowerment* sebagai penilaian tugas yang dapat mempengaruhi motivasi pekerja yang melalui lingkungan kerja dari dimensi *empowerment*. Dimensi *empowerment* mencerminkan persepsi individu tentang peran kerja individu yang memiliki pengaruh terhadap motivasi. Dalam sebuah organisasi jika organisasi dapat memaksimalkan *empowerment* individu atau individu mengetahui tentang *impact, competence, self determination* yang ada dalam diri bagi organisasi dapat memunculkan motivasi individu untuk melakukan pekerjaan secara maksimal sehingga mendapatkan hasil yang sesuai diharapkannya. Uraian di atas tersebut konsisten dengan Thomas dan Velthouse (1990) dan Spreitzer (1995), yang mengemukakan terdapat keterkaitan antara dimensi *empowerment* dengan motivasi. Maka hipotesis keempat dirumuskan sebagai berikut:

**H4a: *Impact* berpengaruh terhadap motivasi.**

**H4b: *Competence* berpengaruh terhadap motivasi.**

**H4c: *Self Determination* berpengaruh terhadap motivasi.**

**Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja**

Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri individu dan mengarahkan perilaku (Gibson *et al.*, 1993). Adanya motivasi yang tinggi akan mengarahkan perilaku positif pada diri individu, dan sebaliknya dengan motivasi yang rendah perilaku yang muncul cenderung negatif. Perilaku ini akan mendorong tindakan yang memberikan dampak terhadap kinerja individu. *Performance theory* (Gibson *et.al.*, 2003) adalah faktor-faktor individual yang mempengaruhi kinerja meliputi kemampuan fisik, kemampuan mental dan keterampilan, faktor demografis serta variabel-variabel psikologis. Dalam sebuah organisasi jika anggotanya memiliki

keinginan untuk memperoleh hasil yang diinginkan maka akan memotivasi dirinya sendiri agar dapat melakukan pekerjaan semaksimalnya untuk mencapai tujuannya. Konsisten dengan penelitian sebelumnya yaitu Drake, Wong, Salter (2007) yang menyatakan terdapat keterkaitan antara motivasi dengan kinerja. Maka hipotesis kelima dirumuskan sebagai berikut:

**H5: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja.**

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode eksperimen dalam mengumpulkan data. Desain eksperimennya adalah  $2 \times 2 \times 2$  (*feedback x reward x machiavellian*), *between subject* yaitu dimana satu kelompok diberikan satu kali *treatment*. Variabel yang dimanipulasi atau dikondisikan adalah *feedback* dan *reward*. Sedangkan variabel *machiavellian* adalah variabel yang tidak dapat dimanipulasi. *Machiavellian* adalah variabel ukur dari karakteristik personal yang sudah melekat alami pada masing-masing individu.

#### Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah di kampus Bendan Duwur Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang.

#### Partisipan dan Penugasan Eksperimen

Partisipan dalam penelitian ini adalah mahasiswa Unika Soegijapranata. Peneliti mengambil minimal 80 partisipan yang akan diproyeksikan sebagai karyawan baru dari MORSE-SEMAPUR yang bertugas untuk memecahkan kode-kode rahasia. Pemberian tugas kepada partisipan selama lima tahap. Sebelum partisipan mendapatkan tugas, partisipan diberi kuesioner awal tentang penilaian sifat *machiavellian* yang dimiliki oleh partisipan. Selanjutnya partisipan diberikan sesi untuk berlatih bagaimana cara untuk memecahkan tugas pengkodean kode semapur. Setelah sesi latihan partisipan diberikan tugas yang telah ditentukan oleh peneliti dengan diberi batasan waktu selama 1,5 menit untuk setiap tahap penugasan eksperimen. Penugasan eksperimen dilakukan pada lima tahap. Setelah partisipan selesai melakukan kelima tahap tugasnya. Partisipan mengisi kuesioner akhir tentang *empowerment*, motivasi, kinerja dari tugas yang telah diberikan dan data partisipan.

#### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

##### *Feedback*

*Feedback* adalah informasi yang diberikan atasan kepada individu untuk memberikan gambaran mengenai tujuan organisasi, sehingga individu memiliki paham dan kesadaran tentang perannya dalam suatu organisasi. Informasi yang diberikan berupa informasi rinci tentang berapa banyak tugas yang telah dikerjakan tiap individu dan penilaian tugas yang benar maupun yang salah (Drake, Wong, dan Slater, 2007). *Feedback* dalam penelitian ini merupakan variabel yang dimanipulasi dengan dua kondisi dalam penelitian ini, yaitu: (1) partisipan diberikan informasi rinci tentang penilaian tugas yang benar maupun yang salah pada setiap tahap penugasan eksperimen, (2) partisipan tidak diberikan informasi rinci tentang penilaian tugas yang benar maupun yang salah pada setiap tahap penugasan eksperimen. Pengukuran variabel ini menggunakan skala ordinal yaitu dengan angka 1 dan 2. Angka 1 menunjukkan partisipan yang diberikan *treatment feedback*, sedangkan angka 2 menunjukkan partisipan yang diberikan *treatment non-feedback*.



Cek manipulasi dilakukan dengan memberikan pertanyaan, untuk memastikan bahwa manipulasi yang dilakukan berhasil. Pertanyaan cek manipulasi untuk *treatment feedback*, yaitu:

“Pada setiap akhir tahap pemecahan kode saya selalu tahu berapa kode benar yang saya pecahkan” Ya  Tidak

**Reward**

*Reward* merupakan *return* balik *financial* yang diterima individu karena pemenuhan tugas yang diberikan organisasi kepada individu (Drake, Wong, dan Slater, 2007). *Reward* dalam penelitian ini merupakan variabel yang dimanipulasi dengan dua kondisi dalam penelitian ini, yaitu: (1) partisipan menerima sistem *reward* berbasis kinerja, (2) partisipan menerima sistem *reward* berbasis tetap. Pengukuran variabel ini menggunakan skala nominal yang di dapat dari jumlah benar dan salah dari kode yang berhasil dipecahkan oleh partisipan.

Cek manipulasi *reward* untuk *reward* berbasis tetap untuk kode A minimal kode benar dikerjakan adalah 2 kode maka akan mendapatkan 3 kupon, apabila dapat memecahkan kode benar lebih dari 2 kode partisipan tidak mendapatkan tambahan kupon. Untuk kode Z minimal soal yang benar dikerjakan adalah 2 kode, maka akan mendapatkan 5 kupon, apabila dapat memecahkan kode benar lebih dari 2 kode partisipan tidak mendapatkan tambahan kupon.

Sedangkan untuk *reward* berbasis kinerja untuk kode A minimal kode yang benar dikerjakan adalah 2 kode maka akan mendapatkan 3 kupon, apabila dapat memecahkan kode dengan benar lebih dari 2 maka akan mendapatkan tambahan 1 kupon untuk tiap kode benar. Untuk kode Z minimal kode yang harus benar dikerjakan adalah 2 kode maka akan mendapatkan 5 kupon, apabila dapat memecahkan kode dengan benar lebih dari 2 maka akan mendapatkan tambahan 2 kupon untuk tiap kode benar.

Kode A	
Jumlah Kode Benar	Jumlah Kupon
2	.....
4	.....

Kode Z	
Jumlah Kode Benar	Jumlah Kupon
2	.....
4	.....

**Machiavellian**

Machiavellian merupakan sifat kepribadian atau *personality trait* individu yang akan melakukan segala cara untuk kepentingan pribadi. Penggolongan machiavellian dalam penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu tinggi dan rendah. Pengukuran machiavellian dalam penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner yang diadopsi dari Purnamasari dan Agnes (2006). Menggunakan skala Likert (1-7). Sebanyak 20 item pertanyaan digunakan untuk menentukan apakah partisipan masuk ke dalam kategori yang memiliki machiavellian tinggi atau rendah. Setiap partisipan diminta untuk menyatakan persepsinya dengan memilih salah satu pilihan yaitu 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 7 (Sangat Setuju). Sehingga semakin tinggi nilai kuesioner maka semakin tinggi sifat machiavellian yang ada dalam diri individu.

**Impact, Competence dan Self Determination**

*Impact* adalah seberapa besar keyakinan partisipan bahwa tindakannya dapat mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. *Competence* adalah seberapa besar kepercayaan partisipan untuk dapat melakukan tugasnya dengan baik dan benar. *Self-determination* adalah seberapa besar keyakinan partisipan dalam memilih pekerjaan yang dapat ia lakukan dengan baik. Variabel-variabel tersebut diukur masing dengan menggunakan instrumen dari Spreitzer (1995) dengan menggunakan skala Likert (1-7). Setiap partisipan diminta untuk menyatakan persepsinya dengan memilih salah satu pilihan yaitu 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 7 (Sangat Setuju). Sehingga semakin tinggi nilai kuesioner maka semakin tinggi dimensi *empowerment (impact, competence dan self-determination)*.

**Motivasi**

Motivasi diartikan sebagai seberapa besar keinginan partisipan dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang digunakan oleh Drake, Wong, dan Salter (2007) dengan skala likert (1-7). Setiap partisipan diminta untuk menyatakan persepsinya dengan memilih salah satu pilihan yaitu 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 7 (Sangat Setuju). Sehingga semakin tinggi nilai kuesioner maka semakin tinggi motivasi individu.

**Kinerja**

Kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah ekspektasi kinerja individu. Variabel ini diukur dengan menggunakan skala rasio, yaitu setelah partisipan melakukan tugas dan telah mendapatkan informasi tentang bagaimana *reward* yang mereka dapatkan, kemudian berapa jumlah benar yang ingin mereka kerjakan.

**Preferensi Resiko**

Dalam penelitian ini terdapat tugas yang harus dikerjakan oleh partisipan. Di dalam tugas tersebut sebagai preferensi resiko besar atau kecil yang terlihat pada desain eksperimen, dengan adanya kode A dan Z. Tugas dengan kode Z memiliki asumsi individu dengan *risk preferent* yang tinggi, variabel ini merupakan variabel kontrol.

**4. HASIL DAN ANALISIS**

**Statistik Deskriptif**

**Tabel 4.1**  
**Jumlah Partisipan Berdasar Jenis Kelamin**

		Kelompok								Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Jenis Kelamin	Laki-Laki	5	4	5	4	3	4	3	6	34
	Perempuan	5	6	5	6	7	6	7	4	46
Total		10	10	10	10	10	10	10	10	80

Sumber: data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.1, menunjukkan jumlah partisipan berdasarkan jenis kelamin. Ada 80 partisipan dalam eksperimen ini, 34 partisipan atau sebesar 42,5% partisipan dalam eksperimen ini berjenis kelamin laki-laki dan 46 partisipan atau sebesar 57,5% partisipan dalam eksperimen ini berjenis kelamin perempuan. Sebagian besar partisipan dalam eksperimen penelitian ini berjenis kelamin perempuan.

**Tabel 4.2**  
**Hubungan Jenis Kelamin Terhadap Kelompok**

	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.879

Sumber: data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.2, hubungan jenis kelamin terhadap kelompok eksperimen menunjukkan signifikansi sebesar 0,879. Nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka dapat disimpulkan tidak ada perbedaan jenis kelamin antar kelompok.

**Tabel 4.3**  
**Jumlah Partisipan Berdasar Umur**

		Kelompok								Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Umur	17	0	1	0	1	0	0	3	1	6
	18	3	1	8	8	2	1	5	9	37
	19	2	2	2	1	0	1	2	0	10
	20	0	5	0	0	1	5	0	0	11
	21	4	1	0	0	7	3	0	0	15
	24	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Total		10	10	10	10	10	10	10	10	80

Sumber: data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.3, menunjukkan jumlah partisipan berdasarkan umur. Ada 80 partisipan dalam eksperimen ini, 6 partisipan atau sebesar 7,5% partisipan dalam eksperimen ini berumur 17 tahun, 37 partisipan atau sebesar 46,25% partisipan dalam eksperimen ini berumur 18 tahun, 10 partisipan atau sebesar 12,5% partisipan dalam eksperimen ini berumur 19 tahun, 11 partisipan atau sebesar 13,75% partisipan dalam eksperimen ini berumur 20 tahun, 15 partisipan atau sebesar 18,75% partisipan dalam eksperimen ini berumur 21 tahun dan 1 partisipan atau sebesar 1,25% partisipan dalam eksperimen ini berumur 24 tahun. Sebagian besar partisipan dalam eksperimen penelitian ini berumur 18 tahun.

**Tabel 4.4**  
**Hubungan Umur Terhadap Kelompok**

	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.000

Sumber: data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.4, hubungan pernah tidaknya bekerja terhadap kelompok eksperimen menunjukkan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi < 0,05, maka dapat disimpulkan ada perbedaan umur antar kelompok.

**Tabel 4.5**  
**Jumlah Partisipan Berdasar Pernah Tidaknya Bekerja**

		Kelompok								Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Kerja	Pernah Bekerja	3	4	3	4	4	3	2	6	27
	Belum Pernah Bekerja	7	6	7	6	6	7	8	4	53
Total		10	10	10	10	10	10	10	10	80

Sumber: data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.5, menunjukkan jumlah partisipan berdasarkan pernah tidaknya bekerja. Ada 80 partisipan dalam eksperimen ini, 27 partisipan atau sebesar 33,75% partisipan dalam eksperimen ini pernah bekerja dan 53 partisipan atau sebesar 66,25% partisipan dalam eksperimen ini belum pernah bekerja. Sebagian besar partisipan dalam eksperimen penelitian ini belum pernah bekerja.

**Tabel 4.6**  
**Hubungan Pernah Tidaknya Bekerja Terhadap Kelompok**

	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.973

Sumber: data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan tabel 4.6, hubungan pernah tidaknya bekerja terhadap kelompok eksperimen menunjukkan signifikansi sebesar 0,973. Nilai signifikansi > 0,05, maka dapat disimpulkan tidak ada perbedaan pernah tidaknya bekerja antar kelompok.

### Uji Validitas Internal Eksperimen

a. Histori (*history*)

Histori adalah kejadian yang terjadi antara periode *pre-test* dan *post-test* yang dapat mempengaruhi hasil penelitian. Eksperimen dalam penelitian ini tidak terdapat periode *pre-test* dan *post-test*, sehingga histori tidak terjadi.

b. Maturasi (*maturation*)

Maturasi adalah efek waktu yang dapat mempengaruhi hasil penelitian. Desain eksperimen dalam penelitian ini mudah dipahami partisipan, sehingga hasil penelitian ini tidak terpengaruh oleh efek waktu dan maturasi tidak terjadi.

c. Pengujian (*testing*)

Hasil dari sebuah pengujian dapat mempengaruhi hasil dari pengujian berikutnya. Pengujian terjadi karena adanya proses pembelajaran dari pengujian sebelumnya dan akan berpengaruh pada pengujian selanjutnya. Partisipan dalam

eksperimen ini yang berjumlah 80 orang merupakan partisipan yang berbeda, tidak ada partisipan yang mendapat pengujian sebelumnya, sehingga pengujian tidak terjadi.

d. Instrumentasi (*instrumentation*)

Instrumentasi adalah efek dari pergantian instrumen pengukur atau pengamat dalam eksperimen yang dapat memberikan hasil penelitian yang berbeda. Eksperimen dalam penelitian ini terdapat pergantian pengamat. Instrumentasi dapat dihindari dengan randomisasi. Partisipan yang digunakan dalam penelitian ini dipilih secara random atau acak, sehingga instrumentasi tidak terjadi.

e. Seleksi (*selection*)

Seleksi terjadi jika subjek yang dipilih mempunyai karakteristik yang berbeda di sampel penelitian dengan yang ada di sampel kontrol. Seleksi dapat dihindari dengan randomisasi. Partisipan yang digunakan dalam penelitian ini dipilih secara random atau acak, sehingga instrumentasi tidak terjadi. Pada tabel 4.2, 4.4 dan 4.6 menunjukkan hubungan jenis kelamin, umur dan pernah tidaknya bekerja terhadap kelompok untuk membuktikan ada atau tidaknya seleksi dalam penelitian ini.

f. Regresi (*regression*)

Ancaman validitas internal dapat terjadi jika subjek dalam sampel dipilih berdasarkan nilai-nilai ekstrem mereka. Partisipan dalam eksperimen ini dipilih secara random atau acak, sehingga regresi tidak terjadi.

g. Mortaliti eksperimen (*experiment mortality*)

Mortaliti eksperimen terjadi jika komposisi dari subjek dalam sampel eksperimen yang diteliti berubah selama pengujian. Akibatnya adalah anggota sampel dapat keluar dari grup. Eksperimen dalam penelitian ini dilakukan secara langsung, sehingga mortaliti eksperimen tidak terjadi.

### Uji Validitas Model Eksperimen

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan untuk mengukur item-item pertanyaan dalam kuesioner eksperimen dapat dimengerti oleh partisipan atau tidak. Uji validitas untuk kuesioner machiavellian dilakukan menggunakan *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Peneliti menggunakan SPSS untuk menguji kuesioner machiavellian karena kuesioner machiavellian diperlukan pada awal penelitian untuk menentukan pengelompokan partisipan. Menurut Ghazali (2009), uji validitas dalam SPSS dapat dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel 78 ( $df = 80-2$ ). Sedangkan uji validitas untuk kuesioner *impact*, *competence*, *self-determination* dan motivasi dilakukan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Menurut Jogiyanto (2009) uji validitas dalam PLS dapat dilihat berdasarkan *Average Variance Extracted* (AVE), *communality* dan *cross loading*.

**Tabel 4.7**  
**Uji Validitas (r hitung, AVE, *Communality* dan *Cross Loading*)**

r hitung	
	Corrected Item-Total Correlation
Mach 4	.344
Mach 5	.244
Mach 8	.243
Mach 12	.429
Mach 13	.330
Mach 16	.287
Mach 18	.432
Mach 19	.255
Mach 20	.278

	AVE	<i>Communality</i>
<i>Competence</i>	0.685796	0.685796
<i>Impact</i>	0.738626	0.738626
Kinerja	1.000000	1.000000
Motivasi	0.682410	0.682410
SDT	0.739967	0.739967

<i>Cross Loading</i>					
	Competence	Impact	Kinerja	Motivasi	SDT
C 1	<b>0.828274</b>	0.476319	-0.061439	0.267774	0.493239
C 2	<b>0.787984</b>	0.211645	0.107510	0.187312	0.245187
C 3	<b>0.866275</b>	0.312295	0.058914	0.121870	0.247930
I 1	0.370026	<b>0.866384</b>	-0.034430	0.381437	0.337945
I 2	0.286169	<b>0.830314</b>	-0.144411	0.401475	0.392353
I 3	0.470241	<b>0.880814</b>	-0.014820	0.344078	0.387730
Ki	0.022877	-0.078819	<b>1.000000</b>	0.068007	0.172567
Mo 4	0.149032	0.407192	0.111883	<b>0.845535</b>	0.322971
Mo 5	0.039374	0.374401	0.010660	<b>0.793308</b>	0.265586
Mo 6	0.299649	0.273763	0.041627	<b>0.853781</b>	0.398158
Mo 7	0.334507	0.386705	0.052538	<b>0.810204</b>	0.419078
SDT2	0.411135	0.323448	0.209658	0.406416	<b>0.892434</b>
SDT3	0.337619	0.438853	0.073271	0.406416	<b>0.826737</b>

Sumber: data primer yang diolah, 2012

Uji validitas pada tabel 4.7 menunjukkan nilai r hitung machiavellian 4 sebesar 0,344 > r tabel 0,220 (80-2=78), machiavellian 5 sebesar 0,244 > r tabel 0,220 (80-2=78), machiavellian 8 sebesar 0,243 > r tabel 0,220 (80-2=78), machiavellian 12 sebesar 0,429

> r tabel 0,220 (80-2=78), machiavellian 13 sebesar 0,330 > r tabel 0,220 (80-2=78), machiavellian 16 sebesar 0,287 > r tabel 0,220 (80-2=78), machiavellian 18 sebesar 0,432 > r tabel 0,220 (80-2=78), machiavellian 19 sebesar 0,255 > r tabel 0,220 (80-2=78) dan machiavellian 20 sebesar 0,278 > r tabel 0,220 (80-2=78). Hal tersebut menunjukkan item-item pertanyaan dalam penelitian ini dapat digunakan. 20 item pertanyaan dari kuesioner machiavellian hanya 9 item pertanyaan yang dapat digunakan dalam penelitian ini.

Uji validitas pada tabel 4.7 menunjukkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *communality impact* sebesar 0,738626 > 0,5 sedangkan nilai *cross loading impact* 1 sebesar 0,866384 > 0,7, *impact* 2 sebesar 0,830314 > 0,7 dan *impact* 3 sebesar 0,880814 > 0,7 yang berarti bahwa item-item dalam pertanyaan dapat digunakan. 3 item pertanyaan dari kuesioner *impact* dapat digunakan dalam penelitian ini.

Uji validitas pada tabel 4.7 menunjukkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *communality competence* sebesar 0,685796 > 0,5 sedangkan nilai *cross loading competence* 1 sebesar 0,828274 > 0,7, *competence* 2 sebesar 0,787984 > 0,7 dan *competence* 3 sebesar 0,866275 > 0,7 yang berarti bahwa item-item dalam pertanyaan dapat digunakan. 3 item pertanyaan dari kuesioner *competence* dapat digunakan dalam penelitian ini.

Uji validitas pada tabel 4.7 menunjukkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *communality self-determination* sebesar 0,739967 > 0,5 sedangkan nilai *cross loading self-determination* 2 sebesar 0,892434 > 0,7 dan *self-determination* 3 sebesar 0,826737 > 0,7 yang berarti bahwa item-item dalam pertanyaan dapat digunakan. 3 item pertanyaan dari kuesioner *self-determination* hanya 2 item pertanyaan yang dapat digunakan dalam penelitian ini.

Uji validitas pada tabel 4.7 menunjukkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *communality motivasi* sebesar 0,682410 > 0,5 sedangkan nilai *cross loading motivasi* 4 sebesar 0,845535 > 0,7, motivasi 5 sebesar 0,793308 > 0,7, motivasi 6 sebesar 0,853781 > 0,7 dan motivasi 7 sebesar 0,810204 > 0,7 yang berarti bahwa item-item dalam pertanyaan dapat digunakan. 10 item pertanyaan dari kuesioner motivasi hanya 4 item pertanyaan yang dapat digunakan dalam penelitian ini.

Uji validitas pada tabel 4.7 menunjukkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *communality kinerja* sebesar 1,000000 > 0,5 sedangkan nilai *cross loading kinerja* sebesar 1,000000 > 0,7 yang berarti bahwa item-item dalam pertanyaan dapat digunakan.

### Uji Reliabilitas Model Eksperimen

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan untuk mengukur item-item pertanyaan dalam kuesioner eksperimen dapat digunakan untuk mengukur variabel atau tidak. Uji reliabilitas untuk kuesioner machiavellian dilakukan menggunakan *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Peneliti menggunakan SPSS untuk menguji kuesioner machiavellian karena kuesioner machiavellian diperlukan pada awal penelitian untuk menentukan pengelompokan partisipan. Menurut Ghazali (2009), uji reliabilitas dalam SPSS dapat dilihat berdasarkan *cronbach's alpha*. Sedangkan uji reliabilitas untuk kuesioner *impact*, *competence*, *self-determination* dan motivasi dilakukan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Menurut Jogiyanto (2009) uji reliabilitas dalam PLS dapat dilihat berdasarkan *cronbach's alpha* dan *composite reliability*.

**Tabel 4.8**  
**Uji Reliabilitas (*Cronbach's a* dan *Composite Reliability*)**

	<i>Cronbach's a</i>	<i>Composite Reliability</i>
Machiavellian	0.630	-
<i>Competence</i>	0.786935	0.867342
<i>Impact</i>	0.823113	0.894433
Kinerja	1.000000	1.000000
Motivasi	0.845025	0.895693
SDT	0.652274	0.850367

Sumber: data primer yang diolah, 2012

Uji reliabilitas pada tabel 4.8 menunjukkan nilai *cronbach's a* machiavellian sebesar  $0,630 > 0,6$  yang berarti bahwa item-item dalam pertanyaan dapat digunakan dalam penelitian ini. Nilai *cronbach's a impact* sebesar  $0,823113 > 0,6$  dan *composite reliability impact* sebesar  $0,894433 > 0,7$  yang berarti bahwa item-item dalam pertanyaan dapat digunakan dalam penelitian ini. Nilai *cronbach's a competence* sebesar  $0,786935 > 0,6$  dan *composite reliability competence* sebesar  $0,867342 > 0,7$  yang berarti bahwa item-item dalam pertanyaan dapat digunakan dalam penelitian ini. Nilai *cronbach's a self-determination* sebesar  $0,652274 > 0,6$  dan *composite reliability self-determination* sebesar  $0,850367 > 0,7$  yang berarti bahwa item-item dalam pertanyaan dapat digunakan dalam penelitian ini. Nilai *cronbach's a motivasi* sebesar  $0,845025 > 0,6$  dan *composite reliability motivasi* sebesar  $0,895693 > 0,7$  yang berarti bahwa item-item dalam pertanyaan dapat digunakan dalam penelitian ini. Sedangkan nilai *cronbach's a kinerja* sebesar  $1,000000 > 0,6$  dan *composite reliability kinerja* sebesar  $1,000000 > 0,7$  yang berarti bahwa item-item dalam pertanyaan dapat digunakan dalam penelitian ini.

### Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk menguji pengaruh variabel-variabel dalam penelitian ini. Hipotesis 1, 2 dan 3 dalam penelitian ini menggunakan *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Dalam SPSS dilakukan uji homogenitas untuk memenuhi asumsi ANOVA yaitu variabel harus memiliki varian yang sama dalam setiap kategori variabel independen. Uji homogenitas dapat dilihat berdasarkan *Levene's Test of Homogeneity of Variance*, setiap grup dikatakan memiliki varian yang sama ketika nilai sig.  $> 0,05$ . Sedangkan untuk uji hipotesis dapat dilihat berdasarkan *test of between-subjects effects*, setiap variabel dikatakan berpengaruh ketika nilai sig.  $< 0,05$ . Hipotesis 4 dan 5 menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Dalam PLS uji hipotesis dapat dilihat berdasarkan dalam *path coefficient*, setiap variabel dikatakan berpengaruh ketika nilai *t-statistics*  $> 1,96$ .



**Uji Hipotesis 1**

**Tabel 4.9**  
**Uji Homogenitas, Uji Hipotesis dan Mean Hipotesis 1**

	<i>Levene's Test of Homogeneity of Variance</i>		<i>Test of Between-Subjects Effects</i>		Mean	
	F	Sig.	F	Sig.		
H1a: <i>Feedback</i> → <i>Impact</i>	1.956	.166	9.292	.003	<i>Feedback</i>	17.78
					<i>Non-feedback</i>	15.98
H1b: <i>Feedback</i> → <i>Competence</i>	3.743	.057	30.917	.000	<i>Feedback</i>	17.03
					<i>Non-feedback</i>	13.50
H1c: <i>Feedback</i> → SDT	10.166	.002	17.530	.000	<i>Feedback</i>	12.10
					<i>Non-feedback</i>	10.33

Sumber: data primer yang diolah, 2012

Pada tabel 4.9 *Levene's Test of Homogeneity of Variance* dilakukan untuk memenuhi asumsi ANOVA yaitu variabel harus memiliki varian yang sama dalam setiap kategori variabel independen. Nilai sig. *feedback* terhadap *impact* sebesar 0,166 > 0,05 yang berarti variabel memiliki varian yang sama. Nilai sig. *feedback* terhadap *competence* sebesar 0,057 > 0,05 yang berarti variabel memiliki varian yang sama. Sedangkan nilai sig. *feedback* terhadap *self-determination* sebesar 0,002 < 0,05 yang berarti variabel *feedback* terhadap *self-determination* memiliki varian yang berbeda.

Hipotesis 1a dalam penelitian ini dirumuskan *feedback* berpengaruh terhadap *impact*. Partisipan yang diberi kondisi *feedback* (informasi tentang jumlah benar atau salah dalam setiap periode pengkodean) akan memiliki *impact* (keyakinan partisipan bahwa tindakannya dapat mencapai tujuan yang diinginkan) yang lebih besar dibandingkan dengan partisipan yang diberi kondisi *non-feedback*. Pada tabel 4.9 menunjukkan hasil pengujian hipotesis 1a nilai F sebesar 9,292 dan sig. 0,003, **hipotesis 1a dalam penelitian ini diterima** yang berarti *feedback* berpengaruh terhadap *impact*. Mean *impact* partisipan yang diberikan kondisi *feedback* sebesar 17,78 sedangkan mean *impact* partisipan yang diberikan kondisi *non-feedback* sebesar 15,98, hal tersebut mendukung pernyataan hipotesis 1a yaitu *feedback* berpengaruh terhadap *impact*.

Hipotesis 1b dalam penelitian ini dirumuskan *feedback* berpengaruh terhadap *competence*. Partisipan yang diberi kondisi *feedback* (informasi tentang jumlah benar atau salah dalam setiap periode pengkodean) akan memiliki *competence* (kepercayaan partisipan untuk dapat melakukan tugasnya dengan baik dan benar) yang lebih besar dibandingkan dengan partisipan yang diberi kondisi *non-feedback*. Pada tabel 4.9 menunjukkan hasil pengujian hipotesis 1b nilai F sebesar 30,917 dan sig. 0,000, **hipotesis 1b dalam penelitian ini diterima** yang berarti *feedback* berpengaruh terhadap *competence*. Mean *competence* partisipan yang diberikan kondisi *feedback* sebesar 17,03 sedangkan mean *competence* partisipan yang diberikan kondisi *non-feedback* sebesar 13,50, hal tersebut mendukung pernyataan hipotesis 1b yaitu *feedback* berpengaruh terhadap *competence*.

Hipotesis 1c dalam penelitian ini dirumuskan *feedback* berpengaruh terhadap *self-determination*. Partisipan yang diberi kondisi *feedback* (informasi tentang jumlah benar atau salah dalam setiap periode pengkodean) akan memiliki *self-determination* (keyakinan partisipan dalam memilih pekerjaan yang dapat dilakukannya dengan baik) yang lebih besar dibandingkan dengan partisipan yang diberi kondisi *non-feedback*. Pada

tabel 4.9 menunjukkan hasil pengujian hipotesis 1c nilai F sebesar 17,530 dan sig. 0,000, **hipotesis 1c dalam penelitian ini diterima** yang berarti *feedback* berpengaruh terhadap *self-determination*. Mean *self-determination* partisipan yang diberikan kondisi *feedback* sebesar 12,10 sedangkan mean *self-determination* partisipan yang diberikan kondisi *non-feedback* sebesar 10,33, hal tersebut mendukung pernyataan hipotesis 1c yaitu *feedback* berpengaruh terhadap *self-determination*.

**Uji Hipotesis 2**

**Tabel 4.10**  
**Uji Homogenitas, Uji Hipotesis dan Mean Hipotesis 2**

	Levene's Test of Homogeneity of Variance		Test of Between-Subjects Effects		Mean	
	F	Sig.	F	Sig.		
H2a: Reward → Impact	.007	.933	.231	.632	Reward performance based	17.03
					Reward fix based	16.73
H2b: Reward → Competence	.747	.390	.820	.368	Reward performance based	15.60
					Reward fix based	14.93
H2c: Reward → SDT	.483	.489	.231	.632	Reward performance based	11.10
					Reward fix based	11.33

Sumber: data primer yang diolah, 2012

Pada tabel 4.10 *Levene's Test of Homogeneity of Variance* dilakukan untuk memenuhi asumsi ANOVA yaitu variabel harus memiliki varian yang sama dalam setiap kategori variabel independen. Nilai sig. *reward* terhadap *impact* sebesar 0,933 > 0,05 yang berarti variabel memiliki varian yang sama. Nilai sig. *reward* terhadap *competence* sebesar 0,390 > 0,05 yang berarti variabel memiliki varian yang sama. Sedangkan nilai sig. *reward* terhadap *self-determination* sebesar 0,489 > 0,05 yang berarti variabel *reward* terhadap *self-determination* memiliki varian yang sama.

Hipotesis 2a dalam penelitian ini dirumuskan *reward* berbasis kinerja berpengaruh terhadap *impact*. Partisipan yang diberi kondisi *reward* berbasis kinerja (upah yang diberikan kepada partisipan sesuai dengan hasil perkerjaan yang dilakukannya) akan memiliki *impact* (keyakinan partisipan bahwa tindakannya dapat mencapai tujuan yang diinginkan) yang lebih besar dibandingkan dengan partisipan yang diberi kondisi *reward* berbasis tetap (*fix*). Pada tabel 4.10 menunjukkan hasil pengujian hipotesis 2a nilai F sebesar 0,231 dan sig. 0,632, **hipotesis 2a dalam penelitian ini ditolak** yang berarti *reward* berbasis kinerja tidak berpengaruh terhadap *impact*. Walaupun mean *impact* partisipan yang diberikan kondisi *reward* berbasis kinerja (*based*) sebesar 17,03 sedangkan mean *impact* partisipan yang diberikan kondisi *reward* berbasis tetap (*fix*) sebesar 16,73, tetapi pengujian mean tidak berarti karena berdasarkan pengujian hipotesis *reward* berbasis kinerja tidak berpengaruh terhadap *impact*.

Hipotesis 2b dalam penelitian ini dirumuskan *reward* berbasis kinerja berpengaruh terhadap *competence*. Partisipan yang diberi kondisi *reward* berbasis kinerja (upah yang diberikan kepada partisipan sesuai dengan hasil perkerjaan yang dilakukannya) akan memiliki *competence* (kepercayaan partisipan untuk dapat melakukan tugasnya dengan baik dan benar) yang lebih besar dibandingkan dengan partisipan yang diberi kondisi

*reward* berbasis tetap (*fix*). Pada tabel 4.10 menunjukkan hasil pengujian hipotesis 2b nilai F sebesar 0,820 dan sig. 0,368, **hipotesis 2b dalam penelitian ini ditolak** yang berarti *reward* berbasis kinerja tidak berpengaruh terhadap *competence*. Walaupun mean *competence* partisipan yang diberikan kondisi *reward* berbasis kinerja (*based*) sebesar 15,60 sedangkan mean *competence* partisipan yang diberikan kondisi *reward* berbasis tetap (*fix*) sebesar 14,93, tetapi pengujian mean tidak berarti karena berdasarkan pengujian hipotesis *reward* berbasis kinerja tidak berpengaruh terhadap *competence*.

Hipotesis 2c dalam penelitian ini dirumuskan *reward* berbasis kinerja berpengaruh terhadap *self-determination*. Partisipan yang diberi kondisi *reward* berbasis kinerja (upah yang diberikan kepada partisipan sesuai dengan hasil pekerjaan yang dilakukannya) akan memiliki *self-determination* (keyakinan partisipan dalam memilih pekerjaan yang dapat dilakukannya dengan baik) yang lebih besar dibandingkan dengan partisipan yang diberi kondisi *reward* berbasis tetap (*fix*). Pada tabel 4.10 menunjukkan hasil pengujian hipotesis 2c nilai F sebesar 0,231 dan sig. 0,632, **hipotesis 2c dalam penelitian ini ditolak** yang berarti *reward* berbasis kinerja tidak berpengaruh terhadap *self-determination*. Mean *self-determination* partisipan yang diberikan kondisi *reward* berbasis kinerja (*based*) sebesar 11,10 sedangkan mean *self-determination* partisipan yang diberikan kondisi *reward* berbasis tetap (*fix*) sebesar 11,33, hal tersebut mendukung ditolaknya hipotesis 2c dalam penelitian ini yaitu *reward* berbasis kinerja tidak berpengaruh terhadap *self-determination*.

### Uji Hipotesis 3

**Tabel 4.11**  
**Uji Homogenitas, Uji Hipotesis dan Mean Hipotesis 3**

	Levene's Test of Homogeneity of Variance		Test of Between-Subjects Effects		Mean	
	F	Sig.	F	Sig.		
H3a: Machiavellian → <i>Impact</i>	.190	.664	.231	.632	Machiavellian Tinggi	17.03
					Machiavellian Rendah	16.73
H3b: Machiavellian → <i>Competence</i>	1.621	.207	.549	.443	Machiavellian Tinggi	14.98
					Machiavellian Rendah	15.55
H3c: Machiavellian → SDT	.736	.394	1.816	.182	Machiavellian Tinggi	11.53
					Machiavellian Rendah	10.90

Sumber: data primer yang diolah, 2012

Pada tabel 4.11 *Levene's Test of Homogeneity of Variance* dilakukan untuk memenuhi asumsi ANOVA yaitu variabel harus memiliki varian yang sama dalam setiap kategori variabel independen. Nilai sig. machiavellian terhadap *impact* sebesar 0,664 > 0,05 yang berarti variabel memiliki varian yang sama. Nilai sig. machiavellian terhadap *competence* sebesar 0,207 > 0,05 yang berarti variabel memiliki varian yang sama. Sedangkan nilai sig. machiavellian terhadap *self-determination* sebesar 0,394 > 0,05 yang berarti variabel machiavellian terhadap *self-determination* memiliki varian yang sama.

Hipotesis 3a dalam penelitian ini dirumuskan machiavellian berpengaruh terhadap *impact*. Partisipan yang memiliki sifat machiavellian tinggi (sifat kepribadian atau *personality trait* individu yang mempunyai kecenderungan memanipulasi orang lain

untuk kepentingan pribadi) akan memiliki *impact* (keyakinan partisipan bahwa tindakannya dapat mencapai tujuan yang diinginkan) yang lebih besar dibandingkan dengan partisipan yang memiliki sifat machiavellian rendah. Pada tabel 4.11 menunjukkan hasil pengujian hipotesis 3a nilai F sebesar 0,231 dan sig. 0,632, **hipotesis 3a dalam penelitian ini ditolak** yang berarti machiavellian tidak berpengaruh terhadap *impact*. Walaupun mean *impact* partisipan yang memiliki sifat machiavellian tinggi sebesar 17,03 sedangkan mean *impact* partisipan yang memiliki sifat machiavellian rendah sebesar 16,73, tetapi pengujian mean tidak berarti karena berdasarkan pengujian hipotesis machiavellian tidak berpengaruh terhadap *impact*.

Hipotesis 3b dalam penelitian ini dirumuskan machiavellian berpengaruh terhadap *competence*. Partisipan yang memiliki sifat machiavellian tinggi (sifat kepribadian atau *personality trait* individu yang mempunyai kecenderungan memanipulasi orang lain untuk kepentingan pribadi) akan memiliki *competence* (kepercayaan partisipan untuk dapat melakukan tugasnya dengan baik dan benar) yang lebih besar dibandingkan dengan partisipan yang memiliki sifat machiavellian rendah. Pada tabel 4.11 menunjukkan hasil pengujian hipotesis 3b nilai F sebesar 0,549 dan sig. 0,443, **hipotesis 3b dalam penelitian ini ditolak** yang berarti machiavellian tidak berpengaruh terhadap *competence*. Mean *competence* partisipan yang memiliki sifat machiavellian tinggi sebesar 14,98 sedangkan mean *impact* partisipan yang memiliki sifat machiavellian rendah sebesar 15,55, hal tersebut mendukung ditolaknya hipotesis 3b dalam penelitian ini yaitu machiavellian tidak berpengaruh terhadap *competence*.

Hipotesis 3c dalam penelitian ini dirumuskan machiavellian berpengaruh terhadap *self-determination*. Partisipan yang memiliki sifat machiavellian tinggi (sifat kepribadian atau *personality trait* individu yang mempunyai kecenderungan memanipulasi orang lain untuk kepentingan pribadi) akan memiliki *self-determination* (keyakinan partisipan dalam memilih pekerjaan yang dapat dilakukannya dengan baik) yang lebih besar dibandingkan dengan partisipan yang memiliki sifat machiavellian rendah. Pada tabel 4.11 menunjukkan hasil pengujian hipotesis 3c nilai F sebesar 1,816 dan sig. 0,182, **hipotesis 3c dalam penelitian ini ditolak** yang berarti machiavellian tidak berpengaruh terhadap *self-determination*. Walaupun mean *self-determination* partisipan yang memiliki sifat machiavellian tinggi sebesar 11,53 sedangkan mean *self-determination* partisipan yang memiliki sifat machiavellian rendah sebesar 10,90, tetapi pengujian mean tidak berarti karena berdasarkan pengujian hipotesis machiavellian tidak berpengaruh terhadap *self-determination*.

Peneliti membagi ketiga kategori machiavellian untuk melihat partisipan yang benar-benar berada diposisi machiavellian tinggi, rendah atau tinggi-rendah. Berikut ini adalah data mengenai pembagian partisipan ke dalam tiga kategori machiavellian dalam setiap kelompok:

**Tabel 4.12**  
**Pembagian partisipan setiap kelompok berdasar tiga kategori machiavellian**

Kelompok	1	2	3	4	5	6	7	8	Σ
Skor 0 – 21,5 (mach rendah)	-	-	-	-	2	1	1	1	5
Skor > 21,5 – 42,5 (mach sedang)	9	8	9	6	8	9	9	9	67
Skor > 42,5 – 63 (mach tinggi)	1	2	1	4	-	-	-	-	8
Jumlah partisipan dalam eksperimen	10	10	10	10	10	10	10	10	80

Sumber: data primer yang diolah, 2012

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa partisipan yang termasuk dalam kategori machiavellian sedang (skor > 21,5 – 42,5) ada 67 orang atau sebesar 83,75% dari partisipan keseluruhan. Hasil dari *impact*, *competence* dan *self-determination* 67 partisipan yang dikategorikan machiavellian sedang inilah yang berpengaruh kepada hasil pengolahan data yang juga menyebabkan kemungkinan terjadinya bias yang cukup besar. Selain itu dari tabel tersebut juga dapat dilihat jika partisipan dibagi menjadi tiga kategori maka yang benar-benar memiliki machiavellian tinggi dari kelompok 1 sampai dengan 4 hanyalah 5 orang. Sedangkan partisipan yang benar-benar memiliki machiavellian rendah dari kelompok 5 sampai dengan 8 hanyalah 8 partisipan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipan yang sebagian besar memiliki machiavellian kategori sedang merupakan orang-orang yang ragu-ragu untuk memilih pekerjaan yang dapat dilakukannya, sehingga individu kurang memiliki rasa percaya diri terhadap pekerjaannya dan hasil yang akan diperoleh.

#### Uji Hipotesis 4

**Tabel 4.13**  
**Uji Hipotesis dan Mean Hipotesis 4**

<i>Path Coefficients</i>		
	Mean	<i>T-Statistics</i>
H4a: <i>Impact</i> → Motivasi	0.313700	2.635571
H4b: <i>Competence</i> → Motivasi	0.015985	0.083371
H4c: SDT → Motivasi	0.305772	2.033928

Sumber: data primer yang diolah, 2012

Dalam sebuah organisasi jika organisasi dapat maksimalkan *impact*, *competence* dan *self-determination* (*empowerment*) individu, dapat memunculkan motivasi individu untuk melakukan pekerjaan secara maksimal sehingga mendapatkan hasil yang sesuai diharapkannya.

Hipotesis 4a dalam penelitian ini dirumuskan *impact* berpengaruh terhadap motivasi. Pada tabel 4.13 menunjukkan hasil pengujian hipotesis 4a nilai mean sebesar 0,313700 dan *t-statistics* 2,635571, **hipotesis 4a dalam penelitian ini diterima** yaitu *impact* berpengaruh terhadap motivasi.

Hipotesis 4b dalam penelitian ini dirumuskan *competence* berpengaruh terhadap motivasi. Pada tabel 4.13 menunjukkan hasil pengujian hipotesis 4b nilai mean sebesar 0,015985 dan *t-statistics* 0,083371, **hipotesis 4b dalam penelitian ini ditolak** yaitu *competence* tidak berpengaruh terhadap motivasi.

Hipotesis 4c dalam penelitian ini dirumuskan *self-determination* berpengaruh terhadap motivasi. Pada tabel 4.13 menunjukkan hasil pengujian hipotesis 4c nilai mean sebesar 0,305772 dan *t-statistics* 2,033928, **hipotesis 4c dalam penelitian ini diterima** yaitu *self-determination* berpengaruh terhadap motivasi.

**Uji Hipotesis 5**

**Tabel 4.14**  
**Uji Hipotesis dan Mean Hipotesis 5**

<i>Path Coefficients</i>		
	Mean	<i>T-Statistics</i>
H5: Motivasi → Kinerja	0.075932	0.534190

Sumber: data primer yang diolah, 2012

Adanya motivasi dalam diri individu dalam melakukan tugasnya dalam sebuah organisasi akan mendorong tindakan yang memberikan dampak terhadap kinerja individu.

Hipotesis 5 dalam penelitian ini dirumuskan motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Pada tabel 4.14 menunjukkan hasil pengujian hipotesis 5 nilai mean sebesar 0,075932 dan *t-statistics* 0,534190, **hipotesis 5 dalam penelitian ini ditolak** yaitu motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

**Pembahasan**

Jika organisasi dapat memaksimalkan *impact*, *competence* dan *self-determination* (*empowerment*) individu, maka dapat memunculkan motivasi individu untuk melakukan pekerjaan secara maksimal sehingga mendapatkan hasil yang sesuai diharapkannya. Dalam penelitian ini faktor yang dapat mempengaruhi *impact*, *competence* dan *self-determination* (*empowerment*) individu adalah *feedback*, *reward* berbasis kinerja dan sifat yang dimiliki dalam diri individu yaitu sifat machiavellian. Adanya motivasi dalam diri individu dalam melakukan tugasnya dalam sebuah organisasi akan mendorong tindakan yang memberikan dampak terhadap kinerja individu. Dalam penelitian ini faktor yang dapat mempengaruhi motivasi adalah *impact*, *competence* dan *self-determination*.

*Feedback* dalam penelitian ini informasi yang diberikan berupa upah yang diperoleh individu pada setiap akhir periode, informasi rinci tentang berapa banyak tugas yang telah dikerjakan tiap individu dan penilaian tugas yang benar maupun yang salah (Drake, Wong, dan Slater, 2007). Sedangkan *impact* adalah seberapa besar keyakinan partisipan bahwa tindakannya dapat mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. Hasil pengujian pada tabel 4.9 menunjukkan **hipotesis 1a dalam penelitian ini diterima** yang berarti *feedback* berpengaruh terhadap *impact*. Jadi, informasi yang diberikan atasan kepada individu dapat berpengaruh pada keyakinan individu bahwa tindakannya dapat mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. *Competence* adalah seberapa besar kepercayaan partisipan untuk dapat melakukan tugasnya dengan baik dan benar. Hasil pengujian pada tabel 4.9 menunjukkan **hipotesis 1b dalam penelitian ini diterima** yang berarti *feedback* berpengaruh terhadap *competence*. Jadi, informasi yang diberikan atasan kepada individu dapat berpengaruh pada seberapa besar kepercayaan individu untuk dapat melakukan tugasnya dengan baik dan benar. *Self-determination* adalah seberapa besar keyakinan partisipan dalam memilih pekerjaan yang dapat ia lakukan dengan baik. Hasil pengujian pada tabel 4.9 menunjukkan **hipotesis 1c dalam penelitian ini diterima** yang berarti *feedback* berpengaruh terhadap *self-determination*. Jadi, informasi yang diberikan atasan kepada individu dapat berpengaruh pada seberapa besar keyakinan individu dalam memilih pekerjaan yang dapat ia lakukan dengan baik. Hasil pengujian hipotesis 1 konsisten dengan Spreitzer (1995) yang telah membuktikan bahwa tingkat *feedback* berpengaruh terhadap *impact*, *competence* dan *self-determination*.

*Reward* merupakan *return* balik *financial* yang diterima individu karena pemenuhan tugas yang diberikan organisasi kepada individu (Drake, Wong, dan Slater, 2007). Organisasi yang menggunakan *reward* berbasis kinerja akan lebih efektif untuk meningkatkan *impact*, *competence* dan *self determination* pada individu, dibandingkan organisasi yang menggunakan *reward* berbasis tetap. Hasil pengujian pada tabel 4.10 menunjukkan **hipotesis 2a dalam penelitian ini ditolak** yang berarti *reward* berbasis kinerja tidak berpengaruh terhadap *impact*. Jadi, *return* balik *financial* yang diberikan atasan kepada individu karena pemenuhan tugasnya tidak berpengaruh pada keyakinan individu bahwa tindakannya dapat mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. Sedangkan hasil pengujian pada tabel 4.10 menunjukkan **hipotesis 2b dalam penelitian ini ditolak** yang berarti *reward* berbasis kinerja tidak berpengaruh terhadap *competence*. Jadi, *return* balik *financial* yang diberikan atasan kepada individu karena pemenuhan tugasnya tidak berpengaruh pada seberapa besar kepercayaan individu untuk dapat melakukan tugasnya dengan baik dan benar. Hasil pengujian pada tabel 4.10 juga menunjukkan **hipotesis 2c dalam penelitian ini ditolak** yang berarti *reward* berbasis kinerja tidak berpengaruh terhadap *self-determination*. Jadi, *return* balik *financial* yang diberikan atasan kepada individu karena pemenuhan tugasnya tidak berpengaruh pada seberapa besar keyakinan individu dalam memilih pekerjaan yang dapat ia lakukan dengan baik. Hasil pengujian hipotesis 2 tidak konsisten dengan Drake, Wong dan Slater (2007) yang menyatakan bahwa sistem *reward* berbasis kinerja berpengaruh terhadap dimensi *empowerment*. Hal tersebut dapat disebabkan karena desain *reward* dalam penelitian ini kurang menarik bagi partisipan. Partisipan merasa kurang tertarik pada *reward* yang diberikan peneliti sehingga partisipan hanya mengerjakan tugas pengkodean tanpa menginginkan *reward* yang akan didapat.

Machivellian merupakan sifat kepribadian atau *personality trait* individu yang akan melakukan segala cara untuk kepentingan pribadi. Individu yang memiliki sifat machivellian tinggi tahu bagaimana memilih pekerjaan yang dapat dilakukannya, sehingga individu memiliki rasa percaya diri terhadap pekerjaannya dan hasil yang akan diperoleh. Hal tersebut mengakibatkan motivasi dalam bekerja lebih besar dan hasil kinerja akan lebih tinggi dibandingkan dengan individu yang memiliki machivellian rendah. Hasil pengujian pada tabel 4.11 menunjukkan **hipotesis 3a dalam penelitian ini ditolak** yang berarti machiavellian tidak berpengaruh terhadap *impact*. Jadi, sifat machiavellian yang ada dalam diri individu tidak berpengaruh pada keyakinan individu bahwa tindakannya dapat mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. Sedangkan hasil pengujian pada tabel 4.11 menunjukkan **hipotesis 3b dalam penelitian ini ditolak** yang berarti machiavellian tidak berpengaruh terhadap *competence*. Jadi, sifat machiavellian yang ada dalam diri individu tidak berpengaruh pada seberapa besar kepercayaan individu untuk dapat melakukan tugasnya dengan baik dan benar. Hasil pengujian pada tabel 4.11 juga menunjukkan **hipotesis 3c dalam penelitian ini ditolak** yang berarti machiavellian tidak berpengaruh terhadap *self-determination*. Jadi, sifat machiavellian yang ada dalam diri individu tidak berpengaruh pada seberapa besar keyakinan individu dalam memilih pekerjaan yang dapat ia lakukan dengan baik. Pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa partisipan yang termasuk dalam kategori machiavellian sedang (skor > 21,5 – 42,5) ada 67 orang atau sebesar 83,75% dari partisipan keseluruhan. Hasil dari *impact*, *competence* dan *self-determination* 67 partisipan yang tidak jelas karakteristik machiavelliannya inilah yang berpengaruh kepada hasil pengolahan data yang juga menyebabkan kemungkinan terjadinya bias yang cukup besar. Sehingga dapat disimpulkan bahwa partisipan yang sebagian besar memiliki machiavellian kategori sedang merupakan orang-orang yang ragu-ragu untuk memilih pekerjaan yang dapat dilakukannya, sehingga individu kurang memiliki rasa percaya diri terhadap pekerjaannya dan hasil yang akan diperoleh.

Dalam sebuah organisasi jika dapat memaksimalkan *empowerment* individu atau individu mengetahui tentang *impact*, *competence*, *self determination* yang ada dalam diri bagi organisasi dapat memunculkan motivasi individu untuk melakukan pekerjaan secara maksimal sehingga mendapatkan hasil yang sesuai diharapkannya. Dalam penelitian ini faktor yang dapat mempengaruhi *impact*, *competence* dan *self-determination* (*empowerment*) individu adalah *feedback*, *reward* berbasis kinerja dan sifat yang dimiliki dalam diri individu yaitu sifat machiavellian. Pada tabel 4.13 menunjukkan **hipotesis 4a dalam penelitian ini diterima** yang berarti *impact* berpengaruh terhadap motivasi. Jadi, individu yang memiliki keyakinan bahwa tindakannya dapat mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan berpengaruh pada motivasi individu. Pada tabel 4.13 juga menunjukkan **hipotesis 4c dalam penelitian ini diterima** yang berarti *self-determination* berpengaruh terhadap motivasi. Jadi, individu yang memiliki keyakinan dalam memilih pekerjaan yang dapat ia lakukan dengan baik berpengaruh pada motivasi individu. Hal tersebut konsisten dengan Thomas dan Velthouse (1990) dan Spreitzer (1995), yang mengemukakan terdapat keterkaitan antara dimensi *empowerment* dengan motivasi. Namun, pada tabel 4.13 menunjukkan **hipotesis 4b dalam penelitian ini ditolak** yang berarti *competence* tidak berpengaruh terhadap motivasi. Jadi, individu yang memiliki kepercayaan untuk dapat melakukan tugasnya dengan baik dan benar tidak berpengaruh pada motivasi individu. Dalam penelitian ini, hal yang berpengaruh pada motivasi individu adalah *impact* dan *self-determination*.

Adanya motivasi dalam diri individu dalam melakukan tugasnya dalam sebuah organisasi akan mendorong tindakan yang memberikan dampak terhadap kinerja individu. Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri individu dan mengarahkan perilaku (Gibson *et al.*, 1993). Perilaku ini akan mendorong tindakan yang memberikan dampak terhadap kinerja individu. Pada tabel 4.14 menunjukkan **hipotesis 5 dalam penelitian ini ditolak** yang berarti motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Jadi, keinginan yang ada dalam diri individu untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik tidak berpengaruh terhadap kinerja individu. Hal tersebut tidak konsisten dengan penelitian Drake, Wong, Salter (2007) yang menyatakan terdapat keterkaitan antara motivasi dengan kinerja.

Dalam penelitian ini *feedback* berpengaruh terhadap *impact*, *competence* dan *self-determination*. Sedangkan *reward* dan sifat machiavellian tidak berpengaruh terhadap *impact*, *competence* dan *self-determination*. Namun jika hanya *feedback* saja yang berpengaruh terhadap *impact*, *competence* dan *self-determination*, ternyata hal tersebut belum dapat menggerakkan motivasi individu untuk menghasilkan kinerja.

## 5. KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN

### Kesimpulan

Dalam penelitian ini *feedback* berpengaruh terhadap *impact*, *competence* dan *self-determination*. Sedangkan *reward* dan sifat machiavellian tidak berpengaruh terhadap *impact*, *competence* dan *self-determination*. Namun jika hanya *feedback* saja yang berpengaruh terhadap *impact*, *competence* dan *self-determination*, ternyata hal tersebut belum dapat menggerakkan motivasi individu untuk menghasilkan kinerja.

### Saran

Organisasi yang memberikan *feedback* (informasi yang diberikan berupa upah yang diperoleh individu pada setiap akhir periode, informasi rinci tentang berapa banyak tugas



yang telah dikerjakan tiap individu dan penilaian tugas yang benar maupun yang salah) dapat mempengaruhi *impact*, *competence* dan *self-determination*.

### **Keterbatasan**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut:

1. Desain untuk *reward* dalam penelitian ini kurang menarik bagi partisipan, sehingga partisipan hanya mengerjakan tugas pengkodean tanpa menginginkan *reward* yang akan didapat. Oleh karena itu, diharapkan untuk penelitian mendatang desain untuk *reward* dibuat lebih menarik.
2. Penggolongan machiavellian menjadi dua kategori saja yaitu machiavellian tinggi dan rendah dengan batas pemisah yang sangat sempit menyebabkan tidak teridentifikasinya individu yang seharusnya memiliki karakteristik machiavellian di antara dua kategori tersebut yaitu kategori sedang. Hal ini dapat menyebabkan bias dalam pengolahan data. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya hendaknya menggolongkan karakteristik machiavellian ke dalam tiga kategori yaitu machiavellian tinggi, sedang dan rendah.
3. Jawaban partisipan untuk pertanyaan *manipulation check* yang tidak 100% benar secara keseluruhan menunjukkan tingkat perhatian dan pemahaman partisipan yang masih dirasa kurang sempurna terhadap kasus eksperimen. Oleh karena itu, untuk penelitian selanjutnya, *setting* pelaksanaan eksperimen harus benar-benar diperhatikan oleh peneliti untuk mengarahkan partisipan agar dapat berkonsentrasi penuh dalam mengikuti eksperimen sehingga meningkatkan pemahaman terhadap kasus yang diberikan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Drake A. R, Wong, Jeffrey and S. B. Salter. 2007. *Empowerment, Motivation, and, Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Nonmanagement Employees. Behavioral Research In Accounting 19: 71-89.*
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1987. *Fundamentals of Management*. Six Edition.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1993. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi Kelima Cetakan Ketujuh Terjemahan Djarkasih: Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1995. *Preproject planning process for capital facilities, Journal of Construction Engineering and Management*.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly and Konopaske. 2003. *Organizational: Behaviour, Structure, Processes*. Eleven Edition: McGraw-Hill/Irwin.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 4. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasan Mustafa. 2000. *Teknik Sampling*. diunduh dari: [home.unpar.ac.id/~hasan/SAMPLING](http://home.unpar.ac.id/~hasan/SAMPLING)
- Jogiyanto. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis, Salah Kaprah Dan Pengalaman-Pengalaman*. Edisi 2004/2005: Penerbit BPF. Yogyakarta.
- Jogiyanto. 2009. *Konsep dan Aplikasi Partial Least Square Untuk Penelitian Empiris*. Edisi Pertama: Penerbit BPF. Yogyakarta.

- Purnamasari, St. Vena dan Agnes Advensia Chrismastuti. 2006. ***Dampak Reinforcement Contingency Terhadap Hubungan Sifat Machiavellian Dan Perkembangan Moral***. Laporan Penelitian. Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang.
- Richmond, Kelly A. 2001. ***“Ethical Reasoning, Machivellian Behavior, and Gender: The Impact on Accounting Students’ Ethical Decision Making”***. Desertasi. Blacksburg, Virginia.
- Spreitzer, G. 1995. ***Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation***. *Academy of Management Journal* 38 (5): 1442-1465.
- Sulistyanto, H. Sri dan Clara Sulislawati, 2008. ***Metode Penulisan Skripsi***, Edisi 6, Semarang: Penerbit Universitas Katolik Soegijapranata dan Pusat Pengembangan dan Pengkajian Akuntansi Universitas Katolik Soegijapranata.
- Thomas, K. W., and B. A. Velthouse. 1990. ***Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation***. *Academy of Management Review* 15: 666-881.
- Yolanda, Poppy. 2009. ***Dampak Adverse Selection Terhadap Eskalasi Komitmen dengan Locus of Control Sebagai Variabel Moderating***. Universitas Katholik Soegijapranata Semarang.