

**EMPOWERMENT, MOTIVASI, DAN KINERJA:
MENELITI DAMPAK FEEDBACK, REWARD DAN PREFERENSI RISIKO**

Ana Maya Jayanti Sutikno⁷

Abstract

Research on empowerment has been done previously by Thomas and Velthouse's (1990), followed by Spreitzer and developed back by Drake, Wong, and Salter (2007). Research conducted has the aim to determine whether there is causal relationship between feedback, reward and risk preferences with the empowerment that is divided in three dimension are impact, competence, and self-determination. Participants in this study were students of Unika Soegijapranata, Semarang conditioned as an employee with a random sampling. Data analysis techniques used were ANOVA and Partial Least Square (PLS). The result can be seen that participants with feedback condition had an influence on empowerment, empowerment dimensions, while the impact and effect on the motivation and competence motivation has an influence on performance. The conclusion from this study of performance-based reward and risk preferences have no effect on empowerment, and competence dimensions of empowerment that has no effect on motivation.

Keywords: *feedback, reward, risk preferences, empowerment, impact, competence, self determination, motivation, performance.*

1. PENDAHULUAN

Empowerment diartikan sebagai pemberian kekuasaan, pengalihan kekuatan atau pendelegasian otoritas kepada pihak lain (Noa *et al.*, dalam Rockhman. Jr, 2001). Maka dapat dikatakan individu dapat mengambil keputusan atau tindakan tertentu sepanjang risiko dari tindakan itu terukur, dan dalam kerangka yang aman untuk dilakukan. *Empowerment* merupakan salah satu cara untuk mendapatkan kinerja terbaik dari individu, karena *empowerment* memungkinkan individu mengetahui potensi yang dapat dikembangkan sehingga mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi.

Tinjauan tentang *empowerment* yang dilakukan oleh Thomas dan Velthouse's (1990), mendefinisikan *empowerment* sebagai penilaian tugas yang dapat mempengaruhi motivasi individu melalui empat dimensi atau penilaian tugas yaitu *meaningfulness, competence, choice, dan impact*. Hasil dari tinjauan ini adalah empat penilaian tugas memberikan kerangka kerja untuk mengevaluasi efektivitas kemungkinan intervensi *empowerment* yang belum didasarkan pada asumsi motivasi eksplisit.

Spreitzer (1995) melanjutkan penelitian Thomas dan Velthouse's (1990). Spreitzer (1995) meneliti dimensi *empowerment* psikologis di tempat kerja yang pada penelitiannya menggunakan empat dimensi *empowerment* yaitu *meaningfulness, competence, self determination, dan impact*. Spreitzer (1995) mengganti *choice* dengan *self determination theory*. *Self determination* digunakan untuk mencerminkan keyakinan individu bahwa

⁷ Alumni Prodi Akuntansi, FEB Universitas Katolik Soegijapranata Semarang

mereka dapat memilih bagaimana mereka menjalani pekerjaan mereka, seperti metoda, kecepatan, dan usaha. Penelitian Spreitzer (1995) menggunakan variabel kepribadian yaitu *self esteem* dan *locus of control* untuk menjelaskan bagaimana individu melihat diri sendiri dalam kaitannya dengan kinerja individu dan adanya variabel yang terkait dengan pekerjaan yaitu informasi yang diterima dan manfaat yang didapat dari pengerjaan tugas yang diberikan.

Konsisten dengan penelitian Spreitzer (1995), Drake, Wong, dan Salter (2007) menggunakan sampel individu yang bekerja pada tingkat lebih rendah yang berhubungan langsung dengan entri data, pengolahan data, pelayanan pelanggan, dan proses manufaktur. Muncul pertanyaan apakah dari survei yang dilakukan oleh Spreitzer (1995) berlaku pula untuk individu di tingkat yang lebih rendah. Drake, Wong, dan Salter (2007) tidak menggunakan *meaningfulness* dalam dimensi *empowerment*, yang digunakan adalah *impact*, *competence*, dan *self determination*. Drake, Wong, dan Salter (2007) tidak menggunakan *meanifullness* dalam dimesi *empowerment*, dikarenakan *meaningfulness* dalam penelitian Spreitzer (1995) yang melakukan penelitian dalam tingkat manajer mencerminkan nilai instrinsik dari sebuah tugas, yang dinilai dalam kaitannya dengan cita-cita atau standar individu. Model Drake, Wong, dan Salter meneliti pengaruh *reward* dan *feedback* kinerja individu terhadap persepsi *impact*, *competence*, dan *self determination* yang merupakan tiga dimensi dari *empowerment*. Kesimpulan yang dapat diperoleh penelitian di tempat kerja berfokus pada manajer ataupun individu di tingkat yang lebih rendah dan hal ini dapat membuktikan bahwa variabel kontrol tersebut merupakan *anteseden* dari *empowerment* dan memiliki pengaruh positif terhadap *empowerment*.

Dalam riset yang akan dilakukan oleh peneliti, perbedaan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Drake, Wong, Salter (2007) adalah penggunaan preferensi risiko sebagai variabel anteseden dari *empowerment*. Riset ini memiliki fokus terhadap dua anteseden sebagai variabel independen yang terdiri dari variabel intrinsik yaitu preferensi risiko dan variabel ekstrinsik yang diperoleh dari riset sebelumnya yaitu lingkungan kerja yang terdiri dari *feedback* dan *reward*. Riset ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan kausalitas ketika ada *feedback*, *reward* dan preferensi risiko terhadap *empowerment* yang dibagi dalam tiga dimesi yaitu *impact*, *competence*, dan *self determination* yang berpengaruh terhadap motivasi, sehingga berpengaruh terhadap ekspektasi kinerja yang merupakan sesuatu yang ingin dicapai sehingga menunjukkan kinerja.

2. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Feedback

Merupakan 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). 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.

Cognition theory

Menjelaskan tentang teori belajar psikologi yang mencoba menjelaskan perilaku manusia dengan memahami proses berpikir. Asumsinya adalah bahwa manusia adalah makhluk logis yang membuat pilihan yang paling masuk akal bagi mereka. Dalam sebuah organisasi jika individu mengetahui informasi berupa upah yang diperoleh individu pada setiap akhir periode, serta informasi rinci tentang berapa banyak tugas yang telah dikerjakan individu dan penilaian tugas yang benar maupun yang salah.

Reward

Merupakan bentuk *return* baik *financial* (berupa gaji, upah, bonus, komisi, asuransi individu, bantuan sosial individu, tunjangan, libur, atau cuti tetapi tetap dibayar dan sebagainya) (Kurnianingsih dan Indriantoro, 2001). *Reward* berbasis kinerja mendorong individu mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2001). Sedangkan *flat wages* akan membuat individu merasa kurang dihargai dengan apa yang telah diperbuat untuk organisasinya, karena seberapa besarpun usahanya, maka akan dinilai sama oleh atasannya.

Referent Cognition Theory

Menjelaskan tentang proses pengambilan keputusan dalam membentuk persepsi keadilan dalam memperoleh haknya. Teori ini merujuk pada persepsi individu terhadap kewajaran dan keseimbangan antara apa yang telah individu lakukan untuk organisasi dengan hasil yang individu dapat dari organisasi.

Preferensi risiko

Merupakan risiko yang harus diterima pada saat seseorang memutuskan mengerjakan tugas tersebut. Preferensi risiko dari setiap pekerjaan berbeda, terdapat preferensi risiko tinggi dan preferensi risiko rendah yang dapat disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, dan kepribadian dari masing-masing orang, sehingga memiliki ketidakpastian situasi. Dengan adanya preferensi risiko maka kita juga dapat menilai kepribadian seseorang apakah kepribadiannya kuat atautkah lemah, sehingga kita dapat melihat seseorang dengan kepribadian yang seperti apa yang dapat menghasilkan kinerja yang baik untuk organisasi.

Prospect Theory

Menggambarkan serta memahami sikap individu dalam pengambilan keputusan di bawah kondisi resiko dan kondisi ketidakpastian (Ruchala, 1999). Dalam *prospect theory*, seseorang dalam pengambilan keputusannya akan memilih untuk menerima atau menolak risiko tergantung bagaimana bentuk permasalahan atau pekerjaan yang dihadapi. *Prospect theory* mengasumsikan bahwa seseorang mengetahui kemampuannya serta memilih pilihan yang tepat sehingga mendapatkan hasil yang maksimal walaupun dalam keadaan yang tidak pasti dan berisiko. Hal penting dalam *prospect theory* adalah bahwa dapat mengidentifikasi bagaimana seseorang memandang masalah yang berakibat pada pengambilan keputusan dan akan mendapatkan hasil yang diharapkan.

Empowerment

Memiliki arti adanya proses saling berbagi informasi dan pengetahuan diantara individu yang digunakan untuk memahami dan mendukung kinerja organisasi, pemberian penghargaan terhadap kinerja organisasi dan pemberian otonomi dalam pengambilan

keputusan yang berpengaruh terhadap organisasi (Ford dalam Sadarusman, 2004). *Empowerment* merupakan sarana membangun kepercayaan antara individu dan atasannya. Tujuan pemberdayaan tidak hanya untuk menjamin efektivitas keputusan yang dibuat oleh individu yang benar tetapi juga digunakan untuk menyediakan mekanisme dan tanggung jawab dari keputusan individu atau tim. Thomas dan Velthouse's (1990) berargumentasi bahwa pemberdayaan merupakan suatu yang *multifaceted* yang esensinya tidak bisa dicakup dalam satu konsep tunggal. Dengan kata lain pemberdayaan mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Konsep pemberdayaan dari Thomas dan Velthouse's ini dimanifestasikan dalam empat kognisi yang merefleksikan orientasi individu atas peran kerjanya yaitu arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), pendeterminasian diri (*self determination*), dan pengaruh (*impact*).

Motivasi

Merupakan konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri individu dan mengarahkan perilaku (Gibson *et.al.*, 1993: 94). Jadi dapat dikatakan bahwa dengan adanya motivasi yang tinggi akan mengarahkan perilaku positif pada diri individu tersebut, dan sebaliknya dengan motivasi yang rendah perilaku yang muncul cenderung negatif. Perilaku ini akan mendorong tindakan yang memberikan dampak terhadap keseharian dari seorang individu.

Expectancy Theory

Dikembangkan oleh Victor Vroom untuk memprediksi perilaku karyawan. Vroom mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang mengatur pilihan di antara bentuk-bentuk alternatif kegiatan. Harapan (*expectancy*) dianggap sebagai kemungkinan bahwa dengan tindakan tertentu akan diikuti dengan hasil tertentu. *Expectation Theory* mengatakan seseorang karyawan yang dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi maka karyawan tersebut menyakini dengan upaya tersebut akan menghasilkan suatu penilaian kinerja yang baik. Preferensi individu didasarkan keinginan untuk mencapai hasil yang baik dan persepsi hubungan antara hasil yang diinginkan dengan hasil yang didapatkan.

Kinerja

Merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja maka dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas organisasi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan organisasi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

Pengembangan Hipotesis

Dalam suatu organisasi apabila individu yang mengetahui apa yang telah dilakukannya untuk organisasi tersebut memiliki pengaruh terhadap organisasi tersebut, maka individu tersebut akan berusaha lebih keras lagi yang hasilnya dapat mempengaruhi *impact* individu itu sendiri serta mempengaruhi *competence*, karena individu percaya dapat melakukan tugas dengan baik dan dapat melakukannya dengan benar. *Self determination* menyatakan bahwa teori makro tentang motivasi manusia dan kepribadian, mengenai kecenderungan pertumbuhan yang melekat pada individu dan kebutuhan

psikologis bawaan individu, teori ini sesuai dengan keadaan di mana individu dalam sebuah organisasi mengetahui apa yang telah dilakukannya untuk organisasi tersebut memiliki pengaruh terhadap organisasi tersebut, maka individu tersebut dapat mengetahui *self determination* yang dia miliki. Maka hipotesis yang muncul:

H1a: *Feedback* berpengaruh terhadap *impact*.

H1b: *Feedback* berpengaruh terhadap *competence*.

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

Organisasi dengan *reward* berbasis kinerja akan lebih efektif, karena individu merasa mendapatkan *reward* sesuai dengan hasil kerjanya. Individu akan termotivasi untuk bekerja lebih baik ketika ada *reward* untuk usaha yang dikeluarkan. Dengan diterapkannya sistem imbalan berbasis kinerja maka individu akan menghasilkan *impact*, *competence* serta *self determination* yang baik. Maka, hipotesis yang muncul:

H2a: *Reward* berpengaruh terhadap *impact*.

H2b: *Reward* berpengaruh terhadap *competence*.

H2c: *Reward* berpengaruh terhadap *self determination*.

Preferensi risiko dari setiap pekerjaan berbeda, terdapat preferensi risiko tinggi dan preferensi risiko rendah yang dapat disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, dan kepribadian dari masing-masing orang, sehingga memiliki ketidakpastian situasi. Dalam organisasi apabila seseorang melakukan pekerjaannya dengan preferensi risiko yang tinggi disesuaikan dengan jenis pekerjaannya maka akan mempengaruhi *impact*, *competence* dan *self determination* orang tersebut. Maka hipotesis yang muncul:

H3a: Preferensi risiko berpengaruh terhadap *impact*.

H3b: Preferensi risiko berpengaruh terhadap *competence*.

H3c: Preferensi risiko berpengaruh terhadap *self determination*.

Dalam sebuah organisasi jika organisasi dapat memaksimalkan *empowerment* individu atau individu mengetahui tentang *impact*, *competence*, *self determination* dirinya di dalam organisasi, maka dapat memunculkan motivasi individu untuk melakukan pekerjaan secara maksimal dan sesuai dengan kemampuannya. Maka hipotesis yang muncul:

H4a: *Impact* berpengaruh terhadap motivasi.

H4b: *Competence* berpengaruh terhadap motivasi.

H4c: *Self determination* berpengaruh terhadap motivasi.

Dalam sebuah organisasi jika individu telah memiliki informasi yang dibutuhkan dalam melakukan tugas dan telah mengetahui tugas seperti apa yang akan dikerjakan maka seseorang akan termotivasi untuk melakukan tugasnya dengan semaksimal mungkin yang akan berpengaruh terhadap ekspektasi kinerja yang merupakan suatu yang ingin dicapai selanjutnya yaitu kinerja yang ingin dicapai selanjutnya. Maka hipotesis yang muncul:

H5: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

3. METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Partisipan dalam penelitian ini adalah mahasiswa Unika Soegijapranata yang diambil secara acak. Dengan desain eksperimental $2 \times 2 \times 2$ (*feedback* x *reward* x preferensi risiko). Menurut Roscoe (1975) dalam Hasan Mustafa (2000) untuk penelitian eksperimen yang sederhana, dengan pengendalian yang ketat ukuran sampel bisa antara 10 sampai dengan 20 elemen. Peneliti mengambil ukuran minimal sampel yaitu 10 subyek per sel, maka peneliti mengambil partisipan secara acak sebanyak 80 orang yang akan diproyeksikan sebagai karyawan baru dari MORSE-SEMAPUR yang bertugas untuk memecahkan kode-kode rahasia. Metode penyampelan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Random Sampling*, karena sample yang dipilih tidak memerlukan keahlian khusus.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Feedback diartikan informasi yang diperoleh individu selama melakukan tugasnya, variabel ini dimanipulasi dengan dua kondisi dalam penelitian ini, antara lain (1) hanya diberikan informasi mengenai *reward* dan (2) diberikan informasi mengenai pemberian *reward* dan jumlah benar dan salah dari kode yang berhasil dipecahkan. Pengukuran variabel ini menggunakan skala ordinal yaitu dengan angka 1 dan 2, di mana angka 1 partisipan hanya diberikan informasi mengenai *reward*, sedangkan angka 2 partisipan diberikan informasi mengenai pemberian *reward* dan jumlah benar dan salah dari kode yang berhasil dipecahkan.

Reward merupakan variabel yang berkaitan dengan sistem kompensasi yang ada dalam perusahaan. Dalam penelitian ini *reward* dimanipulasi menjadi 2 kondisi, yaitu *reward* berbasis tetap dengan *reward* berbasis kinerja. Pengukuran variabel ini menggunakan skala nominal yang di dapat dari jumlah benar dan salah dari kode yang berhasil dipecahkan oleh partisipan.

Preferensi risiko yang dimaksud dalam penelitian ini adalah berpindah atau tidaknya partisipan dalam melakukan tugasnya dalam satu periode tugas. Di dalam tugas tersebut terdapat dua kode tugas yaitu A dan Z. Partisipan yang dalam melakukan tugasnya berpindah dapat dikatakan bahwa partisipan tersebut memiliki *risk preferent* yang tinggi. Pengukuran variabel dilakukan dengan kondisi 1 dan 2, yaitu kondisi 1 dengan preferensi risiko rendah sedangkan kondisi 2 dengan preferensi risiko tinggi.

Empowerment terdiri dari tiga dimensi yaitu impact, competence, dan self determination. Pengukurannya menggunakan skala ordinal, yaitu skala Likert (1-7) di mana 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 keterkaitan antara variabel anteseden dengan dimensi *empowerment*.

Motivasi merupakan seberapa besar keinginan partisipan dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang digunakan oleh Drake, Wong, and Salter (2007). Pengukuran variabel ini menggunakan

skala ordinal, yaitu 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), semakin tinggi nilai kuesioner maka semakin tinggi motivasi.

Kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah ekspektasi kinerja seseorang. Variabel ini diukur dengan instrumen yang digunakan oleh Drake, Wong, and Salter (2007). 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.

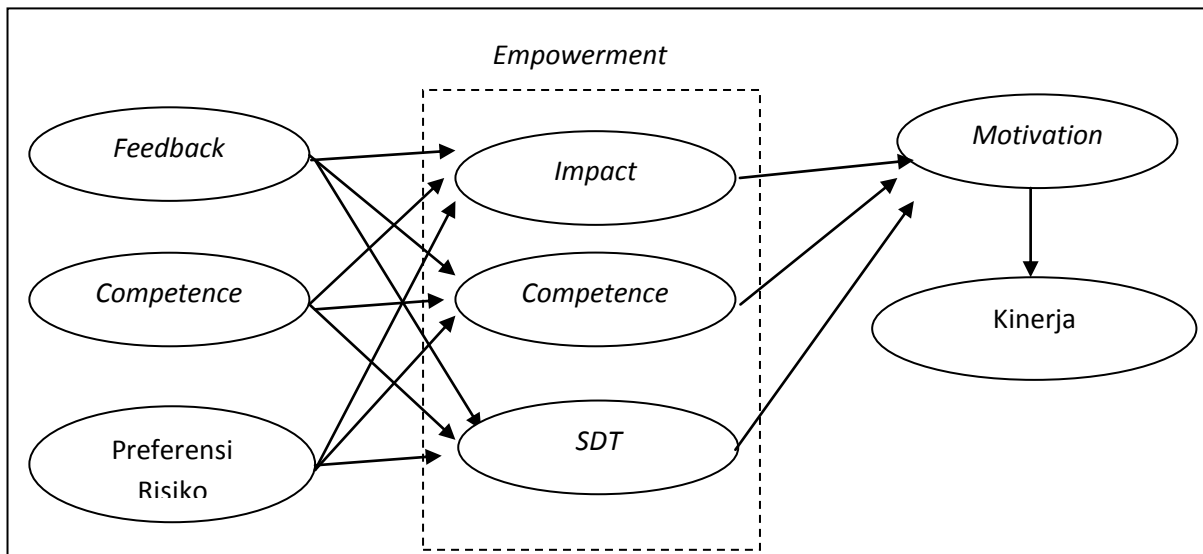
Teknik Analisis Data

Pengujian validitas dan reliabilitas harus dilakukan untuk memastikan bahwa kuesioner yang disebarkan benar-benar mampu mengukur variable yang diteliti. Pengujian validitas dan reliabilitas menggunakan *Partial Least Square* (PLS), untuk pengukuran validitas dengan memperhatikan *avarege variance extracted* (AVE) > 0,5 dan *communality* > 0,5 dan *cross loading* > 0,7 sedangkan untuk reliabilitas dengan memperhatikan *cronbach's alpha* > 0,6 dan *composite reliability* > 0,7.

Uji ANOVA (Ghozali, 2009) merupakan metode untuk menguji hubungan antara satu variabel dependen (skala metrik) dengan satu atau lebih variabel independen (skala nominal). ANOVA digunakan untuk mengetahui pengaruh utama dan pengaruh interaksi dari variabel independen kategorikal terhadap variabel metrik. Beberapa asumsi yang harus dipenuhi dengan menggunakan dependen uji statistik ANOVA (Ghozali, 2009). *Homogeneity of Variance* dilakukan dengan *Levene's test of homogeneity of variance*. Setiap grup dikatakan memiliki variance yang sama ketika nilai sig. > 0,05. Untuk tujuan uji signifikansi, maka subjek dalam setiap grup harus diambil secara *random sampling*. Untuk tujuan uji signifikan, maka variabel harus mengikuti distribusi *normal multivariate*. Variabel dependen terdistribusi secara normal dalam setiap kategori variabel independen.

Uji *Partial Least Square* (PLS) dengan ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat digunakan perbandingan nilai *t-table* dan *t-statistics*. Jika nilai *t-statistics* lebih tinggi dibandingkan nilai *t-table*, berarti hipotesis terdukung. Untuk mengukur keterdukungan hipotesis dengan tingkat keyakinan 95 persen ($\alpha=5\%$) maka nilai *t-table* untuk hipotesis adalah $\geq 1,96$.

Pengujian Hipotesis 1-3 menggunakan ANOVA, sedangkan hipotesis 4-5 menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Model Penelitian:



4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dari 167 partisipan hanya 123 partisipan yang lolos manipulasi, kemudian diseleksi kembali dan mendapatkan 80 partisipan mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi UNIKA Semarang yang digunakan dalam penelitian ini.

Hasil pengujian validitas, nilai *avarege variance extracted* (AVE) > 0,5 dan *communality* > 0,5 dan *cross loading* > 0,7 sedangkan untuk reliabilitas nilai *cronbach's alpha* > 0,6 dan *composite reliability* > 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa rangkaian soal yang dipergunakan pada penelitian ini valid dan reliabel atau tidak mempunyai kecenderungan tertentu.

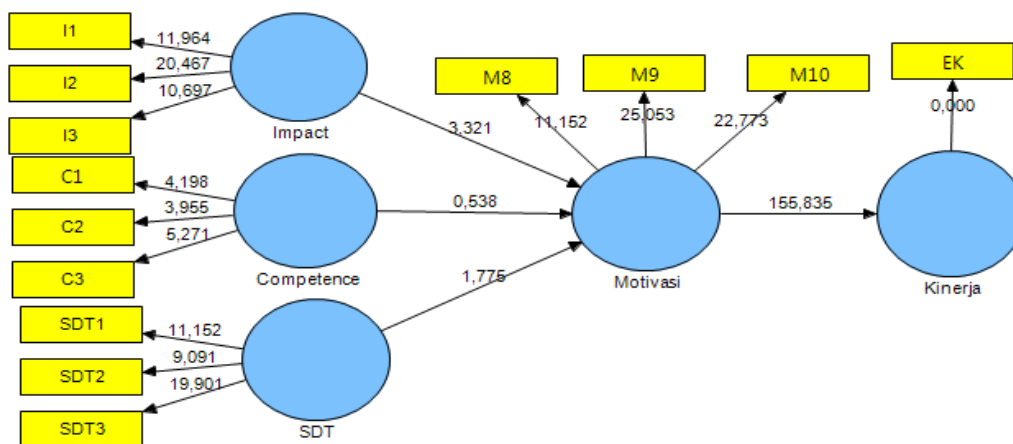
Hasil pengujian hipotesis 1a, 1b, 1c nilai *levене's test of homogeneity of variance* > 0,05 sehingga variabel *feedback* berpengaruh *impact*, *competence* dan *self determination* memiliki varian yang sama. Hasil uji hipotesis pengaruh *feedback* terhadap *impact*, *competence* dan *self determination* memiliki nilai sig. 0,000 yang berarti *feedback* memiliki pengaruh terhadap *impact*, *competence* dan *self determination*. Maka hipotesis 1a, 1b, dan 1c diterima.

Hasil pengujian hipotesis 2a, 2b, 2c nilai *levене's test of homogeneity of variance* > 0,05 sehingga variabel *reward* terhadap *impact*, *competence* dan *self determination* memiliki varian yang sama. Hasil uji hipotesis pengaruh *feedback* terhadap *impact*, *competence* dan *self determination* memiliki nilai sig. > 0,05 yang berarti *reward* tidak memiliki pengaruh terhadap *impact*, *competence* dan *self determination*. Maka hipotesis 2a, 2b, dan 2c ditolak.

Hasil pengujian hipotesis 3a, 3b, 3c nilai *levене's test of homogeneity of variance* > 0,05 sehingga variabel preferensi risiko berpengaruh *impact*, *competence* dan *self determination* memiliki varian yang sama. Hasil uji hipotesis pengaruh preferensi risiko terhadap *impact*, *competence* dan *self determination* memiliki nilai sig. > 0,05 yang berarti preferensi risiko tidak memiliki pengaruh terhadap *impact*, *competence* dan *self determination*. Maka hipotesis 3a, 3b, dan 3c ditolak.

Hasil pengujian hipotesis 4a, 4b, 4c dengan menggunakan PLS, *impact*, *competence* dan *self determination* berpengaruh motivasi, untuk hipotesis 4b yaitu *competence* berpengaruh terhadap motivasi memiliki nilai sig. 0,538 maka hipotesis ini ditolak, sedangkan hipotesis 4a dan 4c yaitu *impact* dan *self determination* berpengaruh motivasi diterima.

Hasil pengujian hipotesis 5 dengan menggunakan PLS, motivasi berpengaruh terhadap kinerja dengan nilai sig. 155,836 maka hipotesis ini diterima, sehingga terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja.



5. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Kesimpulan dari hasil analisis yaitu variabel anteseden dari *empowerment* (*impact*, *competence* dan *self determination*) yang terdiri dari *feedback*, *reward*, dan preferensi risiko, hanya *feedback* yang memiliki pengaruh terhadap *empowerment* (*impact*, *competence* dan *self determination*). Sedangkan dari dimensi *empowerment* yaitu *impact*, *competence*, *self determination* hanya *impact* dan *self determination* yang berpengaruh terhadap motivasi yang selanjutnya motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Maka hanya *feedback* yang berpengaruh terhadap dimensi *empowerment* (*impact*, *competence* dan *self determination*), namun dari dimensi *empowerment* hanya *impact* dan *self determination* yang memiliki pengaruh terhadap motivasi dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Pada penelitian masih terdapat saran untuk penelitian selanjutnya dan keterbatasan penelitian ini antara lain dalam penelitian ini dapat dikatakan bahwa *feedback* yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya memiliki efek yang signifikan terhadap *empowerment*, maka *feedback* menjadi sesuatu yang penting bagi atasan dalam kepemimpinannya karena dapat membuat bawahannya menjadi lebih mengetahui bagaimana pengaruh tugas yang dikerjakan terhadap pencapaian tujuan secara keseluruhan, bawahan juga dapat mengetahui kemampuannya dalam melakukan tugas sehingga bawahan memiliki gambaran tentang bagaimana cara menyelesaikan tugas selanjutnya. Dengan kondisi bawahan yang mengerti akan posisinya maka akan menjadikan bawahan termotivasi sehingga akan menghasilkan kinerja yang maksimal.

Dalam penelitian ini *reward* tidak berpengaruh terhadap *empowerment*. Hal ini terjadi dikarenakan adanya kemungkinan akan desain *reward* yang tidak menarik sehingga partisipan yang mengikuti penelitian dapat merasa tidak tertarik dengan *reward* yang diberikan dan tidak termotivasi dalam melakukan tugas yang diberikan. Maka untuk penelitian selanjutnya dapat mendesain *reward* yang lebih menarik sehingga partisipan akan merasa antusias dan dapat menyukai tugas yang diberikan. Preferensi risiko tidak berpengaruh terhadap *empowerment*. Hal ini kemungkinan terjadi dikarenakan preferensi risiko hanya dikategorikan menjadi dua yaitu berpindah dan tetap. Maka untuk penelitian selanjutnya preferensi risiko dapat dikategorikan menjadi tiga kategori yaitu preferensi risiko tinggi, preferensi risiko sedang dan preferensi risiko rendah. Preferensi risiko disesuaikan dengan kode tugas yang dikerjakan di mana kode semakin banyak kode Z yang dikerjakan partisipan dalam satu periode tugas maka partisipan memiliki preferensi risiko yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy., Jogiyanto. 2009. *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*. Penerbit: BPFE, Yogyakarta.
- Yulianto, Agus, Ak.,M.Acc, Drs. Supono. 2007. *Audit Berpeduli Risiko Edisi Keempat*. BPKP.
- Drake R. Andrea., Jeffrey Wong., and Salter B. Stephen. 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. et. al., 1995. *Preproject planning process for capital facilities*, *Journal of Construction Engineering and Management*, ASCE, 121 (3), 312-318.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr., and Robert Konopaske. 2003. *Organization: Behavior, Structure, and Processes, 11th Ed*. New York: McGraw-Hill.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 4. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan. 1999. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Sinar Grafika Offset.
- Jogiyanto. 2004. *Metodologi penelitian bisnis, Salah kaprah dan pengalamn-pengalaman*, Edisi 2004/2005, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- John, Rawls. 1999. *A Theory of Justice*

- Mulyadi dan Johny Setiawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*, ed.2, Jakarta: Salemba Empat.
- Mustafa, Hasan. 2000. *Teknik Sampling*.
- Rockhman, Wahibur Jr. 2001. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jogjakarta: Penerbit amara Books.
- Ruchala, Linda V., 1999, "The Influence of Budget Goal Attainment on Risk Attitudes and Escalation", *Behavioral Research In Accounting*, Vol. 11:p. 161-191
- Sadarusman, Eka. 2004. *Pemberdayaan: Sebuah Usaha Memotivasi Karyawan*, Fokus Ekonomi, Vol.3, No 2.
- Spreitzer, G. 1995. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 38 (5): 1442–1465.
- Spreitzer. 1996. Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal* 39 (2): 483–504.
- Thomas, K. W., and B. A. Velthouse. 1990. Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review* 15: 666–681.
- Yolanda, Poppy. 2009. Dampak *Adverse Selection* Terhadap Eskalasi Komitmen dengan *Locus of Control* sebagai Variabel Moderating. Universitas Katholik Soegijapranata Semarang.

LAMPIRAN KUESIONER

DIVISI MORSE-SEMAPUR

Anda adalah seorang karyawan baru dari MORSE-SEMAPUR sebuah divisi jasa yang mempunyai tugas untuk menterjemahkan kode-kode rahasia. **Kecepatan anda dalam memecahkan kode-kode rahasia ini sangat dibutuhkan untuk keputusan-keputusan penting yang secepatnya harus diambil oleh pembuat keputusan. Kinerja Divisi ini sangat tergantung dengan pemecahan kode yang anda lakukan.** Kolonel Garuda Morse adalah atasan anda yang bertanggung jawab terhadap tugas pemecahan kode yang anda buat.

Sebagai karyawan baru, anda diberikan informasi bahwa anda akan menerima 2 jenis pemecahan kode menurut tingkat kesulitannya, yaitu A dan Z. Kode A lebih mudah dari Kode Z karena jumlah kode yang harus dipecahkan lebih sedikit dan sederhana. Anda diminta memilih salah satu dari kode tersebut untuk dipecahkan.

Anda juga diberikan informasi bahwa pendapatan anda sangat tergantung dengan jumlah pemecahan kode benar yang dinyatakan oleh Kolonel Garuda Morse.

Setiap 1 pemecahan kode benar untuk **KODE A**, anda akan mendapatkan 1 kupon, sedangkan untuk setiap 1 pemecahan kode benar untuk **KODE Z** ada akan mendapatkan 2 kupon.

Isilah tabel di bawah ini, seandainya anda mempunyai pengkodean benar untuk **KODE A** atau **KODE Z**

KODE A		KODE Z	
Jumlah Kode Benar	Jumlah Kupon	Jumlah Kode Benar	Jumlah Kupon
2	2
4	4

PENUGASAN EKSPERIMEN

KODE A

Huruf	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Angka	46	12	31	98	24	87	96	25	12	95	48	21	69

Huruf	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
Angka	57	98	58	36	45	36	34	11	89	86	32	95	53

Hitunglah hasil penjumlahan dari kode:

QFIY :

YTRE :

POIU :

WASD :

KODE Z

Huruf	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Angka	5461	6125	8312	3985	8245	9875	1963	4258	5126	7958	3487	8210	9698

Huruf	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
Angka	2578	2986	8581	9396	3458	8365	9345	5114	5897	1864	6325	3954	1532

Hitunglah hasil penjumlahan dari kode:

KL TMD : PICUQ :

YOELK : ADRNS :

Anda diminta memberikan tanggapan sebagai karyawan Divisi Morse-Semapur dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu angka di bawah ini. Pernyataan-pernyataan di bawah ini akan membantu anda untuk memberikan tanggapan.

1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

Impact								
1.	Saya mengetahui dengan pasti kinerja saya memiliki dampak bagi kinerja Divisi Morse-Semapur	1	2	3	4	5	6	7
2.	Saya mengetahui bagaimana melakukan tugas yang dapat memaksimalkan profit.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Saya tahu bagaimana pekerjaan saya mempengaruhi kinerja Divisi Morse-Semapur	1	2	3	4	5	6	7
Competence								
4.	Saya percaya bahwa saya dapat melakukan tugas pemecahan kode dengan benar.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Saya tidak yakin seberapa baik saya dapat melakukan tugas pemecahan kode dengan baik.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Saya tidak yakin apakah saya sudah melakukan tugas pemecahan kode itu dengan baik.	1	2	3	4	5	6	7
Self-determination								
7.	Saya merasa bebas untuk menentukan seberapa besar usaha saya untuk melakukan tugas itu.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Saya tahu saya dapat memecahkan kode item mana saja yang saya pilih.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Saya dapat memilih seberapa cepat saya mengerjakan tugas pemecahan kode tersebut.	1	2	3	4	5	6	7

1	2	3	4	5	6	7				
Sangat tidak setuju				Sangat setuju						
Motivasi										
10	Saya menikmati tugas pemecahan kode ini.			1	2	3	4	5	6	7
11	Saya mau berpartisipasi lebih banyak lagi dalam tugas ini.			1	2	3	4	5	6	7
12	Pemecahan kode merupakan tugas yang membosankan.			1	2	3	4	5	6	7
13	Saya menggunakan informasi yang diberikan setiap akhir periode untuk melihat seberapa baik tugas saya pada periode berikutnya.			1	2	3	4	5	6	7
14	Informasi yang saya peroleh pada akhir periode mempengaruhi bagaimana saya mengerjakan tugas pada periode berikutnya.			1	2	3	4	5	6	7
15	Informasi yang diberikan setiap akhir periode tugas penting untuk saya.			1	2	3	4	5	6	7
16	Cara yang telah saya lakukan membuat saya berpikir bagaimana cara melakukan tugas pemecahan kode itu dengan lebih baik.			1	2	3	4	5	6	7
17	Saya merasa diberi pendapatan yang adil untuk tugas yang telah saya lakukan.			1	2	3	4	5	6	7
18	Saya setuju tentang bagaimana skema pembayaran yang baru itu ditentukan.			1	2	3	4	5	6	7
19	Skema pendapatan yang baru memotivasi saya untuk bekerja keras lebih baik.			1	2	3	4	5	6	7