

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

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.

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 antara 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*.

Peneelitian 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. Sehingga sifat machiavellian dalam diri individu berpengaruh terhadap tiga dimensi *empowerment*. Individu yang memiliki keyakinan, dapat bersaing dalam organisasi. Sehingga dapat menentukan pilihan tindakan yang akan diambil. Selain itu 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.

Kinerja dalam penelitian ini menggunakan ekspektasi kinerja, karena ekspektasi kinerja menunjukkan sesuatu yang ingin dicapai individu. Ekspektasi kinerja dapat memberikan gambaran kepada organisasi tentang

bagaimana kinerja individu, ketika individu yang memiliki sifat machiavellian tertentu diberikan *feedback* dan *reward*. Perbedaan pemberian *feedback* dan *reward* kepada individu serta sifat machiavellian yang ada dalam individu membuat ekspektasi setiap individu berbeda, sehingga pemberian *feedback* dan *reward* kepada individu dan sifat machiavellian yang ada dalam individu dapat berpengaruh terhadap *empowerment* individu, yang juga berpengaruh terhadap motivasi individu yang akan berpengaruh terhadap ekspektasi kinerja individu. Oleh karena itu dalam sebuah organisasi dengan mengetahui ekspektasi kinerja individu maka organisasi akan mendapatkan kinerja individu yang diharapkan.

1.2. Perumusan Masalah

Dari uraian di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah *feedback* berpengaruh terhadap *empowerment*?
- b. Apakah *reward* berbasis kinerja berpengaruh terhadap *empowerment*?
- c. Apakah machiavellian berpengaruh terhadap *empowerment* ?
- d. Apakah *empowerment* berpengaruh terhadap motivasi?
- e. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

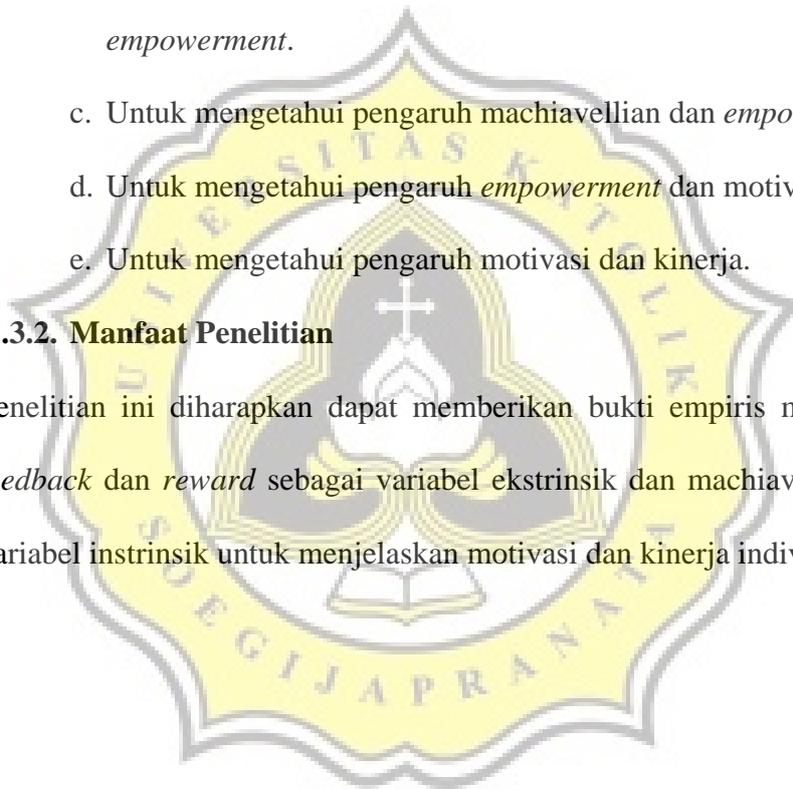
1.3.1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memberikan bukti empiris, dengan tujuan sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui pengaruh *feedback* dan *empowerment*.
- b. Untuk mengetahui pengaruh *reward* berbasis kinerja dan *empowerment*.
- c. Untuk mengetahui pengaruh machiavellian dan *empowerment*.
- d. Untuk mengetahui pengaruh *empowerment* dan motivasi.
- e. Untuk mengetahui pengaruh motivasi dan kinerja.

1.3.2. Manfaat Penelitian

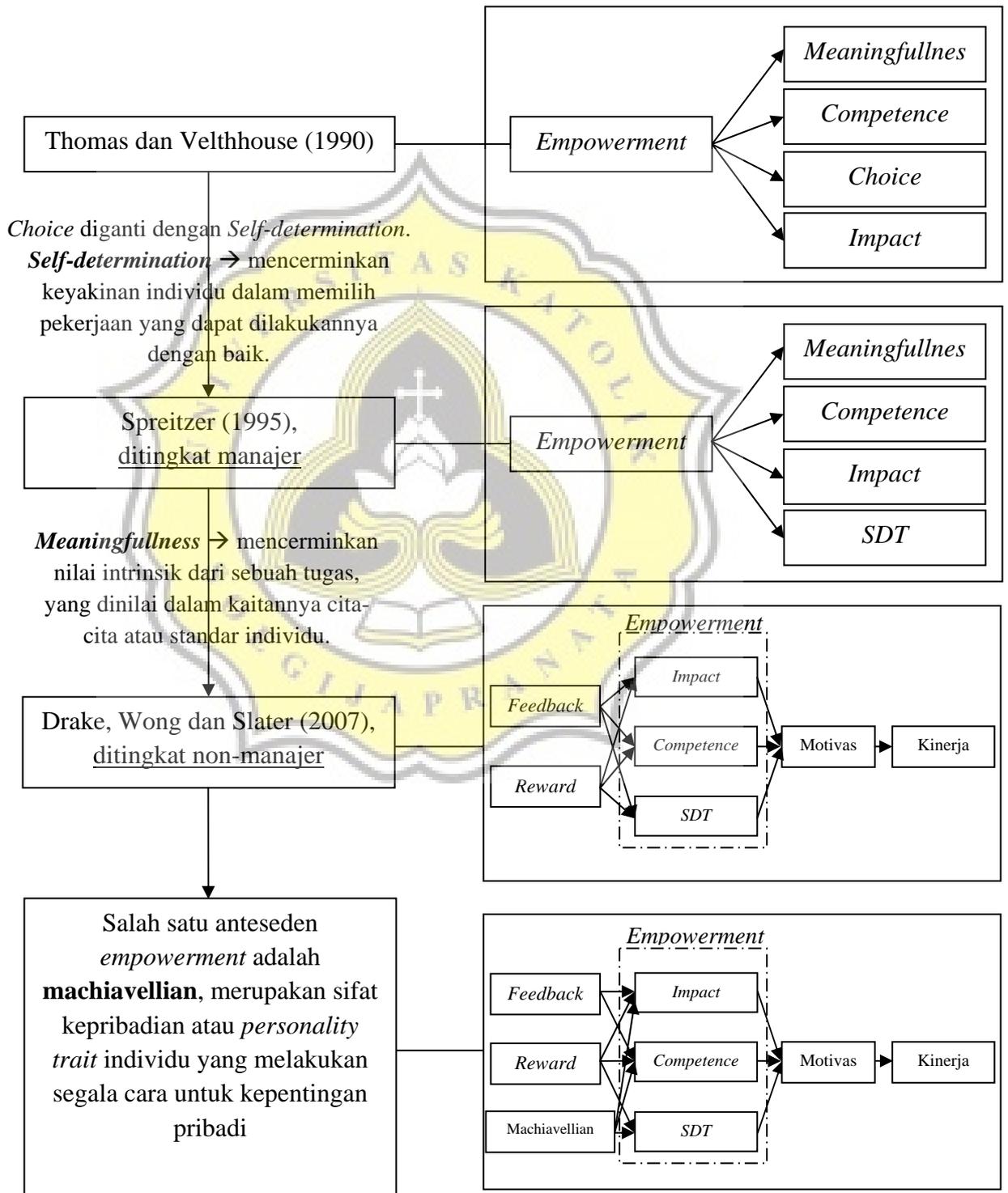
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai efek *feedback* dan *reward* sebagai variabel ekstrinsik dan machiavellian sebagai variabel instrinsik untuk menjelaskan motivasi dan kinerja individu.



1.4. Kerangka Pikir Penelitian

Gambar 1.1

Kerangka Pikir



Keterangan:

Tujuan dilakukan *empowerment* dalam organisasi agar individu dapat 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. Thomas dan Velthouse (1990) melakukan tinjauan *empowerment*, empat dimensi *empowerment* yang digunakan Thomas dan Velthouse (1990) yaitu: (1)*meaningfulness*, (2)*competence*, (3)*choice* dan (4)*impact*. Selanjutnya Spreitzer (1995) mengadopsi penelitian Thomas dan Velthouse (1990). Spreitzer (1995) mengganti *choice* dengan *self-determination*. *Self-determination* digunakan untuk mencerminkan keyakinan individu dalam memilih pekerjaan yang dapat dilakukannya dengan baik. Spreitzer (1995) menggunakan empat dimensi *empowerment* yaitu: (1)*meaningfulness*, (2)*impact*, (3)*competence* dan (4)*self-determination*. Drake, Wong, dan Slater (2007) mengadopsi penelitian Spreitzer (1995). Drake, Wong, dan Slater (2007) tidak menggunakan *meaningfulness* dalam dimensi *empowerment*. Karena 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. 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*. Drake, Wong dan Slater (2007) menggunakan *feedback* dan *reward* sebagai anteseden dari *empowerment*. 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. Kinerja dalam penelitian ini menggunakan ekspektasi kinerja, karena ekspektasi kinerja menunjukkan sesuatu yang ingin dicapai individu. Ekspektasi kinerja dapat memberikan gambaran kepada organisasi tentang bagaimana kinerja individu, jika dalam organisasi memberikan *feedback* dan *reward* kepada individu serta sifat machiavellian yang ada dalam individu. Oleh karena itu dalam sebuah organisasi dengan mengetahui ekspektasi kinerja individu maka organisasi akan mendapatkan kinerja individu yang diharapkan.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penelitian ini dibagi dalam lima bab, yaitu:

Bab I, merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kerangka pikir penelitian, serta sistematika penulisan dalam penelitian ini.

Bab II, merupakan tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis yang akan menguraikan berbagai teori, konsep, dan penelitian

sebelumnya yang relevan sampai dengan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini.

Bab III, merupakan metode penelitian yang berisi mengenai objek dan lokasi penelitian, populasi dan partisipan, definisi dan pengukuran variabel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data/uji hipotesis.

Bab IV, merupakan hasil dan analisis data yang akan menguraikan berbagai perhitungan yang diperlukan untuk menjawab permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini.

Bab V, merupakan kesimpulan, keterbatasan, dan implikasi dari analisis yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya.

