



FOKUS MANAJERIAL

Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan

Jurnal online: <http://fokusmanajerial.org>



Peran Mediasi Motivasi Intrinsik Pada Hubungan Antara *Developmental Feedback* dan Kinerja Karyawan

Mediating Role of Interinsic Motivation
on the Relationship of Developmental Feedback and Employee Performance

Muhammad Wahyu Eko Cahyono^a & Anastasia Riani Suprpti^{b*}

^{ab}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret Surakarta

*E-mail korespondensi: rianis2004@yahoo.com

Diterima (*Received*): 4 Februari 2016.

Diterima dalam bentuk revisi (*Received in Revised Form*): 12 Maret 2016.

Diterima untuk dipublikasikan (*Accepted*): 24 Maret 2016.

ABSTRACT

The aim of this study was to examine the relationship of developmental feedback with intrinsic motivation, relationship developmental feedback with job performance, and the role of intrinsic motivation as variables that mediate the relationship developmental feedback with job performance. This study used survey method. The sampling technique was used simple random sampling with amount of sample 110 employees. The measurement of respondents to the questionnaire used a 7 point Likert-type scale. As for testing the hypothesis using path analysis. Simple linear regression to determine the relationship developmental feedback with intrinsic motivation and relationship developmental feedback with job performance. Multiple linear regression to determine the intrinsic motivation as a mediating variable relationship developmental feedback with job performance. Analysis of the data found that the developmental feedback positively related to intrinsic motivation, and developmental feedback related to job performance. And intrinsic motivation mediates the relationship between developmental feedbacks with job performance. This study has limitation include the data collection method used is by using questionnaire. The weakness is the existence of factor that influence the opinion of the respondents in answering the questionnaire as the bustle of the respondents because of time constraints and also the lack of respondents understanding to the questionnaire proposed indicators.

Keywords: *Developmental Feedback, Intrinsic Motivation, Job Performance*

Perkembangan dunia bisnis di Indonesia sekarang ini, perusahaan dituntut untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas kerja dan kuantitas kerja pelayanannya. Hal ini

dimaksudkan agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis, baik pada tingkat nasional maupun tingkat internasional. Salah satu bagian penting yang berperan dalam

menentukan keberhasilan perusahaan adalah dengan pembinaan tenaga kerja yang potensial. Perusahaan berusaha mencari dan membina karyawan dengan semangat tinggi, menciptakan dan memelihara keunggulan sumberdaya manusia yang mampu bersaing. Sumberdaya manusia inilah yang pada akhirnya menjadi tulang punggung bagi keberhasilan suatu perusahaan. Sumberdaya manusia mempunyai peranan penting dalam aktivitas perusahaan, karena bagaimanapun juga kemajuan dan keberhasilan suatu perusahaan tidak lepas dari peran dan kemampuan sumber daya manusia yang baik. Karyawan adalah orang-orang yang bekerja pada suatu perusahaan atau pada instansi pemerintah atau badan usaha dan memperoleh upah atas jasanya tersebut.

Banyak penelitian di masa lalu yang berfokus pada pengaruh *developmental feedback* pada kinerja karyawan (Kluger & DeNisi dalam Yun Guo, *et al.* 2014). Kinerja karyawan yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien.

Pembahasan tentang kepuasan kerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Menurut Nimalathan (2009) kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan harapan pegawai terhadap atasan, rekan kerja, dan terhadap pekerjaan itu sendiri. Bila dalam lingkungan kerja, karyawan tidak mendapatkan apa yang diharapkan seperti peluang promosi yang adil, pendapatan yang baik, rekan kerja, dan atasan yang menyenangkan, serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, maka kinerja karyawan akan buruk. Ketidakpuasan dapat memunculkan perilaku penarikan diri

atau perilaku agresif, kesalahan yang disengaja, pemogokan dan sebagainya, kondisi tersebut tentu saja dapat mempengaruhi menurunnya kinerja pegawai dan pada akhirnya akan merugikan organisasi. Luthans (2006) menyatakan ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: penghasilan, rekan kerja, kesempatan berkembang, pekerjaan itu sendiri, serta supervisor.

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Menurut Luthans (2006) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Apabila kondisi ini tidak terjadi, maka akan menurunkan motivasi kerja karyawan dan akan berdampak pada kinerja karyawan yang menurun.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Developmental Feedback

Developmental feedback adalah seberapa jauh seorang atasan atau supervisor memberikan informasi sebuah informasi yang memungkinkan karyawan untuk belajar, mengembangkan, dan meningkatkan kinerjanya (Zhou, dalam Guo *et al.*, 2014). Salah satu pertimbangan dalam pengembangan pekerjaan adalah adanya umpan balik. Hasil kerja dapat meningkat apabila secara berkala kepada karyawan diinformasikan kemajuan kinerjanya. Pengetahuan tentang hasil kerja akan memberikan sumbangan terhadap motivasi kerja yang berkelanjutan (Azhar Arsyad, 2011).

Menurut Apruebo (2005) umpan balik juga merupakan penguatan (*reinforcement*). Ia mengatakan bahwa "*Reinforcement means any event that increase the probability that a particular response will recur under similar consequences*". *Reinforcement* maksudnya adalah pemberian penguatan atas kejadian atau aktivitas yang telah dilaksanakan sehingga aktivitas tersebut tetap mampu dipertahankan atau memberikan respon yang serupa dan pada aktivitas berikutnya dapat meningkat lagi. Dalam hal pemberian *reinforcement* Weinberg dan Gould (1995) mengemukakan "*Reinforcement is the use of reward and punishment that increase or decrease the likelihood of similar response occurring in the future*". Bahwa *reinforcement* yang diberikan dapat menggunakan bentuk-bentuk penghargaan atau hukuman yang mungkin sekali dapat meningkatkan atau menurunkan respon serupa yang terjadi pada masa berikutnya. Maksudnya bahwa pemberian penghargaan dan hukuman akan dapat memperkuat hasil kinerja karyawan atau juga dapat menurunkan hasil kinerja karyawan apabila pemberian penghargaan dan hukuman itu tidak sesuai.

Menurut Apruebo (2005), Umpan balik (*Feedback*) secara umum terbagi ke dalam dua jenis yaitu *intrinsic feedback* dan *extrinsic feedback*. *Intrinsic feedback* yaitu umpan balik yang berkaitan dengan penilaian terhadap dirinya sendiri, tentang sikap, aktivitas dan perilaku yang telah dilakukannya, serta tentang kemampuan yang telah ditunjukkannya. Misalnya dalam melaksanakan pekerjaan, apakah aktivitas yang dilakukan sudah sesuai dengan yang diinstruksikan supervisor, apakah sudah mampu menyelesaikan keseluruhan pekerjaan, apakah merasa nyaman dengan peralatan yang digunakan. *Extrinsic feedback* atau umpan balik yang berasal dari luar dirinya. Misalnya koreksi dari supervisor atas pekerjaan yang sudah dilakukan, cemoohan dari rekan kerja karena melakukan kesalahan.

Motivasi Intrinsik

Kata motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin *movere*, kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian Motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan (Nawawi, 2003). Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja (Martoyo, 2007)

Karyawan dalam bekerja memiliki motivasi yang berasal dari luar maupun dalam, yang merupakan bentuk dari motivasi (Nawawi, 2003) yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi Intrinsik muncul atas dorongan dari dalam diri individu. Dipelajari melalui teori proses (*Process Theory*) yang banyak membahas tentang motivasi internal individu. Motivasi Ekstrinsik muncul karena dorongan faktor eksternal. Dipelajari melalui teori isi (*Content Theory*) yang membahas faktor eksternal individu.

Menurut Djamarah (2002) Motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Motivasi intrinsik datang dari hati sanubari umumnya karena kesadaran.

Kinerja

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Brahmasari (2008) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga

kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Sedangkan menurut Dessler (2000), kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Pendapat lain yang disampaikan oleh Mathis (2007) terdapat tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi bagaimana individu/seorang karyawan dalam bekerja, yaitu: (1) kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, (2) tingkat usaha yang dicurahkan, dan (3) dukungan organisasi. Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat dimana ketiga komponen tersebut ada dalam diri karyawan. Akan tetapi, kinerja berkurang apabila salah satu faktor ini dikurangi atau tidak ada.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: pertama, efektivitas dan efisiensi. Menurut Prawirosentono (dalam Listianto, 2007) bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan mempunyai nilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Kedua, otoritas (wewenang). Arti otoritas menurut Barnard (dalam Listianto, 2007) adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki (diterima) oleh seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (sumbangan tenaganya). Perintah tersebut menyatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan dalam organisasi tersebut. Ketiga, disiplin. Menurut Prawirosentono (dalam Listianto, 2007) disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi di mana dia bekerja. Keempat, inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk

ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Jadi, inisiatif adalah daya dorong kemajuan yang bertujuan untuk mempengaruhi kinerja organisasi.

Hubungan *Developmental Feedback* dengan Kinerja

Fokus *developmental feedback* untuk mendapat sebuah perkembangan adalah kinerja, perbaikan kesalahan, dan pengembangan karyawan yang dipandu akan menghasilkan sebuah *developmental feedback* yang baik dan berguna (misalnya: kualitas) informasi yang tanpa tekanan untuk mendapatkan sebuah hasil (Zhou, 2003). Sebuah informasi yang relevan oleh *supervisor* akan memungkinkan karyawan untuk lebih memahami peran kinerja mereka dan harapan dari pekerjaan tersebut (Bauer & Green, 1998). Guo *et al.*, (2014) Nilai dari *developmental feedback* bagi pembelajaran karyawan dan pembangunan dimasa yang akan datang memberikan keuntungan bagi karyawan untuk menguasai *job skill*, pengembangan dari *skill* kerja karyawan diperlukan untuk meningkatkan level kinerjanya, maka dari itu penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁: *Developmental feedback* berhubungan positif dengan kinerja.

Hubungan *Developmental Feedback* dengan Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik ditandai dengan kepentingan, rasa ingin tahu, terus belajar, dan semangat tantangan yang dialami oleh seorang karyawan ketika dirangsang oleh pekerjaan sendiri daripada dari pihak luar, seperti imbalan atau insentif lainnya (Deci & Ryan, 1985). Dan membantu perangkat tambahan kinerja karyawan di masa depan, yang bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan perkembangan karyawan (Ryan & Deci, 2000). Motivasi intrinsik akan meningkat bila tuntutan karyawan terpenuhi. Selain itu, informasi praktis yang diberikan kepada karyawan mengenai perilaku atau kinerja mereka

cenderung memfasilitasi motivasi intrinsik (Deci & Ryan, 1980, 1985; Zhou, 2003).

Teori hirarki kebutuhan menurut Abraham Maslow. Manusia memiliki 5 (lima) kebutuhan yang tersusun dalam suatu hirarki dan berawal dari kebutuhan dasar, dimana seseorang akan selalu termotivasi untuk mencakup kebutuhan selanjutnya setelah kebutuhan sebelumnya terpenuhi, ini terjadi secara berurutan (Munandar, 2001), yaitu:

- a. Fisiologis: sandang, pangan, papan
- b. Rasa aman: keamanan, merdeka, perlindungan
- c. Sosial: cinta, afiliasi
- d. Harga diri: penghargaan, pengakuan
- e. Aktualisasi diri

Sansone (1986) menyatakan bahwa *developmental feedback* digunakan untuk membantu seseorang dalam menentukan solusi pekerjaan dimasa yang akan datang dan memiliki pengaruh positif terhadap minat karyawan dalam pekerjaan mereka. *Developmental feedback* dari sebuah perkembangan kinerja yang dapat berupa promosi jabatan dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dengan memberikan karyawan sebuah *developmental feedback* yang dianggap penting dan dapat meningkatkan motivasi karyawan (Lam, Yik, & Schaubroeck, 2002), dan membantu peningkatan prestasi kerja karyawan di masa depan, yang bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan perkembangan karyawan, maka dari itu penulis mengajukan hipotesis.

H₂: *Developmental feedback* berhubungan positif dengan motivasi intrinsik.

Hubungan Motivasi Intrinsik dengan Kinerja

Para peneliti telah menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki sebuah nilai positif pada seorang karyawan didalam sebuah hal yang berkaitan dengan kreativitas (Deci & Ryan,

2000; Sun, Zhang & Chen, 2012), kepuasan sebuah pekerjaan dan kesejahteraan karyawan (Ilardi Leone, Kasser, & Ryan, 1993; Shirom, Westman, & Melamed, 1999). Namun beberapa peneliti telah menghubungkan motivasi intrinsik dengan kinerja karyawan. Hubungan ini dapat dijelaskan dalam dua cara: Pertama, ketekunan seorang karyawan termotivasi secara intrinsik ketika menghadapi hambatan dan tantangan (Utman, 1997). Kedua, supervisor yang meninjau *developmental feedback* adalah ditujukan untuk memfasilitasi pembelajaran dan masa depan sebuah pembangunan karyawan dimana karyawan merasakan dukungan dan kepedulian terhadap manfaat kedepannya di organisasi. Dukungan *supervisor* didefinisikan sebagai sejauh mana pengaruh pada karyawan bahwa atasan mereka peduli tentang kesejahteraan mereka, menghargai kontribusi mereka, dan secara umum mendukung (Eisenberger *et al.*, 2002). Menurut Dawley (2008) dukungan *supervisor* dan bimbingan secara umum menunjukkan hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi dan niat bekerja.

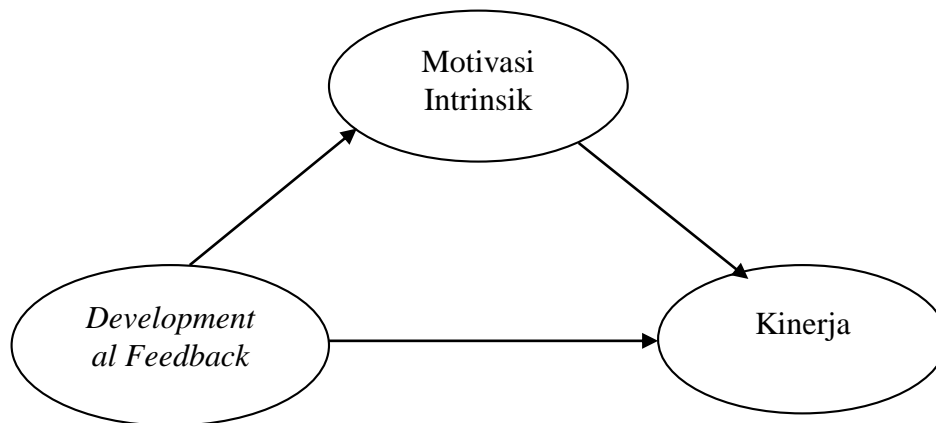
Pada penelitian Deci & Ryan (2000) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif terhadap kreatifitas karyawan, kepuasan kerja, kesejahteraan, perilaku organisasi dan komitmen, maka dari itu penulis mengajukan hipotesis.

H₃: Motivasi intrinsik berhubungan positif dengan kinerja.

Menurut Guo *et al.*, (2014) Motivasi intrinsik menjadi pemediasi parsial hubungan antara *developmental feedback* dengan kinerja, artinya pengaruh variabel *developmental feedback* harus menurun namun tetap signifikan ketika variable pemediasi dikontrol.

H₄: Motivasi intrinsik memediasi hubungan antara *developmental feedback* dan kinerja.

Kerangka Penelitian



Sumber: Guo *et al.*, (2014)

Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 110 karyawan. Teknik pengambilan sampling dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Developmental Feedback

Developmental feedback adalah seberapa jauh seorang atasan memberikan informasi sebuah informasi yang memungkinkan karyawannya untuk belajar, mengembangkan, dan meningkatkan kinerjanya. *Developmental feedback* dapat diukur dengan menggunakan 3 indikator yang dikembangkan oleh Zhou's (2003).

Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam setiap diri karyawan sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Motivasi intrinsik dapat diukur dengan menggunakan 15 indikator yang

dikembangkan oleh Amabile, Hill, Hennessey, dan Tighe dalam Guo *et al.*, (2014).

Kinerja

Kinerja adalah tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Sejauh mana keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya disebut *level of performance*. Pada umumnya kinerja atau performance diberi batasan sebagai kesuksesan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Jadi kinerja adalah hasil yang dicapai karyawan menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja dapat diukur dengan menggunakan 4 indikator yang dikembangkan oleh Farh dan Cheng dalam Guo *et al.*, (2014). Skala yang digunakan adalah skala dari 1 sampai dengan 7 dari Sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang tidak setuju, kadang-kadang, kurang setuju, setuju, sangat setuju.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Tabel 1 menunjukkan karakteristik dari 115 responden penelitian. 55% atau 64 responden berjenis kelamin laki-laki dan 44% atau 51 responden berjenis kelamin perempuan. Tenaga kerja laki-laki diperlukan untuk bagian lapangan.

Tabel 1. Profil Responden

Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase (%)
<i>Jenis Kelamin</i>		
Laki-laki	64	56
Perempuan	51	44
<i>Usia</i>		
< 20	5	4.3
21 - 25	35	30.4
26 - 30	32	27.8
31 - 35	20	17.4
36 - 40	10	8.7
> 41	13	11.3
<i>Pendidikan</i>		
SMP	1	1
SMA	58	50
D3	26	23
S1	30	26
<i>Lama Bekerja</i>		
0 - 1	18	16
1,1 - 2	35	30
2,1 - 5	36	31
> 5	26	23

Sumber: Data primer yang diolah (2015)

Usia responden didominasi pegawai berusia 21 - 25 tahun yaitu sebanyak 35 orang atau 30%. Pegawai memiliki usia 26 - 30 tahun yaitu sebanyak 32 orang atau 28%, pegawai memiliki usia 31 - 35 tahun yaitu sebanyak 20 orang atau 17%, pegawai memiliki usia > 41 tahun yaitu sebanyak 13 orang atau 13%, pegawai memiliki usia 36 - 40 tahun yaitu sebanyak 10 orang atau 8%, pegawai memiliki usia < 20 tahun yaitu sebanyak 5 orang atau 4%. Tingkat pendidikan formal didominasi pada tingkat SMA yaitu sebanyak 58 orang atau 50%. Pegawai memiliki tingkat pendidikan formal S1 sebanyak 30 orang atau 26%, pegawai memiliki tingkat pendidikan formal D3 sebanyak 26 orang atau 23%, pegawai memiliki tingkat pendidikan formal SMP sebanyak 1 orang atau 1%. Lama kerja umumnya selama 2,1 - 5 tahun yaitu

sebanyak 36 orang atau 31%, pegawai memiliki lama kerja 1,1 - 2 tahun sebanyak 35 orang atau 30%, pegawai memiliki lama kerja >5 tahun sebanyak 26 orang atau 23%, pegawai memiliki lama kerja 0 - 1 tahun sebanyak 18 orang atau 16%.

Deskripsi Penilaian/Tanggapan Responden

Dalam analisis ini akan disajikan informasi dalam bentuk tabel dan keterangan mengenai kategori jawaban, frekuensi, dan persentasenya. Kuesioner bersifat kualitatif sehingga perlu diberikan ciri kuantitas dengan membuat skala. Pengukuran hasil dilakukan dengan format jawaban tipe Likert yaitu menggunakan skala jawaban tujuh tingkat terdiri dari sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang tidak setuju, ragu-ragu, kurang setuju, setuju, sangat setuju. Jawaban digolongkan ke dalam tujuh kategori jawaban, kemudian diberi nilai skor sebagai berikut:

- Jawaban sangat tidak setuju diberi nilai skor 1 (satu)
- Jawaban tidak setuju diberi nilai skor 2 (dua)
- Jawaban kurang tidak setuju diberi nilai skor 3 (tiga)
- Jawaban ragu-ragu diberi nilai skor 4 (empat)
- Jawaban kurang setuju diberi nilai skor 5 (lima)
- Jawaban setuju diberi nilai skor 6 (enam)
- Jawaban sangat setuju diberi nilai skor 7 (tujuh)

Variabel Developmental Feedback

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 115 orang terhadap variabel *developmental feedback* berjumlah 3 indikator. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap indikator pernyataan pada tabel 2.

Tabel 2 Deskripsi Tanggapan Responden Item Pertanyaan *Developmetal Feedack*

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban							Mean
		STS	TS	KTS	RR	KS	S	SS	
DF1	Supervisor saya memberikan beberapa informasi yang berguna tentang bagaimana cara meningkatkan kinerja pekerjaan	1	4	17	63	23	7	-	4.078
	Presentase (%)	0,9	3,5	14,8	54,8	20	6,1	-	
DF2	Ketika memberikan umpan balik, supervisor saya memfokuskan untuk membantu saya belajar dan berkembang	1	9	6	46	41	10	2	4.348
	Presentase (%)	0,9	7,8	5,2	40	35,7	8,7	1,7	
DF3	Supervisor saya juga sering memberikan saya umpan balik yang membangun	4	5	7	60	31	6	2	4.174
	Presentase (%)	3,5	4,3	6,1	52,2	27	5,2	1,7	

Sumber: Data primer yang diolah (2015)

Berdasarkan tabel 2 item DF1 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 63 orang atau 54,8% menjawab ragu-ragu atas item pernyataan supervisor saya memberikan beberapa informasi yang berguna tentang bagaimana cara meningkatkan kinerja. Hal ini berarti bahwa karyawan cukup merasakan adanya *feedback* dari supervisor. Item DF3 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 60 orang atau 52,2% menjawab ragu-ragu atas item pernyataan supervisor saya juga sering memberikan saya umpan balik yang

membangun. Hal ini berarti bahwa karyawan cukup merasakan adanya usaha dari supervisor untuk meningkatkan kemampuan karyawan.

Variabel Motivasi Intrinsik

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 115 orang terhadap variabel Motivasi Intrinsik berjumlah 15 indikator. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap indikator pernyataan pada tabel 3.

Tabel 3 Deskripsi Tanggapan Responden Item Pertanyaan Motivasi Intrinsik

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban							Mean
		STS	TS	KTS	RR	KS	S	SS	
MI1	Saya menyukai cara menangani permasalahan-permasalahan yang benar benar baru	-	7	7	32	27	37	5	4.826
	Presentase (%)	-	6,1	6,1	27,8	23,5	32,2	4,3	
MI2	Saya suka mencoba menyelesaikan masalah-masalah yang rumit	-	7	6	29	19	3	15	5.061
	Presentase (%)	-	6,1	5,2	25,2	16,5	33,9	13	
MI3	Semakin sulit permasalahan, saya lebih suka mencoba untuk memecahkannya	-	8	7	32	30	27	11	4.817
	Presentase (%)	-	7	6,1	27,8	26,1	23,5	9,6	
MI4	Saya ingin tempat kerja menyediakan beberapa kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan.	-	8	5	35	27	33	7	4.809
	Presentase (%)	-	7	4,3	30,4	23,5	28,7	6,1	
MI5	Keingintahuan adalah hal yang mendorong saya untuk mengerjakan lebih dari apa yang saya lakukan.	-	8	11	30	12	38	16	4.948
	Presentase (%)	-	7	9,6	26,1	10,4	33	13,9	
MI6	Saya ingin menarritahu seberapa baik saya dapat bekerja di tempat kerja.	-	8	5	31	32	32	7	4.835
	Presentase (%)	-	7	4,3	27	27,8	27,8	6,1	

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban						Mean	
		STS	TS	KTS	RR	KS	S		SS
MI7	Saya lebih suka membayangkan berbagai hal yang terkait pekerjaan	1	6	5	28	26	43	6	4.957
	Presentase (%)	0,9	5,2	4,3	24,3	22,6	37,4	5,2	
MI8	Apa yang paling penting adalah menikmati apa yang saya lakukan.	-	7	8	32	31	26	11	4.817
	Presentase (%)	-	6,1	7	27,8	27	22,6	9,6	
MI9	Saya lebih suka pekerjaan yang lebih sulit, karena dapat membuat kemampuan saya berkembang	1	7	8	58	32	6	3	4.243
	Presentase (%)	0,9	6,1	7	50,4	27,8	5,2	2,6	
MI10	Tidak peduli apa hasil dari sebuah proyek, saya merasa puas jika memperoleh sebuah pengalaman baru	-	15	4	22	12	40	22	5.078
	Presentase (%)	-	13	3,5	19,1	10,4	34,8	19,1	
MI11	Saya lebih nyaman ketika dapat menetapkan tujuan saya sendiri	-	9	11	30	28	32	5	4.678
	Presentase (%)	-	7,8	9,6	26,1	24,3	27,8	4,3	
MI12	Saya menikmati pekerjaan yang menarik sehingga melupakan sesuatu yang lain.	-	7	6	34	29	32	7	4.817
	Presentase (%)	-	6,1	5,2	29,6	25,2	27,8	6,1	
MI13	Penting bagi saya untuk dapat melakukan apa yang sangat saya sukai	1	6	5	29	32	37	5	4.878
	Presentase (%)	0,9	5,2	4,3	25,2	27,8	32,2	4,3	
MI14	Saya relatif mudah berterus terang mengenai tugas	-	4	6	20	24	45	16	5.287
	Presentase (%)	-	3,5	5,2	17,4	20,9	39,1	13,9	
MI15	Saya sangat termotivasi dengan nilai atau uang yang bisa saya dapatkan.	2	6	6	59	32	8	2	4.261
	Presentase (%)	1,7	5,2	5,2	51,3	27,8	7	1,7	

Sumber: Data Primer yang diolah (2015)

Berdasarkan tabel 3 item MI3 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 32 orang atau 27,8% menjawab ragu-ragu atas item pernyataan semakin sulit permasalahan, saya lebih suka mencoba untuk memecahkannya. Hal ini berarti bahwa karyawan cukup merasakan motivasi ketika menemukan masalah yang baru. Item MI9 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 58 orang atau 50,4% menjawab ragu-ragu atas item pernyataan saya lebih suka pekerjaan yang lebih sulit, karena dapat membuat kemampuan saya berkembang. Hal ini berarti bahwa karyawan cukup merasakan motivasi ketika mendapatkan pekerjaan yang lebih sulit karena dapat meningkatkan

kemampuannya. Item MI15 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 59 orang atau 51,3% menjawab ragu-ragu atas item pernyataan saya sangat termotivasi dengan nilai atau uang yang bisa saya dapatkan. Hal ini berarti bahwa karyawan cukup merasakan termotivasi untuk mendapatkan nilai atau uang.

Variabel Kinerja

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 115 orang terhadap variabel Kinerja berjumlah 4 indikator. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap indikator pernyataan pada tabel 4.

Tabel 4 Deskripsi Tanggapan Responden Item Pertanyaan Kinerja

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban							Mean
		STS	TS	KTS	RR	KS	S	SS	
K1	Saya berkontribusi besar terhadap kinerja organisasi secara menyeluruh	-	36	27	36	8	8	-	3.348
	Presentase (%)	-	31,3	23,5	31,3	7	7	-	
K2	Kinerja saya selalu memenuhi harapan supervisor	-	46	16	29	9	14	1	3.409
	Presentase (%)	-	40	13,9	25,2	7,8	12,2	0,9	
K3	Saya bekerja sangat baik sebagai bagian dari tim	-	27	2	39	10	10	-	3.539
	Presentase (%)	-	23,5	25,2	33,9	8,7	8,7	-	
K4	Saya selalu menyelesaikan tugas pekerjaan tepat waktu	1	31	38	23	12	10	-	3.383
	Presentase (%)	0,9	27	33	20	10,4	8,7	-	

Sumber: Data Primer yang diolah (2015)

Berdasarkan tabel 4 item K1 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 36 orang atau 31,3% menjawab ragu-ragu atas item pernyataan saya berkontribusi besar terhadap kinerja organisasi secara menyeluruh. Hal ini berarti bahwa karyawan merasakan sudah berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Item K3 menunjukkan bahwa mayoritas responden sebanyak 39 orang atau 33,9% menjawab ragu-ragu atas item pernyataan saya bekerja sangat baik sebagai bagian dari tim. Hal ini berarti bahwa karyawan merasakan sudah bekerja dengan baik ketika berada dalam tim.

Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini digunakan regresi berganda dengan bantuan program *SPSS 22 for Windows*. Untuk menguji hasil hipotesis pertama dilakukan regresi *Developmental Feedback* dengan Kinerja. Hipotesis kedua dilakukan regresi *Developmental Feedback* dengan Motivasi Intrinsik. Sedangkan untuk hipotesis ketiga dilakukan uji regresi Motivasi Intrinsik dengan Kinerja, dan dilakukan uji regresi hubungan *Developmental Feedback*, Kinerja dengan Motivasi Intrinsik.

Tabel 5. Pengaruh *Developmental Feedback* Terhadap Kinerja

Model	Unstd. B Koefisien	t	Sig.
Konstanta	1.519	3.592	.000
<i>Developmental Feedback</i>	.452	4.592	.000

Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer yang diolah (2015)

Dari Tabel 5 di atas dapat dilihat $Y = 1,519 + 0,452X$ bahwa *Developmental Feedback* berpengaruh signifikan pada Kinerja ($Sig. < 0,05$). Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,150, berarti variasi perubahan variabel Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel *Developmental*

Feedback sebesar 15%. Sisanya sebesar 85% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini. Hasil ini dapat dilihat pada tabel *adjusted R square* di halaman lampiran.

Tabel 6. Pengaruh *Developmental Feedback* Terhadap Motivasi Intrinsik

Model	Unstd. B Koefisien	t	Sig.
Konstanta	3.533	7.424	.000
<i>Developmental Feedback</i>	.323	2.911	.004

Dependent Variable: Motivasi Intrinsik

Sumber: Data primer yang diolah (2015)

Dari Tabel 6 diatas dapat dilihat $Y = 3,533 + 0,323X$ bahwa *Developmental Feedback* berpengaruh signifikan pada Motivasi Intrinsik (*Sig.* < 0.05). Nilai Adjusted R Square sebesar 0,062, berarti variasi perubahan variabel Motivasi Intrinsik dapat dijelaskan oleh variabel *Developmental Feedback* sebesar 6,2%. Sisanya sebesar 93,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

Tabel 7. Pengaruh Intrinsic Motivasi Terhadap Kinerja

Model	Unstd. B Koefisien	t	Sig.
Konstanta	2.101	4.991	.000
Motivasi Intrinsik	.270	3.206	.002

Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer yang diolah (2015)

Data Tabel 7 diatas dapat dilihat $Y = 2,101 + 0,270X$ bahwa Motivasi Intrinsik berpengaruh signifikan pada Kinerja (*Sig.* < 0,05). Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,075, berarti variasi perubahan variabel Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel Motivasi Intrinsik sebesar 7,5%. Sisanya sebesar 92,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini. Hasil ini dapat dilihat pada tabel *adjusted R square* dihalaman lampiran.

Tabel 4. Mediasi Motivasi Intrinsik Pada Pengaruh *Developmental Feedback* Terhadap Kinerja

Model	Unstd. B Koefisien	t	Sig.
Konstanta	.867	1.710	.090
Motivasi Intrinsik	.185	2.249	.026
<i>Developmental Feedback</i>	.393	3.913	.000

Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer yang diolah (2015)

Pembahasan Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian, didapatkan hasil nilai signifikansi 0,000 (*sig.* < 0,05) dan nilai T 4,592 menunjukkan adanya pengaruh antara *Developmental Feedback* dengan Kinerja sehingga bahwa hipotesis 1 terdukung. Hasil perhitungan pada Tabel 2, nilai signifikansi 0,004 (*sig.* < 0,05) dan nilai T 2,911 menunjukkan adanya pengaruh antara *Developmental Feedback* dengan Motivasi Intrinsik sehingga hipotesis 2 terdukung. Hasil perhitungan pada Tabel 3, nilai signifikansi 0,002 (*sig.* < 0,05) dan nilai T 3,206 menunjukkan adanya pengaruh

antara Motivasi Intrinsik dengan Kinerja sehingga hipotesis 3 terdukung.

Pengaruh *Developmental Feedback* pada Kinerja signifikan dan pengaruh *Developmental Feedback* pada Motivasi Intrinsik signifikan, sementara Pengaruh Motivasi Intrinsik pada Kinerja signifikan. Motivasi Intrinsik memediasi hubungan antara *Developmental Feedback* dengan Kinerja. Menurut Baron & Kenny (1986) salah satu syarat mediasi pada pengujian bersama variabel independen (*developmental feedback*) dan variabel mediasi (Motivasi Intrinsik) pada variabel dependen (Kinerja)

adalah variabel mediasi (Motivasi Intrinsik) harus berpengaruh pada variabel dependen (Kinerja). Dalam penelitian ini dilakukan uji variabel Kinerja sebagai variabel dependen dengan dua variabel *developmental feedback* dan Motivasi Intrinsik sebagai variabel independen, dan hasilnya signifikan, dengan begitu syarat pemediasi Baron & Kenny terpenuhi. Dengan demikian menunjukkan bahwa hipotesis 4 didukung.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan, kesimpulan dari penelitian ini adalah:

- a. *Developmental feedback* berpengaruh signifikan positif pada kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi *developmental feedback* pada karyawan maka kinerja akan semakin baik.
- b. *Developmental feedback* berpengaruh positif pada motivasi intrinsik. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi *developmental feedback* pada karyawan maka motivasi intrinsik akan semakin baik.
- c. Motivasi intrinsik berpengaruh positif pada kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi intrinsik pada karyawan maka kinerja akan semakin baik.
- d. Motivasi intrinsik memediasi hubungan antara *developmental feedback* dan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa *developmental feedback* menimbulkan motivasi intrinsik yang akan meningkatkan kinerja karyawan.

Generalisasi bersifat terbatas dalam penelitian ini sehingga disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk dapat memperluas cakupan objek penelitian pada perusahaan atau organisasi yang lain. Selain itu, penelitian juga dapat dilakukan dengan tidak hanya meneliti karyawan global, tetapi juga dapat meneliti karyawan di setiap divisi, sehingga dapat dilakukan perbandingan hasil penelitian pada karyawan disetiap divisinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Apruebo, R.A., 2005, *Sports Psychology*. Manila: UST Publishing House.
- Arsyad Azhar, 2011, *Media Pembelajaran*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Brahmasari, Ida Ayu & Agus Suprayetno, 2008, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.10 No.2: 124-135.
- Dessler, Gary, 2000, *Human Resource Management 8th*, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Djamarah, 2002, *Teori Motivasi*, edisi 2, Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Nawawi, H. 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Luthans. Fred, 2006, *Perilaku Organisasi 10th*. Edisi Indonesia. Yogyakarta. Penerbit ANDI.
- Martoyo, Susilo, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM.
- Mathis, R.L dan Jackson J. H, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nimalathasan, Balasundaram, 2009, Kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan Kasus Bank Rakyat di Semenanjung Jaffna Sri Lanka. *Jurnal Ekonomi University of Jaffna*. Sri Lanka.
- Tony Listianto dan Bambang Setiaji, 2007, Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (*Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Kota Surakarta*).
- Weinberg dan Gould, 1995, *Foundations of Sport and Exercise Psychology*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Yun Guo, Jianqiao Liao, Shudi Liao, and Yanhong Zhang, 2014, The Mediating Role of Intrinsic Motivation on the Relationship Between Developmental Feedback and Employee Job Performance. *Society for Personality Research*. Vol 42 No.5, PP. 731-742