

DETERMINAN MOTIVASI KERJA DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK CABANG BONTANG

Disusun Oleh:
Anggi Octavia Irawan
Dr. Zaki Baridwan, SE, MSi, Ak

Universitas Brawijaya, Jl. MT. Haryono 165, Malang
Email: octaviaanggi@gmail.com

Abstrac

The purposes of this study is to examine the determinants of work motivation that affects the performance of the employees of PT Bank Mandiri Tbk branch Bontang. This study was the development of the research that has been conducted by Drake et al. (2007) and combine with Motivation-Hygiene Theory by Herzberg's. The research was conducted in three (3) branches of Bank Mandiri Bontang, East Kalimantan. The study used survey method in gather data. A total of 125 data can be processed using smartPLS. Study results show that feedback, rewards, recognition and work environment has a significant impact to work motivation and work motivation also has a significant impact to the performance of the employees of PT Bank Mandiri Tbk branch Bontang.

Keywords: Employee performance, work motivation, feedback, reward, recognition and working conditions.

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji determinan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang telah dilakukan oleh Drake dkk. (2007) dan menggabungkan dengan Teori *Motivation-Hygiene* dari Herzberg Penelitian ini dilakukan di 3 (tiga) cabang Bank Mandiri Kota Bontang, Kalimantan Timur. Studi ini menggunakan metode survey dalam pengambilan data Sebanyak 125 data dapat diolah dengan menggunakan smartPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa umpan balik, penghargaan, pengakuan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Manidir Tbk cabang Bontang.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja, Umpan Balik, Penghargaan, Pengakuan, Lingkungan Kerja.

PENDAHULUAN

Persaingan pada era globalisasi saat ini menuntut sebuah perusahaan untuk dapat memiliki sumber daya yang baik, khususnya sumber daya manusia yang berkualitas. Perusahaan yang memiliki pegawai yang berkualitas akan mempermudah manajemen mengarahkan pada penyelesaian tugas-tugas tertentu. Peran sumber daya manusia yang berkualitas adalah mutlak dan penting untuk meningkatkan kinerja individu di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja didefinisikan sebagai tingkat kebutuhan seorang individu sebagai pengharapan atas pekerjaan yang dilakukannya. Setiap harapan dari tiap individu dinilai berdasarkan peran, jika peran yang dimainkan seorang individu tidak diketahui dengan jelas atau nampak samar, maka setiap individu tidak akan mengetahui secara persis apa yang diharapkannya. Hal ini dimulai dari kinerja banyak individu dan berujung pada kinerja suatu perusahaan atau pencapaian tujuan di dalam konteks organisasi (Armstrong dan Baron, 1998).

Walaupun demikian, ada hal penting yang jarang diperhatikan oleh manajemen, pada akhirnya akan membuat karyawan tidak merasa puas dengan pekerjaan dan tugas yang diberikan oleh perusahaan, kurangnya motivasi yang diberikan berpengaruh kepada kinerja karyawan yang naik turun. Para manajer berpendapat bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari motivasi kerja dan kemampuan karyawan itu sendiri. Agar tetap bersikap realistis, para manajer tersebut sering menghadapi problem inti motivasi kerja, yakni bagaimana cara merangsang sekelompok orang yang masing-masing memiliki kebutuhan yang khas dan kepribadian yang unik untuk bekerja sama menuju pencapaian sasaran-sasaran perusahaan. Manajer harus dapat meyakinkan para bawahannya bahwa dalam upaya mencapai sasaran-sasaran mereka sendiri, mereka perlu memberikan kontribusi positif kepada sasaran-sasaran perusahaan.

Selain itu, fenomena yang terjadi saat ini adalah manajemen lebih memandang bahwa memberikan motivasi kerja kepada karyawan hanya dapat dilakukan dari aspek keuangan seperti pemberian bonus, tunjangan, gaji dll. Manajemen kurang memperhatikan upaya pemberian motivasi kerja dari aspek non-keuangan. Pemberian motivasi kerja dari aspek non-keuangan hanya diterapkan kepada karyawan di saat pemberian motivasi dari aspek keuangan gagal diterapkan.

Kondisi perekonomian yang fluktuatif membuat manajemen menghadapi tantangan untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan di dalam lingkungan ekonomi yang tidak pasti (Mitchel dan Young, 2003). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa di masa depan, perusahaan yang sukses adalah mereka yang mampu beradaptasi dengan realitas kejadian saat ini, rutin melakukan inovasi dan kreativitas serta memiliki sifat fleksibilitas. Dinamika lingkungan kerja mencerminkan beragam populasi yang terdiri dari individu-individu yang membutuhkan motivasi dan keyakinan (Kreisman, 2002). Berdasarkan fenomena tersebut penelitian ini menggabungkan Teori *Motivation-Hygiene* dari Frederick Herzberg yang dikembangkan tahun 1959 dan 1993, dengan determinan motivasi kerja dari penelitian Drake *et al.* (2007). Herzberg (1959) mengumpulkan data mengenai sikap kerja karyawan dari sembilan perusahaan. Riset yang Herzberg lakukan menyimpulkan bahwa individu mempunyai dua kategori kebutuhan yang mempengaruhi dan tidak mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Penelitian ini ingin menguji pengaruh determinan motivasi kerja terhadap kinerja berdasarkan teori *Motivation-Hygiene* dari Herzberg (1959) yaitu lingkungan kerja (*working conditions*) dan pengakuan (*recognition*).

Lingkungan kerja (*working conditions*) adalah unsur material atau psikologis perusahaan. Perusahaan harus menyediakan lingkungan kerja yang memadai seperti lingkungan fisik (tata ruang kantor yang nyaman, lingkungan yang bersih, pertukaran udara yang baik, penerangan yang cukup) serta lingkungan non fisik (suasana kerja karyawan, kesejahteraan karyawan, hubungan antar sesama karyawan, hubungan antar karyawan dengan pimpinan, serta tempat ibadah). Lingkungan kerja yang kondusif dapat membantu kelancaran pelaksanaan kerja sehingga karyawan memiliki semangat bekerja dan meningkatkan kinerja karyawan (Analisa, 2011). Menurut Andrew dan Kent (2004), komitmen dari semua karyawan berawal dari penghargaan dan pengakuan yang diberikan kepada mereka. Deeproose (1994) mengemukakan pendapat bahwa motivasi karyawan dan produktivitas kinerja yang mereka lakukan, dapat ditingkatkan melalui pengakuan (*recognition*) yang diberikan kepada mereka. Tidak dapat dipungkiri bahwa, keberhasilan seluruh organisasi didasarkan pada bagaimana organisasi tersebut membuat karyawan termotivasi dan bagaimana melakukan evaluasi kinerja untuk nantinya memberikan kompensasi kerja.

Drake *et al.* (2007) melakukan penelitian mengenai pengaruh penilaian umpan balik (*feedback*) terhadap motivasi kerja karyawan dan pengaruh insentif sebagai bentuk penghargaan untuk meningkatkan produktivitas kinerja. Objek penelitian adalah pada karyawan nonmanajerial. Umpan balik (*feedback*) merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Penelitian ini menggambarkan umpan balik (*feedback*) sebagai bentuk penerimaan informasi serta delegasi tugas yang diberikan dari pihak atasan kepada karyawan. Dengan penyampaian informasi dan tugas yang jelas, maka karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja. Informasi tentang kinerja menjelaskan bagaimana menjalankan pekerjaan dengan baik, mempertahankan dan meningkatkan pemahaman tentang kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Perihal penyediaan informasi kinerja, tergantung dari sejauh mana pihak atasan atau manajemen berupaya mendorong dan memotivasi karyawannya, ada beberapa organisasi atau perusahaan yang berupaya sungguh-sungguh agar kinerja karyawan maksimal dengan menyediakan informasi kinerja yang berkualitas, sebaliknya ada perusahaan yang tidak maksimal di dalam memotivasi karyawannya dengan menyediakan informasi kinerja yang terbatas dan seadanya.

Saat ini, organisasi atau perusahaan berusaha untuk menentukan keseimbangan yang wajar antara komitmen karyawan dan kinerja organisasi. Program penghargaan dan pengakuan adalah sebagai faktor yang paling berperan di dalam menjaga harga diri karyawan yang penuh ambisi (Danish dan Usman, 2010). Pemberian penghargaan (*rewards*) kepada karyawan adalah salah satu fungsi dari manajer untuk memotivasi para karyawan agar berhasil dalam mengerjakan tugas yang diberikan serta mempengaruhi perilaku mereka untuk mencapai efisiensi organisasi yang lebih besar (Oosthuizen, 2011).

Motivasi kerja dengan kinerja berbanding lurus, artinya semakin tinggi dorongan atau motivasi dari karyawan dalam bekerja, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. La Motta (1995) berpendapat bahwa kinerja di perusahaan merupakan hasil dari kemampuan dan motivasi. Tingkat motivasi kerja yang tinggi akan berhubungan dengan tingkat efektivitas dan kinerja yang semakin tinggi pula.

Penelitian ini dilakukan untuk mengembangkan Teori *Motivation-Hygiene* oleh Herzberg pada tahun 1959 dan 1993, dengan penelitian yang dilakukan oleh Drake *et al.* (2007). Objek penelitian ini adalah karyawan perbankan yang bekerja 3 (tiga) cabang Bank Mandiri di Bontang, Kalimantan Timur. Peneliti ingin mengamati apa saja determinan motivasi kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan perbankan.

Aktivitas karyawan perbankan adalah memberikan pelayanan keuangan bagi masyarakat dan nasabah. Penerapan strategi-strategi yang tepat untuk memotivasi karyawan sangat diperlukan agar dapat bekerja dengan baik dalam menghadapi tantangan kondisi perekonomian yang fluktuatif

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti merumuskan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : 1)Apakah umpan balik (*feedback*) mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang?, 2)Apakah penghargaan (*rewards*)mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang?, 3) Apakah pengakuan (*recognition*) mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang?, 4) Apakah lingkungan kerja (*working conditions*) mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang?, 5)Apakah motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang?.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kinerja

Kinerja merupakan bentuk realisasi perilaku yang nyata dari seorang karyawan sesuai dengan peran dan tugasnya di dalam suatu instansi atau perusahaan. Kinerja dan produktivitas karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting di dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Sulistiyani (2003), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Selain itu, Suprihanto dkk. (2000) mengemukakan definisi kinerja sebagai hasil kerja dari seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu sebelumnya. Pedoman dari kinerja itu sendiri terdapat pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan tujuan dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Effendi (2002) menyatakan bahwa kinerja adalah realisasi nyata dari hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan posisi dan peranya di dalam perusahaan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah output yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan posisi atau peranya di dalam perusahaan selama periode tertentu. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu pedoman perusahaan untuk mencapai produktivitas kerja yang maksimal.

Motivasi Kerja

Faktor sumber daya manusia merupakan elemen yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Hal ini memaksa setiap perusahaan harus dapat bekerja dengan lebih efisien, efektif dan produktif. Tingkat kompetisi yang tinggi ini akan memacu tiap perusahaan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dalam lingkungan persaingan yang tinggi yang dalam hal ini berarti perusahaan harus memberikan perhatian pada aspek sumber daya manusia. Jadi manusia dapat dipandang sebagai faktor penentu karena ditangan manusialah segala inovasi akan direalisasi dalam upaya mewujudkan tujuan perusahaan. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang diharapkan, organisasi dapat memberikan peran positif terhadap semua kegiatan

perusahaan dalam mencapai tujuannya, setiap karyawan diharapkan memiliki motivasi kerja yang tinggi yang diharapkan nantinya akan meningkatkan disiplin kerja yang tinggi.

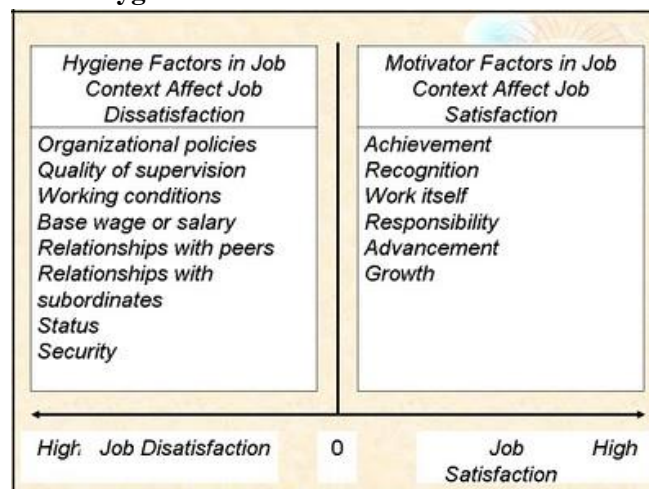
Motivasi kerja menurut menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu; atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan pekerjaannya. Menurut Soemanto (1987) motivasi berkaitan dengan tiga hal sekaligus yang merupakan aspek- aspek dari motivasi kerja, ketiga hal tersebut adalah keadaan yang mendorong tingkah laku (*motivating states*), tingkah laku yang didorong oleh keadaan tersebut (*motivated behaviour*) dan tujuan dari tingkah laku tersebut (*goals or end such behaviour*).

Teori Motivasi Kerja

Para ahli berfokus pada faktor -faktor apa saja yang menyebabkan seseorang merasa benar-benar puas dengan pekerjaan yang diberikan. Teori ini secara garis besar mengungkapkan bahwa motivasi kerja hanya dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan kerja baik secara biologis maupun psikologis. Aspek keuangan dianggap sebagai satu-satunya cara dalam memotivasi karyawan dan membuat karyawan merasa dihargai. Kenyataannya, aspek keuangan bukan merupakan satu-satunya cara untuk membuat karyawan merasa puas seutuhnya dengan peran mereka selama ini. Herzberg (1959) melakukan penelitian untuk mencari tau apa saja determinan yang mempengaruhi kepuasan pekerja saat itu. Herzberg lalu menyimpulkan bahwa seseorang di dalam melakukan pekerjaan dapat merasa puas dan tidak puas. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya berhubungan langsung dengan kepuasan.

Herzberg (1959) memberi nama untuk karyawan yang merasa puas dengan motivator dan karyawan yang tidak merasa puas dengan faktor higienis. Sehingga dua nama tersebut dikenal dengan teori dua faktor Herzberg. Teori ini menjelaskan bahwa hal-hal yang membuat seseorang merasa puas disebut motivator yaitu hal-hal yang mendorong seseorang melakukan sesuatu dan berasal dari dalam diri atau faktor intrinsik. Sedangkan yang dimaksud dengan faktor *Hygiene* adalah determinan yang berasal dari luar diri seseorang atau faktor ekstrinsik.

Tabel 2.1
Perbedaan Faktor Hygiene dan Faktor Motivator oleh Herzberg (1959)



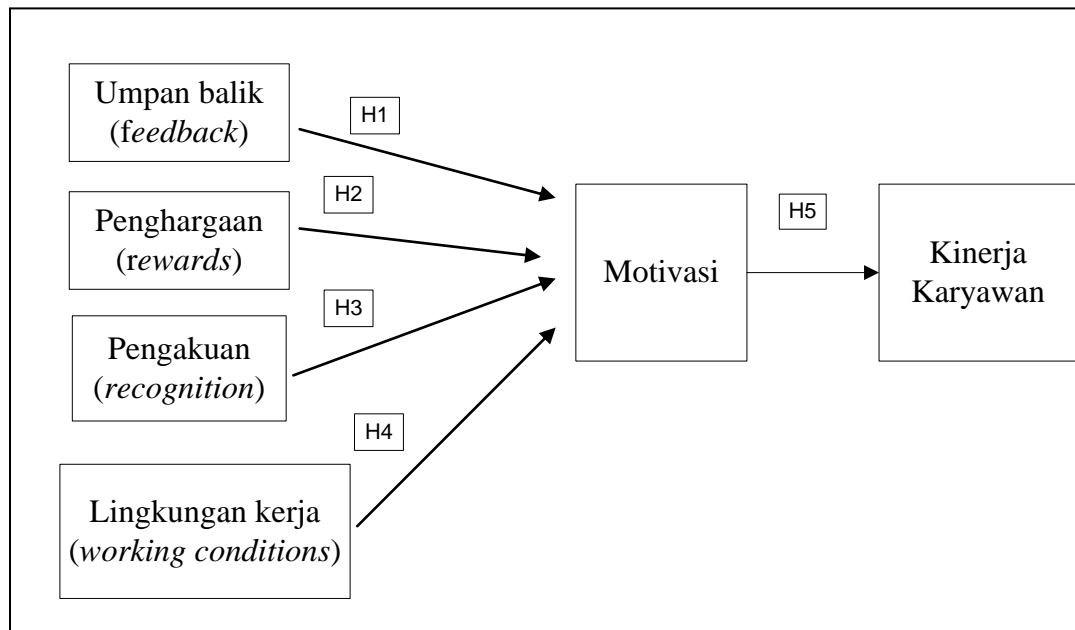
Sumber : Schermerhorn *et al.* (2002:158)

Tabel 2.1 di atas memperlihatkan mengenai faktor *Motivation* dengan faktor *Hygiene*. Adanya faktor *Hygiene* mencegah seseorang untuk merasa tidak puas tetapi kenyataannya tidak

membuat seseorang merasa puas dengan tugas yang diberikan karena motivasi yang diberikan oleh manajemen kurang maksimal, faktor ini berasal dari luar diri karyawan. Menurut Herzberg, faktor motivator yang hakikatnya dapat memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan, tetapi apabila faktor *Hygiene* diterapkan dengan maksimal faktor ini dapat membuat karyawan lebih termotivasi. Dengan adanya teori ini, sebelumnya para manajer yang hanya berfokus dengan memotivasi karyawan dari aspek keuangan dapat melihat dari sisi lain bahwa memotivasi karyawan tidak hanya dari aspek keuangan saja.

Selain itu, peneliti menggunakan teori motivasi kerja dari Herzberg (1959) untuk melihat sejauh mana penerapan determinan motivasi kerja yang diterapkan oleh manajemen saat ini dengan menambahkan dua faktor dari teori Herzberg (1959) yaitu pengakuan (*recognition*) dan lingkungan kerja (*working conditions*). Adapun model penelitian ini dapat dijelaskan pada gambar 2.2.

Gambar 2.2
Model Penelitian



Pengembangan Hipotesis Umpan Balik (Feedback)

Penelitian ini menggambarkan umpan balik (*feedback*) sebagai bentuk penerimaan informasi serta delegasi tugas yang diberikan dari pihak atasan kepada karyawan. Dengan penyampaian informasi dan tugas yang jelas, maka karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja. Informasi tentang kinerja menjelaskan bagaimana menjalankan pekerjaan dengan baik, mempertahankan dan meningkatkan pemahaman tentang kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya menunjukkan hubungan yang signifikan antara umpan balik dengan motivasi kerja .

Penelitian tersebut dilakukan oleh Katz *et al* (1987), Dominick dan Gerard (1998), Druskat dan Wolff (1999), Walker dan Smither (1999) dan Narani (2010). Oleh karena itu peneliti

tertarik untuk menguji pengaruh umpan balik (*feedback*) terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang. Adapun hipotesis alternatif selanjutnya adalah :

H1 : Umpan balik (*feedback*) berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang

Pengembangan Hipotesis Penghargaan (*rewards*)

Intrinsic rewards merupakan penghargaan yang berasal dari dalam diri seseorang diwujudkan di dalam bentuk peningkatan kinerja dan rasa untuk berprestasi untuk lebih maju daripada sebelumnya. Sedangkan *extrinsic rewards* merupakan penghargaan yang berasal dari luar diwujudkan dalam bentuk nyata seperti gaji, pujian dari atasan dan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan. Jadi, penghargaan (*rewards*) adalah semua bentuk *return* baik dari aspek keuangan dan non keuangan yang diterima oleh karyawan karena kinerja dan kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya menunjukkan hubungan yang signifikan antara penghargaan (*rewards*) dengan motivasi kerja .

Penelitian tersebut dilakukan oleh Pfeffer (1998), Hua Hu (2004), Nyhus dan Pon (1999), Roberts (2005), Danish dan Usman (2010). Oleh karena itu peneliti tertarik untuk menguji pengaruh penghargaan (*rewards*) terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang. Adapun hipotesis alternatif selanjutnya adalah :

H2 : Penghargaan (*rewards*) berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang

Pengembangan Hipotesis Pengakuan (*recognition*)

Danish dan Usman (2010) mendefinisikan pengakuan sebagai proses pemberian status tertentu dalam sebuah organisasi bagi seorang karyawan. Pengakuan adalah faktor yang sangat penting dan berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Pengakuan menggambarkan bagaimana kinerja seorang karyawan dievaluasi dan berapa banyak penghargaan yang karyawan terima sebagai imbalan dari organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja. Beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya menunjukkan hubungan yang signifikan antara pengakuan (*recognition*) dengan motivasi kerja. Penelitian tersebut dilakukan oleh Caccioppe (1999), Stajkovic dan Luthans (2001), studi *work life-conflict* (2001), Rafikul Islam dan Zaki (2004), Tran dan Ortiz (2007). Oleh karena itu peneliti tertarik untuk menguji pengaruh pengakuan (*recognition*) terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang. Adapun hipotesis alternatif selanjutnya adalah :

H3 : Pengakuan (*recognition*) berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang

Pengembangan Hipotesis Lingkungan Kerja (*working conditions*)

Kondisi lingkungan kerja tentunya memegang peranan penting terhadap baik buruknya kualitas hasil kinerja karyawan. Bila lingkungan kerja cukup nyaman dan komunikasi antar anggota tim berjalan lancar, maka bisa dipastikan performa yang dihasilkan pun tentu akan maksimal. Namun sebaliknya, apabila lingkungan kerja dipenuhi dengan kekacauan dan diwarnai persaingan yang tidak sehat antar anggota tim, maka yang tercipta adalah kejenuhan dari para karyawan yang pada akhirnya akan menurunkan motivasi karyawan mereka setiap harinya. Beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya menunjukkan hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja (*working conditions*) dengan motivasi kerja. Penelitian tersebut dilakukan oleh Barnard dan Janet (1997), Gensler (2006), Miettinen (2007), Chandrasekar (2011), Sucharita (2012). Oleh karena itu peneliti tertarik untuk menguji pengaruh lingkungan kerja (*working conditions*) terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang. Adapun hipotesis alternatif selanjutnya adalah :

H3 : Lingkungan Kerja (*working conditions*) berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang

Determinan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Herzberg (1959) menjelaskan bahwa seseorang akan mempunyai kinerja yang maksimal apabila determinan motivasi kerja terdapat dalam suatu pekerjaan. Faktor motivasi tersebut antara lain dorongan untuk berprestasi, mendapatkan pengakuan, rasa tanggung jawab, kesempatan untuk maju dan rasa puas di dalam bekerja (Mangkunegara, 2002). Beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya menunjukkan hubungan yang signifikan. Penelitian tersebut dilakukan oleh Judge dan Illies (2002), Setiadi (2007), Eastman (2009), Reza (2010), Nitasari (2012). Oleh karena itu peneliti tertarik untuk menguji pengaruh motivasi kerja terhadap karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang. Adapun hipotesis alternatif selanjutnya adalah :

H3 : Lingkungan Kerja (*working conditions*) berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang

METODE PENELITIAN

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di tiga (3) cabang PT Bank Mandiri di kota Bontang. Peneliti memilih karyawan PT Bank Mandiri Tbk karena reputasi Bank Mandiri atas pelayanan terhadap nasabah dan pemberdayaan kinerja karyawan yang telah terbukti dari survey-survey sebelumnya, maka dari itu peneliti ingin menguji determinan yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk dengan mengambil populasi pada tiga (3) cabang PT Bank Mandiri di kota Bontang . Peneliti memilih karyawan PT Bank Mandiri di kota Bontang sebagai populasi disebabkan oleh adanya akses perantara yang dimiliki peneliti sehingga lingkup penelitian terbatas pada Bank Mandiri yang ada di Kota Bontang saja.

Dalam penelitian ini, jumlah populasi tidak diketahui secara pasti. Oleh karena itu, peneliti menggunakan salah satu cara penentuan sampel dengan mengambil 30-500 responden dengan cara menyebar 300 kuesioner. Penentuan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini didasarkan pada Sekaran (2006) yang menyatakan bahwa jumlah sampel untuk penelitian korelasional adalah lebih besar dari 30 dan lebih kecil dari 500 sampel. Dalam hal ini, harapan kuesioner yang kembali adalah 30% dari jumlah kuesioner yang disebar. Alasan peneliti mengambil jumlah tersebut dikarenakan peneliti meyakini bahwa jumlah tersebut dapat mewakili jumlah keseluruhan sampel yang diambil dan dikarenakan peneliti tidak memperoleh data yang pasti terkait dengan jumlah karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang.

Penelitian ini menggunakan metode *judgement sampling*. Metode *judgement sampling* merupakan salah satu dari *metode purposive sampling*. Metode *judgement sampling* yaitu suatu metode yang melibatkan pilihan-pilihan dari subyek yang memiliki tempat paling menguntungkan atau posisi terbaik yang menyediakan informasi yang dibutuhkan (Sekaran, 2006). Pada dasarnya metode *judgement sampling* merupakan metode yang mempergunakan pertimbangan-pertimbangan atau kriteria tertentu dalam pemilihan sampelnya.

Pengumpulan data merupakan prosedur sistematis yang standar untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. Metode survei merupakan metode pengumpulan data primer, di mana data primer ini mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi (Sekaran, 2006)

Penelitian ini menggunakan dua jenis variabel yaitu variabel dependen dan variabel independen. Konstruk yang memengaruhi disebut variabel bebas (*independent variable*), yaitu umpan balik, penghargaan, pengakuan dan lingkungan kerja sedangkan konstruk yang terpengaruh oleh perubahan *independent variable* disebut variabel terikat (*dependent variable*), yaitu motivasi kerja dan kinerja. Pengukuran indikator variable menggunakan skala likert tujuh poin.

Konstruk yang pertama yaitu Umpan Balik (X1). Umpan balik dapat dilihat dari informasi yang objektif mengenai prestasi individual atau kolektif (Kreitner dan Kinicki, 2005). Indikator konstruk umpan balik diukur dengan menggunakan tiga item pertanyaan berdasarkan konsep Nyhan (2000). Konstruk kedua adalah Penghargaan (X2). Penghargaan (*rewards*) adalah sesuatu yang diterima karyawan dan penghargaan tersebut didasarkan pada kinerja individual yang bersangkutan (*performance based rewards*). Indikator konstruk penghargaan (*rewards*) diukur dengan menggunakan tiga item pertanyaan berdasarkan konsep Spreitzer (1995) yang diadaptasi oleh Klidas *et al.* (2006). Konstruk yang ketiga yaitu pengakuan (X3). Pengakuan baik secara langsung maupun tidak langsung akan sangat berarti bagi karyawan. Indikator konstruk pengakuan (*recognition*) diukur dengan menggunakan tiga item pertanyaan berdasarkan konsep Roberts (2005). Konstruk yang keempat yaitu lingkungan kerja (X4). Kondisi lingkungan kerja memegang peranan penting terhadap baik buruknya kualitas hasil kinerja karyawan. Indikator konstruk lingkungan kerja (*working conditions*) diukur dengan menggunakan empat item pertanyaan berdasarkan konsep Roberts (2005). Konstruk yang kelima yaitu motivasi kerja (X5). Motivasi yang diukur dalam penelitian ini merupakan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Indikator konstruk motivasi kerja diukur dengan menggunakan enam item pertanyaan berdasarkan konsep Ganesa *et al.* (1996). Konstruk yang keenam yaitu Kinerja (X6). Kinerja adalah perilaku yang relevan sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Agustiar dkk, 2005). Indikator konstruk kinerja diukur dengan menggunakan tujuh item pertanyaan berdasarkan konsep Mas'ud (2004).

Dalam kegiatan pengumpulan data, peneliti melakukan penyebaran kuesioner untuk meningkatkan *respon rate* (tingkat pengembalian kuisisioner) terkait dengan melalui perantara. Peneliti memberikan penjelasan singkat mengenai cara pengisian kuesioner kepada perantara tersebut nantinya akan dijelaskan kembali kepada responden.

Pengujian hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini menggunakan bantuan *Partial Least Squares* (PLS) yang merupakan statistika multivariate yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda (Hartono dan Abdillah, 2009). Untuk menganalisis penelitian ini digunakan beberapa pengujian hipotesis dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS), yaitu: Evaluasi outer model (Model Pengukuran) yang terdiri dari uji validitas variabel (validitas konvergen dan validitas diskriminan), uji reabilitas dengan menggunakan metode cronbach;s alpha dan composite reliability, Evaluasi inner model (Model Struktural) yang menggunakan R^2 , dan Menggunakan nilai koefisien *path* atau *t-values* tiap path untuk uji signifikansi antar variabel dalam model stuktural.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Bank di tiga cabang Bank Mandiri kota Bontang yang aktivitas pekerjaannya berhubungan dengan pelayanan keuangan nasabah. Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, peneliti menggunakan metode *survey* yaitu dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan Bank Mandiri di kota Bontang. Peneliti melakukan pengumpulan data selama dua minggu dengan menyebarkan kuesioner penelitian melalui perantara. Adapun waktu pengumpulan data dilakukan selama 2 minggu pada bulan April 2013 dengan menyebarkan kuisisioner secara tidak langsung. Penelitian dimulai pada tanggal 15 April 2013 sampai dengan tanggal 26 April 2013. Berikut adalah rincian hasil pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti.

Tabel 1
Sampel dan Tingkat Pengembalian

Jumlah Kuisisioner disebar	200
Jumlah Kuisisioner yang tidak kembali	65
Kuisisioner yang kembali	132
Kuisisioner yang digugurkan	7
Kuisisioner yang digunakan	125
Tingkat pengembalian (respon rate)	66%
Tingkat pengembalian yang digunakan (usable respon rate)	63%

Selanjutnya, gambaran profil responden pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2 berikut.

Tabel 2 Demografi Responden

1 Gender	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	58	46,4
Perempuan	67	53,6
2 Umur		
> 20 tahun	0	0
20-30 tahun	83	66,4
31-40 tahun	30	24
41-50 tahun	12	9,6
> 50 tahun	0	0
3 Pendidikan Terakhir		
D3	25	20
S1	95	76
S2	5	4
S3	0	0
4 Jabatan		
Teller	23	18,4
Customer Services	21	16,8
Back Office	35	28
Account Manager	3	2,4
Lainya	43	34,4
5 Masa Kerja		
> 1 tahun	25	20
1-3 tahun	41	32,8
> 3 tahun	59	47,2

Sumber : Data Primer (diolah)

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa responden perempuan lebih banyak dari pada responden laki-laki. Rata-rata responden berusia 20-30 tahun dengan pendidikan terakhir Strata Satu (S1). Jabatan responden rata-rata menempati bagian lainnya dengan masa kerja > 3 tahun.

Setelah melakukan pengujian statistik deskriptif, hal yang dilakukan selanjutnya adalah menguji validitas dan reliabilitas data. Hasil pengumpulan data dari responden perlu diuji untuk menguji kesahihan dan keandalan data dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian.

Analisis terhadap evaluasi model pada penelitian ini menggunakan program *Partial Least Squares* (PLS). Evaluasi model dilakukan dengan tiga tahapan, yaitu pengujian terhadap validitas konvergen, pengujian terhadap validitas diskriminan, serta pengujian terhadap reabilitas. **Validitas Konvergen.** Penilaian dalam pengujian validitas konvergen didasarkan pada tiga parameter, yaitu nilai AVE dan *Communality* yang lebih dari 0,5 ($> 0,5$) dan nilai Faktor *Loading* yang lebih dari 0,7 ($> 0,7$). **Validitas Diskriminan.** Setelah menilai validitas konvergen, tahap selanjutnya adalah mengukur validitas diskriminan. Dalam validitas diskriminan penilaian didasarkan pada nilai dari *Cross Loading* yang lebih dari 0,7 dalam satu variabel atau konstruk.

Pengujian Reabilitas. Setelah melakukan pengujian terhadap validitas konstruk dan memperoleh data yang valid, maka selanjutnya dilakukan pengujian terhadap reabilitas. Dalam uji reabilitas dapat dilakukan dengan dua metode. Pertama yaitu yaitu nilai *Cronbach's Alpha* harus bernilai $> 0,6$. Kedua, nilai *Composite Reability* yang harus $> 0,7$. Berdasarkan tabel Alogaritma 4.10 diatas, semua variabel mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,6$ dan nilai *Composite Reability* $> 0,7$. Dari pengolahan data yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini valid dan reliable. Hasil dari pengolahan data yang baru dapat dilihat pada Tabel Alogaritma.

Setelah melakukan pengujian terhadap validitas konvergen, validitas diskriminan, serta pengujian reabilitas, maka selanjutnya dilakukan pengujian terhadap hipotesis. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti diperoleh hasil pengolahan data berupa Tabel 3 hipotesis tersebut.

Tabel 3

Tabel Total Efek

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)
LK -> M	0.287196	4.673296
M -> KK	0.864414	12.682472
RCG -> M	0.272359	3.942528
RW -> M	0.224036	4.525772
UB -> M	0.246615	3.417933

Sumber : Data Primer (diolah)

Keterangan : KK : Kinerja Karyawan LK : Lingkungan Kerja , M: Motivasi, RCG : Pengakuan, RW: Penghargaan dan UB : Umpan Balik.

Dalam pengujian hipotesis, apabila nilai koefisien *path* yang ditunjukkan oleh nilai statistik T (T-statistic) $\geq 1,96$ maka hipotesis alternatif dapat dinyatakan didukung, namun apabila nilai statistik T (T-statistic) $\leq 1,96$ maka hipotesis alternatif dinyatakan tidak didukung. Dari hasil pengolahan data pada Tabel Total Efek 3 diatas, dapat dilihat nilai statistik T (T-statistic) pada masing-masing konstruk dan menentukan didukung atau tidaknya hipotesis tersebut.

Hipotesis 1

Hipotesis 1 menyatakan bahwa konstruk umpan balik (*feedback*) berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang. Dari tabel 4.11 dapat dilihat bahwa nilai statistik T (*T-Statistic*) dari konstruk umpan balik (*feedback*) adalah berpengaruh terhadap motivasi karyawan sebesar 3.417933 atau $\geq 1,96$, menunjukkan bahwa konstruk umpan balik (*feedback*) berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa **Hipotesis 1 didukung**. Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Katz *et al.* (1987), Dominic dan Gerard (1998), Druskat dan Wolff (1999), Walker dan Smither (1999), dan Narani (2010).

Hipotesis 2

Hipotesis 2 menyatakan bahwa konstruk penghargaan (*rewards*) berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang. Dari tabel 4.11 dapat dilihat bahwa nilai statistik T (*T-Statistic*) dari konstruk penghargaan (*rewards*) berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 4.525772 atau $\geq 1,96$, menunjukkan bahwa konstruk penghargaan (*rewards*) berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa **Hipotesis 2 didukung**. Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Pfeffer (1998), Hua Hu (2004), Nyhus dan Pons (2005), Roberts (2005), dan Danish dan Usman (2010).

Hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan bahwa konstruk pengakuan (*recognition*) berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang. Dari tabel 4.11 dapat dilihat bahwa nilai statistik T (*T-Statistic*) dari konstruk pengakuan (*recognition*) berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 3.942528 atau $\geq 1,96$, menunjukkan bahwa konstruk pengakuan (*recognition*) berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa **Hipotesis 3 didukung**. Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Caccioppe (1999) , Stajkovic dan Luthans (2001), studi oleh *work-life conflict* (2001), Rafikul Islam dan Zaki (2004), Ortiz dan Tran (2007).

Hipotesis 4

Hipotesis 4 menyatakan bahwa konstruk lingkungan kerja (*working conditions*) berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang. Dari tabel 4.11 dapat dilihat bahwa nilai statistik T (*T-Statistic*) dari konstruk lingkungan kerja (*working conditions*) berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 4.673296 atau $\geq 1,96$, menunjukkan bahwa konstruk lingkungan kerja (*working conditions*) berpengaruh terhadap motivasi karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang . Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa **Hipotesis 4 didukung**. Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Barnard dan Janet (1997), Gensler (2006), Miettinen (2007), Chandrasekar (2011), dan Sucharitha (2012).

Hipotesis 5

Hipotesis 5 menyatakan bahwa konstruk motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang. Dari tabel 4.11 dapat dilihat bahwa nilai statistik T (*T-Statistic*) dari konstruk konstruk motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 12.682472 atau $\geq 1,96$, menunjukkan bahwa konstruk motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang . Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa **Hipotesis 5 didukung**. Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Judge dan Ilies (2002), Setiadi (2007), Eastman (2009) Reza (2010), dan Nitasari (2012).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan yang dapat diambil oleh peneliti dalam penelitian ini adalah *pertama*, penelitian ini menguji Teori *Motivation-Hygiene* dari Herzberg. Dalam Teori *Motivation-Hygiene* dari Herzberg, kinerja karyawan dipengaruhi oleh determinan motivasi kerja. Determinan motivasi kerja dalam penelitian ini adalah umpan balik, penghargaan, pengakuan dan lingkungan kerja. Motivasi kerja adalah suatu kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. *Kedua*, hasil empiris pada studi mendukung hipotesis penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi kerja internal dan eksternal akan meningkatkan kinerja karyawan perbankan jika ada umpan balik (*Feedback*) dari masing-masing individu, pemberian penghargaan (*Rewards*) dan pengakuan (*Recognition*) dari manajemen serta terciptanya lingkungan kerja (*Working Condition*) yang baik.

Penelitian ini dapat memberikan pengaruh yang besar dan bermanfaat tentang motivasi kerja yang mendasari produktivitas kinerja karyawan perbankan. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa faktor determinan motivasi kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk cabang Bontang adalah umpan balik (*Feedback*), penghargaan (*Rewards*), pengakuan (*Recognition*), lingkungan kerja (*Working Condition*).

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak manajemen bank sebagai atasan agar memperhatikan kembali faktor determinan motivasi kerja dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan perbankan. Hal ini dikarenakan motivasi dari manajemen terhadap karyawan besar pengaruhnya terhadap kinerja. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang positif akan merasa memiliki peran dan bekerja lebih produktif untuk keberlangsungan perusahaan.

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan. Adapun keterbatasan pada penelitian ini yaitu dikarenakan penelitian ini hanya meneliti variabel-variabel umum yang berhubungan dengan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Banyak variabel-variabel yang lebih spesifik yang dapat melihat pengaruh motivasi terhadap kinerja misalnya perencanaan karir, budaya kerja dan kepribadian. Dengan kata lain, penelitian yang dilakukan saat ini terlalu umum. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel yang lebih spesifik mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan perbankan. Selain itu, penelitian ini meneliti kinerja karyawan Bank Mandiri di daerah yang termasuk dalam klasifikasi kota yang tidak terlalu besar, maka penelitian lebih lanjut dapat dilakukan oleh peneliti lain dengan objek penelitian yang berbeda di Bank Mandiri cabang lain atau dapat pula dilakukan di tingkat kantor wilayah maupun kantor pusat dengan populasi yang lebih besar. Karena ada kemungkinan bahwa hasil penelitian di kantor wilayah dengan kantor pusat akan berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustiar, Shofi A., dan Edward. 2005. *Pengaruh Praktek Kepemimpinan, Pengembangan Pegawai dan Persepsi peran terhadap Kinerja Penyidik PPNS Hak Kekayaan Intelektual Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia se-Sumatera*. Jurnal Siasat Bisnis. No.10 Vol 2.
- Andrew, D and Kent, R. 2007. *The Impact of Perceived Peadership Behaviors On Satisfaction, Commitment, and Motivation: An Expansion of The Multidimensional Model of leadership*. International Journal of Coaching Science.
- Anonim. 2001. Work Life Conflict Study. <http://www.hc-sc.gc.ca/>. Diakses 11 Desember 2012, 10:50:25
- Armstrong, M. and Angela Baron. 2005. *Managing Performance: Performance Management in Action*. London: CIPD.
- Barnard, Janet. 1997. *The Workplace Environment: What Do Technical Workers Want?.* Magazine article from *Industrial Management*, Vol. 39, No. 5.
- Caccioppe, Ron. 1999. *Using Team-Individual Reward and Recognition Strategies to Drive Organizational Success*. Leadership & Organization Development Journal, 322-331.
- Chandrasekar, K. Dr. 2011. *Workplace Environment and Its Impact on Organisational Performances in Public Sector Organisations*. International Journal of Enterprise Computing and Business Systems. Vol. 1.
- Danish, R.Q. & Usman, A. 2010. *Impact of Reward and Recognition on job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan*. International Journal of Business and Management, 159-167.
- Deepröse, D. 1994. *How to Recognise and Reward Employees*. New York: AMACOM.
- Dominick, Peter G. 1998. *The Effects of A Peer Feedback Instrument On team Member Behavior*. Dissertations. Stevens Institute of Technology.

- Drake, A.R, Wong, J. & Salter, S.B. (2007). *Empowerment, Motivation and Performance : Examining the Impact of Feedback and Incentives in Nonmanagement Employees*. Behavioral Research in Accounting; Vol 19.
- Druskat, V. U., and Wolff, S. B. 1999. *Effects and Timing of Developmental Peer Appraisals in Self-Managing Work Groups*. Journal of Applied Psychology, 58–74.
- Eastman, J.A. 2009. *The Effects of Expected Evaluation and Reward on Motivation and Creativity in Turkish Children*. Unpublished Masters Dissertation. Brandeis University Waltham. Massachusetts.
- Effendi, Marihot Tua. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Ganesan, S., Weitz, B. A. 1996. *The Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behaviors*. Journal of Retailing, 31-56.
- Gensler. 2006. *The U.S Workplace Survey*. Gensler.
- Hartono, J.M dan Willy A. 2009. *Konsep dan Aplikasi PLS untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: BPFE.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1959. *The Motivation to work*. New York : John Wiley & Sons.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1993. *The Motivation to work*. New York : John Wiley & Sons, 1959. Reprint, New Brunswick, New Jersey. Transaction Publishers.
- Hua Hu, Hsiu. 2004. *Reward allocation decisions of Chinese managers: Influence of employee categorization and allocation context*. Asian Journal of Social Psychology, 221–232.
- Islam, Rafikul and Ahmad Zaki. 2004. *Ranking of employees Reward and Recognition Approaches: A Malaysian Perspective*. Journal of International Business and Entrepreneurship Development. Vol. 2 No. 2 (Special Issue), pp. 113-124.

Judge, T. A., and Ilies, R. 2002. *Relationship of Personality to Performance Motivation: A Meta-analytic Review*. *Journal of Applied Psychology*. 797–807.

Katz, H. C., Kochan, T. A., & Keefe J. H. 1987. *Industrial Relations and Productivity in the U.S. Automobile Industry*. *Brookings Papers on Economic Activity*, 685-727.

Klidas, A., van den Berg, P.T. & Wilderom, C.P.M. 2007. *Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe*. *International Journal of Service Industry Management*, 70-88.

Kreisman, B.J. (2002). *Insights Into Employee Motivation, Commitment and Retention*. White Paper, Insights Denver.

Kreitner dan Knicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.

La Motta, T. (1995). *Recognition: The quality way*. New York: Quality Resources.

Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional : Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Miettinen, I. 2007. *Interorganizational relationships of facility service providers Implications for integrated workplace services*. Licentiate Thesis. Helsinki University of Technology, Dept. of Industrial Engineering and Management.

Mitchell, J. and Young, S. 2003. *Knowledge Management and the National Training Framework*. Australian National Training Authority.

Narani, Ghea I. 2010. *Pemberdayaan Motivasi dan Kinerja : Penilaian Dampak Umpan Balik dan Insentif Pada Karyawan Nonmanajerial*. Skripsi. Jurusan Aluntansi Universitas Diponegoro.

Nitasari, Rizka A. 2012. *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus*. Skripsi. Jurusan Manajemen. Universitas Diponegoro, Semarang.

Nyhan, Ronald C. 2000. *Changing the Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector*

Organizations. American Review of Public Administration, 87–109.

Nyhus, E. K., and Pons, E. (2005). *The effects of Personality on Earnings*. Journal of Economic Psychology, 26, 363–384.

Oosthuizen, T. F. J. (2001). *Motivation influencing worker performance in a technical division of Telkom SA*. Acta Commercii. Vol. 1, pp.19-30.

Pfeffer, J. (1995). *Producing Sustainable Competitive Advantage Through The Effective Management of People*. Academy of Management Executive; Vol.9.

Reza, Regina A. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara*. Skripsi. Universitas Diponegoro, Semarang.

Roberts, Roshan L. 2005. *The Relationship Between Rewards, Recognition, and Motivation at an Insurance Company in The Western Cape*. Magister Program, University of The Western Cape.

Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods for Business : A Skill Building Approach*. 3th ed. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

Setiadi, Bambang D. 2007. *Analisis Pengaruh Motivasi Komitmen Pegawai dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro.

Soemanto, Wasty, 1987. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: PT Bina Aksara.

Sucharitha, D. 2012. *The Impact of Flexible Work Arrangements in Selected IT Sector-An Employee Perspective*. International Journal of Research in IT & Management; Vol : 2.

Spreitzer, G. 1995. *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation*. Academy of Management Journal, 1442–1465.

- Stajkovic , A. D., and Luthans, F. 2001. *The Diffrential Effects of Incentive Motivators on Work performance*. Academy of Management Journal, 4, 580–590.
- Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suprihanto, J. 2000. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta : BPFE.
- Suprihanto, J., TH.A.M. Harsiwi & P.Hadi . 2003. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yayasan Keluarga Pahlawan Negara.
- Tran, Nghi and Yecenia Rivera Ortiz. 2007. *Rewarding and Recognizing Employees:How IT Professionals in Sweden and in Finland are Motivated and Prefer to be Rewarded*. Master Thesis in Business Administration. Blekinge Institute of Technology. Ronneby, Sweden.
- Walker, A. G. , and Smither, J. W. (1999). *A Five Year Study of Upward Feed Back : What Managers do with their results matters*. Personnel Psychology, 393–423.

Lampiran 1 Hasil Uji validitas dan Reliabilitas

Tabel Alogaritma

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
KK	0.8109	0.9677	0.7472	0.961	0.8109	0.6049
LK	0.7084	0.9066		0.8629	0.7084	
M	0.5877	0.8949	0.8636	0.8588	0.5877	0.2351
RCG	0.6017	0.8575		0.7779	0.6017	
RW	0.715	0.8827		0.8027	0.715	
UB	0.786	0.9168		0.8641	0.786	

Sumber : Data Primer (diolah)

Keterangan: KK : Kinerja Karyawan LK : Lingkungan Kerja , M: Motivasi, RCG : Pengakuan, RW: Penghargaan dan UB : Umpan Balik

Tabel Outer Loading

	KK	LK	M	RCG	RW	UB
KK1	0.9251					
KK2	0.8941					
KK3	0.9125					
KK4	0.8997					
KK5	0.8399					
KK6	0.9162					
KK7	0.9133					
LK1		0.833				
LK2		0.8605				
LK3		0.8642				
LK4		0.8076				
M1			0.7895			
M2			0.8033			
M3			0.7738			
M4			0.728			
M5			0.8226			
M6			0.6726			
RCG1				0.8359		
RCG2				0.7061		
RCG3				0.7958		
RCG4				0.759		
RW1					0.8153	
RW2					0.8607	
RW3					0.86	
UB1						0.8893
UB2						0.8923
UB3						0.878

Sumber : Data Primer (diolah)

Keterangan: KK : Kinerja Karyawan LK:Lingkungan Kerja,M:Motivasi,RCG: Pengakuan, RW: Penghargaan dan UB:Umpan Balik

Tabel Cross Loading

	KK	LK	M	RCG	RW	UB
KK1	0.9251	0.7079	0.7735	0.6931	0.6609	0.6439
KK2	0.8941	0.646	0.7425	0.6597	0.6107	0.6089
KK3	0.9125	0.6986	0.8061	0.7276	0.7046	0.6859
KK4	0.8997	0.6775	0.7917	0.6894	0.6464	0.6294
KK5	0.8399	0.6314	0.7522	0.711	0.6725	0.6398
KK6	0.9162	0.6837	0.8098	0.7325	0.6939	0.6737
KK7	0.9133	0.6804	0.7681	0.7185	0.659	0.658
LK1	0.523	0.833	0.6378	0.5549	0.5574	0.5661
LK2	0.595	0.8605	0.6898	0.626	0.5819	0.6381
LK3	0.671	0.8642	0.7208	0.6766	0.6505	0.6295
LK4	0.7146	0.8076	0.768	0.6701	0.673	0.66
M1	0.7085	0.6336	0.7895	0.6451	0.5901	0.6472
M2	0.6393	0.7298	0.8033	0.7091	0.69	0.7525
M3	0.623	0.7314	0.7738	0.7222	0.6853	0.6891
M4	0.6282	0.6074	0.728	0.6463	0.5979	0.5634
M5	0.8348	0.6422	0.8226	0.6819	0.6475	0.6704
M6	0.5027	0.5052	0.6726	0.5121	0.5409	0.4845
RCG1	0.6807	0.6469	0.7434	0.8359	0.6637	0.6714
RCG2	0.562	0.5171	0.6394	0.7061	0.4926	0.5715
RCG3	0.595	0.6327	0.6595	0.7958	0.6416	0.6525
RCG4	0.5826	0.5359	0.6017	0.759	0.5618	0.5558
RW1	0.5256	0.6044	0.5793	0.5585	0.8153	0.5229
RW2	0.6184	0.6128	0.6782	0.6525	0.8607	0.6134
RW3	0.7051	0.6474	0.7889	0.7086	0.86	0.6399
UB1	0.6406	0.6515	0.7334	0.6872	0.5879	0.8893
UB2	0.5805	0.6031	0.6902	0.6739	0.5769	0.8923
UB3	0.6881	0.7159	0.7882	0.7428	0.7024	0.878

Sumber : Data Primer (diolah)

Keterangan: KK : Kinerja Karyawan LK : Lingkungan Kerja , M: Motivasi, RCG : Pengakuan, RW: Penghargaan dan UB : Umpan Balik

