

## **PENGARUH MOTIF BERPRESTASI, MOTIF BERAFILIASI DAN MOTIF KEKUASAAN TERHADAP KINERJA PEKERJA PADA KANTOR BRI UNIT CABANG SLEMAN**

**Agus Ciptono**

*Bank Rakyat Indonesia Cabang Wonosari Yogyakarta*

**Zulian Yamit**

*Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia*

### **Abstrak**

*Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa jauh motif berprestasi, motif berafiliasi, motif kekuasaan terhadap kinerja pekerja kantor BRI Unit Kantor Cabang Sleman. Penelitian ini menunjukkan hanya motif kekuasaan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai instansi tersebut.*

**Kata Kunci:** *Berprestasi, Berafiliasi, Kekuasaan, Kinerja, dan Pekerja*

### **PENDAHULUAN**

Untuk dapat meningkatkan kinerja pekerja BRI Unit, manajemen BRI telah melakukan berbagai cara: (1) Peningkatan sistem ability/kemampuan meliputi: Perbaikan sistem organisasi, sistem pembukuan dan komputer di BRI Unit; Penyusunan sistem prosedur bisnis dan pengenalan produk baru di BRI Unit; Sistem pendidikan bagi pekerja BRI Unit, (2) Peningkatan motivasi yang meliputi : Pemberian insentif bagi BRI Unit yang dapat memenuhi target tertentu yaitu yang dikenal SIPK (Sistem Insentif Pengembangan Keragaan). Pemenang SIPK memperoleh penghargaan dan mendapat kesempatan bertemu dengan direktur/direksi. Hal ini diharapkan dapat mendorong motivasi bagi pekerja: Pemberian bonus bagi BRI Unit yang memperoleh laba tertentu sesuai ketentuan. Dengan bonus ini diharapkan pekerja BRI Unit dapat meningkatkan motivasinya, karena bagi mereka yang laba akan mendapatkan tambahan penghasilan yang relatif besar.

Peningkatan faktor ability lebih mudah dilakukan karena mudah diprediksi

daripada peningkatan faktor motivasi karena sangat beragam dan bersifat individual. Upaya peningkatan kinerja tersebut di atas didasarkan atas faktor yang berada di luar dari pekerja. Sementara J Ravianto (1985) mengatakan bahwa prestasi kerja seorang pekerja selain ditentukan oleh faktor-faktor yang berada di luar diri pekerja juga ditentukan oleh faktor-faktor yang berada di dalam diri pekerja tersebut yang meliputi: tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap, etika kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, iklim kerja, teknologi, sarana kerja, lingkungan, manajemen dan kesempatan berprestasi.

Steers (1980) mengatakan bahwa kinerja individual merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor penting yaitu:

1. Kemampuan, perangai dan minat seorang pekerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
3. Tingkat motivasi pekerja.

Meskipun setiap faktor mempunyai arti penting, tetapi kombinasi ketiga faktor sangat menentukan hasil pekerja. Dengan

demikian usaha peningkatan kinerja tidak hanya faktor yang berada di luar diri pekerja saja yang dikembangkan, tetapi faktor yang berada di dalam diri pekerja terutama motivasinya juga perlu diperhatikan. Menurut McClelland yang dikutip Siagian (1995) menyatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila disadari bahwa setiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan yaitu *need for achievement* (motif berprestasi), *need for power* (kekuasaan), *need for affiliation* (motif afiliasi).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh motif berprestasi, motif berafiliasi, motif kekuasaan terhadap kinerja pekerja kantor BRI Unit Kantor Cabang Sleman. Disamping itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui motif mana yang dominan terhadap kinerja pekerja pada kantor BRI Unit Kantor Cabang Sleman.

## KAJIAN PUSTAKA

### Pengertian Motivasi

Manusia bukan saja menunjukkan perbedaan-perbedaan dalam kemampuan mereka untuk melakukan sesuatu tetapi dalam keinginan mereka untuk melakukan sesuatu atau motivasi. Motivasi orang-orang tergantung pada kekuatan motif-motif mereka. Motif-motif kadang-kadang dinyatakan orang sebagai: kebutuhan, keinginan, dorongan atau impuls-impuls yang muncul dalam diri seorang individu. Motif-motif diarahkan ke tujuan-tujuan yang dapat muncul dalam kondisi sadar atau dalam kondisi bawah sadar.

Motif-motif merupakan "Mengapa" dari perilaku mereka muncul, mempertahankan aktivitas dan mendeterminasi arah umum perilaku seseorang individu. Pada intinya dapat dikatakan bahwa motif-motif atau kebutuhan-kebutuhan merupakan penyebab terjadinya tindakan-tindakan. Dalam konteks yang ada, istilah kebutuhan hendaknya jangan kita kaitkan dengan kondisi yang mendesak, atau setiap keinginan yang

mendesak untuk melakukan sesuatu hal. Ia hanya berarti sesuatu yang ada dalam diri seseorang individu yang mendorongnya melakukan sesuatu tindakan.

Manusia berbeda satu sama lain, bukan saja dalam kemampuan mereka untuk melakukan sesuatu, tetapi juga di dalam kemampuan mereka melakukan sesuatu. Seorang bisa saja menarik kudanya ke pinggir sungai untuk minum, namun apakah kuda itu mau minum apa tidak, sangat tergantung kepada apakah kuda itu sedang haus atau tidak. Haus disini merupakan dorongan yang harus datang dari dalam. Dorongan atau kemampuan untuk minum itulah yang dimaksud dengan motivasi.

Manusia biasanya akan melakukan sesuatu jika ia mempunyai kemauan untuk itu dan kemauan ini tergantung pula kepada sesuatu yang mencetuskannya. Cetusan kemauan ini dapat kuat dan dapat pula lemah. Cetusan inilah yang dinamakan motif yang terarah kepada sesuatu sasaran atau tujuan. Motivasi seseorang untuk melakukan sesuatu tergantung kepada besarnya motif untuk mencapai sasaran yang diinginkannya. Motif atau pencetusan kemauan seseorang untuk melakukan sesuatu sangat tergantung pula kepada sikap manusia.

Wexley dan Yuki (1997), memberikan batasan mengenai motivasi sebagai "*The process by which behaviour is energized and directed*" yang artinya pemberian atau penimbulan motif. Jadi motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang ikut menentukan besar kecilnya prestasinya.

Hani Handoko (1992), mengatakan motivasi adalah suatu tenaga atau faktor yang terdapat di dalam diri manusia yang menimbulkan, mengarahkan dan mengorganisasikan tingkah lakunya. Winkel (1984), mendefinisikan motivasi adalah daya penggerak (motif) yang telah menjadi aktif, dimana aktifnya motif apabila kebutuhan un-

tuk mencapai tujuan sangat dirasakannya. Sedangkan Moh. As'ad (1995), mengatakan bahwa motivasi adalah dorongan semangat yang kekuatan dan kelemahannya ikut menentukan besar kecilnya prestasi kerja pada diri seseorang.

David C. McClelland dan John W. Atkinson dalam M. Imanudin Abdulrahim (1990), telah menemukan dalam penelitian mereka bahwa kadar motivasi seseorang itu naik seiring dengan naiknya kemungkinan untuk keberhasilannya mengatasi suatu tantangan sampai mencapai derajat 50%. Jika kemungkinan keberhasilannya ditingkatkan terus diatas 50%, maka kadar motivasinya malah menurun. Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa kadar motivasi seseorang paling tinggi jika ia dihadapkan dengan tugas yang kemungkinan keberhasilannya sama dengan kemungkinan gagal.

Keberhasilan seseorang dalam menghadapi suatu tantangan yang agak berat akan menumbuhkan rasa percaya diri yang disertai rasa puas dan bahagia. Rasa berhasil (*achieving*) ini biasanya akan menambah kegairahan (motivasi), yang menyebabkan seseorang menginginkan tantangan yang lebih besar. Sifat inilah yang biasanya dimanfaatkan oleh manajer dengan cara mendelegasikan tugas yang kadar berat tantangannya diatur sedemikian rupa sehingga setiap tugas yang baru harus lebih menantang dari yang sebelumnya. Jika sifat dasar manusia ini dapat dimanfaatkan oleh seorang manajer, maka ia akan mempunyai staf dan bawahan yang memiliki motivasi tinggi di dalam usaha mereka, bukan hanya dalam meningkatkan kinerja, tetapi juga dalam meningkatkan kualitas pengabdian mereka bagi usaha bersama.

Dari berbagai pengertian motivasi di atas, pengertian motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah dorongan dan kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu.

### **Teori-Teori Motivasi.**

Menurut Hiejahman dan Suad Husnan (1986) menyatakan bahwa terdapat berbagai teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli. Teori Motivasi tersebut dapat digolongkan kedalam 3 (tiga) kelompok teori yaitu sebagai berikut:

#### *1. Content Theory.*

Dalam pandangan teori ini setiap individu mempunyai kebutuhan (keinginan), yang ada di dalam diri mereka yang menyebabkan mereka termotivasi untuk memenuhinya. Kebutuhan yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang akan mereka lakukan. Kebutuhan akan menjadi motif dalam menggerakkan seseorang untuk melakukan apa saja yang dirasakannya untuk memperkuat realitas pribadinya. Karyawan yang mendapatkan kepercayaan di dalam melaksanakan tugas dari majikannya akan menyelesaikan tugasnya itu dengan kegairahan yang tinggi apabila penghargaan yang akan diterimanya sebanding dengan beratnya tugas yang dibebankan kepadanya.

Para ahli yang tergabung dalam kelompok content theory ini seperti: Maslow; Mc Gregore; Herzberg; Arlison dan McClelland. Content Theory menekankan pada arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada didalam diri individu yang menyebabkan seseorang bertingkah laku tertentu. Teori ini mencoba untuk menjawab pertanyaan seperti kebutuhan apa yang diperlukan seseorang untuk mencapai kepuasan? Dorongan apa yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu?

#### *2. Process Theory.*

Process Theory tidak hanya menekankan pada kebutuhan dan sifat dorongan dari kebutuhan tersebut, tetapi teori ini menekankan pula pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivisir. Dalam pandangan

process theory, kebutuhan hanyalah salah satu elemen dalam suatu proses tentang bagaimana individu berperilaku. Proses bagaimana individu berperilaku inilah yang harus diperhatikan dalam meningkatkan motivasi. Kuatnya motivasi seseorang akan tergantung pada kemungkinan keberhasilan mengatasi suatu tantangan di dalam hidupnya. Frederick Herzberg mengatakan bahwa salah satu faktor motivator adalah tugas atau kerja yang punya tantangan (*challenging work*).

### 3. Reinforcement Theory.

Reinforcement theory menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku dimasa yang lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Oleh karena itu, teori ini tidak menggunakan motif dan proses motivasi. Dalam pandangan teori ini individu bertingkah laku tertentu karena di masa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan dan perilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan. Sebagian besar individu akan menyukai akibat yang menyenangkan, dan mereka akan mengulangi perilaku yang menghasilkan akibat menyenangkan tersebut. Sedangkan perilaku yang menghasilkan akibat tidak menyenangkan akan mereka hindari.

### Teori Motivasi McClelland

Teori motivasi yang dikemukakan oleh McClelland dijadikan dasar teori yang digunakan dalam penelitian ini. McClelland dalam teorinya yang terkenal dengan teori kebutuhan, yaitu (1) *Need for power*; (2) *Need for affiliation*; dan (3) *Need for achievement*. Inti dari teori McClelland ini adalah terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila disadari

bahwa setiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan tersebut. Masing-masing kebutuhan yang disebut dalam teori McClelland dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Need for Power

Seseorang memiliki kebutuhan (keinginan) akan kekuasaan. Motivasi kekuasaan yang tinggi dari seseorang dapat dibedakan dalam dua bentuk kekuasaan, yaitu:

- a. Kekuasaan menurut selera tertentu, yaitu:
  - (1) Membesar-besarkan diri.
  - (2) Meremehkan para pengikutnya.
  - (3) Memperlakukan bawahan sebagai pion.
  - (4) Bersifat mengancam.
- b. Kekuasaan yang disosialisasikan, yaitu:
  - (1) Dipakai demi kepentingan pengikut.
  - (2) Merumuskan tujuan yang mementingkan kelompok.
  - (3) Mengilhami mereka untuk menyelesaikan hal-hal kecil demi kebaikan berkonsultasi dengan bawahan dan mencari cara yang paling baik untuk mencapai sasaran dan evaluasi.
  - (4) Bersifat bekerja sebagai katalisator.

Secara individu motivasi kekuasaan ini dicerminkan oleh sifat seseorang yang:

- (1) Senang berbicara lancar.
- (2) Tegas, keras kepala dan penuh tuntutan.
- (3) Senang mengajar dan berbicara di depan publik.

Penelitian dan pengalaman menunjukkan bahwa setiap orang pada umumnya ingin berpengaruh terhadap orang lain atau kelompok lain dengan siapa dia berinteraksi. Seseorang yang memiliki need for power yang besar pada umumnya menyukai kondisi persaingan yang tinggi dan orientasi status

serta akan memberikan perhatian lebih pada hal-hal yang memungkinkannya memeperbesar pengaruhnya terhadap orang lain, seperti dengan cara memperbesar ketergantungan orang lain kepadanya.

## 2. *Need for Affiliation*

Seseorang memiliki kebutuhan kerja sama (afiliasi) yang tinggi. Kebutuhan akan afiliasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerjasama dengan orang lain. Namun demikian perlu dicermati bahwa sampai sejauh mana seseorang bersedia bekerja sama dengan orang lain dalam kehidupan berorganisasi tetap dipengaruhi oleh persepsinya terhadap apa yang akan diperolehnya dari usaha kerja sama tersebut.

Ciri-ciri seseorang yang mempunyai motivasi kerja sama (afiliasi) yang tinggi adalah sebagai berikut:

- a. Bersifat sosial, suka berinteraksi dan bersama dengan individu lain.
- b. Merasa ikut memiliki (*sense of belonging*) atau bergabung dalam kelompok.
- c. Karena didorong keinginan untuk bersahabat maka mereka menginginkan kepercayaan yang lebih jelas dan tegas.
- d. Cenderung berkumpul dan mencoba untuk mendapatkan saling pengertian bersama mengenai apa yang telah terjadi dan apa yang harus mereka percaya.

Secara pribadi selalu bersedia untuk berkonsultasi dan suka menolong orang lain yang dalam kesulitan dan lebih menyenangkan adanya hubungan persahabatan.

## 3. *Need for Achievement*

Seseorang memiliki motivasi prestasi (*achievement*) yang tinggi. Seseorang yang memiliki motivasi prestasi tinggi, pada umumnya mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Mereka bersemangat sekali apabila unggul.
- b. Menentukan tujuan secara realistis dan mengambil resiko yang diperhitungkan dan mereka tidak percaya pada nasib baik.
- c. Mereka mau bertanggungjawab sendiri mengenai hasilnya.
- d. Mereka bertindak sebagai wirausaha, memilih tugas yang menantang dan menunjukkan perilaku yang berinisiatif dari pada kebanyakan orang.
- e. Mereka menghendaki umpan balik konkrit yang cepat terhadap prestasi.
- f. Mereka bekerja tidak terutama untuk mendapatkan uang atau kekuasaan.
- g. Motivasi yang perlu bagi mereka adalah:
  - (4) Memberikan pekerjaan yang membuat mereka puas.
  - (5) Memberikan otonomi, umpan balik terhadap sukses dan gagal.
  - (6) Berikan mereka peluang untuk tumbuh.
  - (7) Berikan mereka tantangan.
- h. Mereka dapat diandalkan sebagai tulang punggung organisasi, tetapi perlu diimbangi dengan motif *need for affiliation* dan *need for power*.

## **Kinerja**

Istilah kinerja sering disamakan dengan istilah-istilah lain yang artinya mirip dengan kinerja, misalnya: proficiency, merit dan produktivitas (Moh As'ad, 1978). Menurut Wexley dan Yukl (1977) yang dikutip Moh As'ad, (1987) proficiency mengandung arti yang lebih luas sebab mencakup sekaligus segi-segi effort, job performance, inisiatif, loyalitas, potensi kepemimpinan dan moral kerja. Sementara Ghiselli dan Brown (1955) mendefinisikan profi-

ciency sebagai tingkat kepuasan seseorang dalam tugas dan tanggung jawab atas suatu pekerjaan. Moh As'ad menyimpulkan bahwa kinerja yang dicapai oleh seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan dinamakan level of performance, Vroom (1964) dikutip Moh As'ad (1987)

Biasanya orang yang level of performancenya tinggi disebut orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang level of performancenya tidak mencapai standart dikatakan tidak produktif atau performance rendah. Dari pengertian kinerja yang disampaikan diatas, maka bisa disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil karya atau tingkat kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan menurut kriteria yang berlaku sesuai dengan bidang pekerjaannya.

#### **Pengaruh Motif Terhadap Kinerja**

Pengaruh motif termasuk kekuasaan, motif afiliasi dan motif berprestasi terhadap kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motif. Interaksi ini dapat diformulasikan dalam bentuk persamaan sebagai berikut:  $Kinerja = f(n/Pw \times n/Af \times n/Ac)$ . Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kebutuhan kekuasaan, kebutuhan afiliasi dan kebutuhan berprestasi.

Formulasi ini menunjukkan bahwa kinerja pekerja ditentukan oleh motif kekuasaan, motif afiliasi dan motif berprestasi. Motif itu akan mendorong pekerja untuk meningkatkan perbaikan kualitas kerja secara berkelanjutan tanpa henti. Bila perbaikan kualitas dan kuantitas kerja ini menjadi lebih membudaya dalam praktek kerja, akan dapat meningkatkan kinerja pekerja dari suasana di lingkungan kerja akan lebih manusiawi.

Perbaikan motivasi untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja pekerja

harus menjadi kunci strategis dalam mencapai keberhasilan organisasi.

Namun demikian, kondisi yang sangat sulit dihadapi oleh kalangan pimpinan organisasi adalah apabila para pekerja sudah merasa puas dengan keadaan yang dimiliki saat ini, sehingga apapun bentuk motivasi eksternal yang diberikan oleh organisasi tidak akan berhasil untuk menggugah motif para pekerjanya. Pada akhirnya kinerja pekerja maupun organisasi secara keseluruhan akan jalan ditempat dan sulit untuk ditingkatkan.

Keadaan seperti ini perlu dikaji secara serius faktor apa yang menyebabkan para pekerja tidak memiliki motif untuk berprestasi dan motif untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja. Jika faktor penyebabnya sudah diketemukan, maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan oleh pimpinan organisasi adalah memahami faktor penyebabnya dan sekaligus berusaha untuk mengeliminir faktor penyebab tersebut. Untuk mengetahui faktor penyebab secara tepat diperlukan komunikasi secara langsung dengan pekerja.

Dari uraian di atas nyatalah bahwa motif pekerja menjadi titik sentral dalam pencapaian kinerja optimal. Motif ini tidak terjadi dengan sendirinya, tapi perlu melalui program pendidikan peningkatan motivasi serta forum tukar menukar pengalaman terutama internal. Disamping itu adanya kampanye peningkatan motif berprestasi dan kualitas kerja dengan bahasa yang sesuai dengan kondisi organisasi dan situasi pekerja, yang dilakukan secara terus menerus akan memiliki peranan yang sangat penting.

Ghiselli dan Brown (1955) juga berpendapat bahwa beberapa faktor luar yang dapat mempengaruhi kinerja tetapi tidak tercermin dalam validitas dan reliabilitas alat pengukur, namun bisa menimbulkan faktor error. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Pengalaman kerja seseorang pada suatu pekerjaan.  
Pada umumnya terdapat korelasi antara masa kerja pada suatu jabatan dengan kinerja yang dicapai. Pekerja baru kurang produktif dibanding dengan pekerja lama.
2. Usia  
Kinerja pada pekerja yang berbeda usia akan berbeda pula. Sering kali umur mempunyai korelasi dengan tingkat pengalaman yang dimiliki seorang pekerja. Pembeneran pada sisi usia akan secara otomatis membenaran disisi pengalaman pula.
3. Jenis Kelamin.  
Ternyata tingkat kesuksesan pada suatu jabatan tidak ditentukan oleh jenis kelamin seseorang, namun kemampuan dalam menghadapi permasalahanlah yang diperlukan.
4. Interval Waktu  
Masing-masing jabatan mempunyai saat ketepatan penilaian yang berbeda-beda. Dalam banyak hal kinerja seorang pekerja berubah dari waktu ke waktu.

### Hipotesis

Hipotesis diartikan sebagai pernyataan dan jawaban yang bersifat sementara, diharapkan teruji kebenarannya serta mampu memberikan pola terbaik dalam menyelesaikan pokok masalah seperti yang telah dirumuskan sebelumnya. Pada penelitian ini dirumuskan hipotesis yang menyatakan bahwa:

1. Motif berprestasi, motif berafiliasi/berkerjasama, motif kekuasaan berpengaruh secara bersama-sama (*simultan*)

terhadap kinerja pekerja pada kantor BRI Unit Kantor Cabang Sleman.

2. Motif berprestasi, motif berafiliasi/berkerjasama, motif kekuasaan berpengaruh secara sendiri-sendiri (*partial*) terhadap kinerja pekerja pada kantor BRI Unit Kantor Cabang Sleman.

### METODE PENELITIAN

#### Populasi

Obyek penelitian dari penelitian ini adalah kantor BRI Unit Kantor Cabang Sleman. Populasi adalah seluruh pekerja pada kantor BRI Unit Kantor Cabang Sleman yang berjumlah 103 orang pekerja. Semua populasi ini dijadikan sampel penelitian, sehingga penelitian ini menggunakan Metode Sampling.

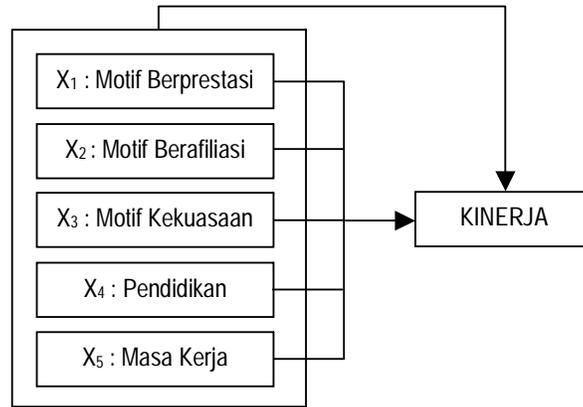
#### Variabel Penelitian

Identifikasi variabel-variabel penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Variabel bebas:  
 $X_1$  : Motif Berprestasi  
 $X_2$  : Motif Berafiliasi  
 $X_3$  : Motif Kekuasaan
- b. Variabel tergantung:  
 $Y$  : Kinerja pekerja
- c. Variabel kontrol:  
 $X_4$  : Pendidikan  
 $X_5$  : Masa Kerja

Variabel kontrol disebut juga variabel penekan (*suppresor variabel*), digunakan peneliti untuk memperjelas hubungan antara 2 variabel. Dari hasil analisa awal, dapat saja disimpulkan bahwa tidak ada hubungan antara dua variabel tetapi ketika variabel kontrol dimasukkan, hubungan itu menjadi nampak (Singarimbun, M dan Efendi, S, 1987).

## KERANGKA PENELITIAN



Definisi operasional dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang pekerja dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan, faktor-faktor tersebut adalah Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Pengetahuan tentang tugas, Penyesuaian, Kehandalan kerja, Hubungan kerja, Kehati-hatian kerja.
2. Motif berprestasi adalah dorongan dari dalam individu untuk selalu berusaha lebih keras. Motif berprestasi dicerminkan oleh sifat-sifat:  
Semangat untuk memiliki keunggulan.
  - Kemampuan dalam menetapkan target kerja.
  - Keberanian untuk mengambil resiko.
  - Keberanian untuk mengambil inisiatif.
  - Bertanggungjawab atas hasil pekerjaannya.
  - Bertanggungjawab atas tugas yang menantang.
3. Motif berafiliasi adalah dorongan dari dalam individu yang ditunjukkan oleh keinginan untuk bersahabat, senang bergaul, senang bekerja sama dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Motif berafiliasi dicerminkan oleh sifat-sifat:
  - Suka berinteraksi dengan sesama pekerja.
  - Rasa ikut memiliki yang tinggi.
  - Rasa kebersamaan/bergabung dalam kelompok.
  - Persahabatan; suka menolong; berjiwa sosial; konsultasi.
  - Kesiediaan untuk dikritik.
4. Motif kekuasaan adalah keinginan untuk mempunyai pengaruh terhadap orang lain. Motif kekuasaan dicerminkan oleh sifat-sifat:
  - Senang berbicara di depan publik.
  - Sikap keras kepala.
  - Penuh tuntutan.
5. Pendidikan: adalah pendidikan formal yang pernah dicapai oleh masing-masing pekerja misalnya: SD, SMP, SMU, Akademi, Sarjana.
6. Masa kerja, adalah lamanya seseorang bekerja yang dihitung dengan jumlah tahun.

### Alat Analisis

Terhadap data yang telah diperoleh untuk alat analisis menggunakan cara: Diskriptif yaitu mendiskripsikan data inferensial dengan menggunakan metode regresi berganda dengan menggunakan rumus:

$$Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + e$$

Y = Kinerja Pekerja.  
b0 = Konstanta Regresi.  
b1...b4 = Koefisien Regresi.  
X1 = Motif Berprestasi.  
X2 = Motif Berafiliasi.  
X3 = Motif Kekuasaan.  
X4 = Pendidikan.  
X5 = Masa Kerja.  
e = Disturbance Error (kesalahan pengganggu)

Untuk membuktikan bahwa koefisien regresi suatu model regresi itu secara statistik signifikan atau tidak, dipakai nilai t-statistik dan dan untuk membuktikan bahwa keseluruhan koefisien regresi juga signifikan menggunakan uji F.

#### ANALISIS DATA

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang didesain untuk mengidentifikasi motivasi yang meliputi faktor-faktor motif berprestasi, motif berafiliasi, dan motif kekuasaan, serta kuesioner yang mengidentifikasi kinerja pekerja yang meliputi faktor-faktor kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan yang berhubungan dengan tugas, penyesuaian, dapat tidaknya diandalkan, hubungan kerja dan kehati-hatian. Skala penilaian yang dipergunakan adalah skala Likert yang terdiri dari 5 tingkatan yaitu (1) Sangat Baik; (2) Cukup Baik; (3) Sedang/wajar; (4) Kurang Baik; dan (5) Tidak Baik. Kuesioner disebar sebanyak 103 lembar angket, dan yang kembali sebanyak 93 angket.

Berdasarkan data tentang tingkat pendidikan yang ditempuh oleh responden, dapat dipaparkan 14 orang responden yang menempuh pendidikan Strata I (15,05%), 24 orang responden lainnya berpendidikan akademi (25,81%), 55 orang responden berpendidikan SMA (59,14%), dan 0 responden berpendidikan setingkat SMP maupun SD (0%). Karyawan di Kantor BRI Unit Cabang Sleman yang dijadikan responden dalam penelitian ini rata-rata memiliki tingkat

pendidikan dengan jenjang pendidikan selama 13, 53 tahun.

#### Uji Kuesioner

Sebelum dilakukan pembahasan hasil penelitian, terlebih dahulu harus diuji bahwa secara statistik hasil penelitian tersebut layak dipergunakan untuk mengidentifikasi kinerja pekerja di BRI Unit Cabang Sleman.

Uji Validitas adalah ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila instrumen tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut (Azwar, 1997). Sebaliknya instrumen pengukur yang menghasilkan data tidak relevan dengan tujuan pengukuran Uji validitas digunakan untuk memilih variabel-variabel pernyataan kuesioner yang relevan untuk analisis dengan melihat korelasi antara skor masing-masing variabel pernyataan dengan skor total, yang diperoleh dari hasil penjumlahan semua skor pernyataan. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan *pearson correlation* dengan ketentuan untuk N (populasi) sama dengan 93 dan dengan tingkat kepercayaan 95%, maka seperti terlihat pada tabel *product moment* diperoleh nilai r sebesar 0,141. Jadi apabila masing-masing butir pernyataan mempunyai koefisien korelasi yang lebih tinggi dari r tabel, maka butir pernyataan tersebut dinyatakan valid.

Dari hasil pengujian validitas diperoleh hasil bahwa terdapat 2 butir pertanyaan dari variabel motif berprestasi (X<sub>1</sub>), 2 butir pertanyaan dari variabel motif berafiliasi (X<sub>2</sub>), dan 2 butir pertanyaan dari variabel Kinerja (Y), dimana nilai r korelasinya masing-masing butir pertanyaan lebih kecil dari 0,141 sehingga ketujuh butir pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid.

Reliabilitas atau keandalan adalah sejauh mana hasil suatu penelitian dapat dipercaya. Kegunaan uji reliabilitas adalah untuk mengetahui sejauh mana pengukuran yang dibuat dapat memberikan hasil yang relatif membuktikan bahwa pertanyaan-pertanyaan di dalam kuesioner konsisten atau tidak. Uji reliabilitas ini berkaitan dengan konsistensinya suatu data apabila dilakukan pengamatan berulang. Uji reliabilitas hanya diujikan kepada butir pertanyaan yang valid saja, baik pertanyaan tentang variabel motif berprestasi ( $X_1$ ), motif berafiliasi ( $X_2$ ), motif kekuasaan ( $X_3$ ) maupun variabel kinerja pekerja ( $Y$ ). Reliabilitas dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan uji *Cronbach Alpha*. Dari hasil pengujian reliabilitas instrumen pengukuran reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai-nilai *Cronbach Alpha* masing-masing konstruk  $> 0,5$ .

**ANALISA DATA**

**Regresi Linear Berganda**

Analisis data dengan regresi linear berganda dilakukan untuk menguji hipotesis

ketiga yang menyatakan bahwa motif berprestasi ( $X_1$ ) lebih mempunyai pengaruh terhadap kinerja pekerja BRI Unit Cabang Sleman. Adapun tujuan dari analisis regresi adalah untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen ( $Y$ ). Persamaan variabel yang diperoleh dari proses perhitungan regresi, harus diuji secara statistik nilai koefisien regresinya. Apabila semua koefisien regresi signifikan, maka persamaan regresi yang diperoleh dapat dipergunakan untuk memprediksi nilai variabel dependen, jika nilai-nilai variabel independen ditentukan.

Dari perhitungan komputer dengan menggunakan software SPSS, untuk regresi linear berganda antara variabel motivasi kerja yang meliputi motif berprestasi ( $X_1$ ), motif berafiliasi ( $X_2$ ), motif kekuasaan ( $X_3$ ), variabel tingkat pendidikan ( $X_4$ ), dan variabel masa kerja ( $X_5$ ) dengan variabel kinerja pekerja ( $Y$ ) diperoleh hasil perhitungan seperti tampak pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Hasil Perhitungan Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,453	,338		
	X1	2,642E-02	,108	,028	4,299 ,246 ,806
	X2	,126	,097	,142	1,299 ,197
	X3	,547	,086	,635	6,365 ,000
	X4	6,674E-03	,016	,029	,430 ,668
	X5	-1,51E-02	,005	-,209	-3,053 ,003

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 1,453 + 0,026 X_1 + 0,126 X_2 + 0,547 X_3 + 0,007 X_4 - 0,015 X_5$$

Berdasarkan dari persamaan tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Konstanta sebesar 1,453 menyatakan bahwa tanpa adanya variabel motif berprestasi ( $X_1$ ), motif berafiliasi ( $X_2$ ), motif kekuasaan ( $X_3$ ), variabel tingkat pendidikan ( $X_4$ ), dan variabel masa kerja ( $X_5$ ) maka variabel kinerja pekerja adalah sebesar 1,453 satuan.
- b. Koefisien regresi untuk variabel motif berprestasi ( $X_1$ ) sebesar 0,026, menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) satu satuan variabel motif berprestasi ( $X_1$ ) akan meningkatkan variabel kinerja pekerja sebesar 0,026 satuan.
- c. Koefisien regresi untuk variabel motif berafiliasi ( $X_2$ ) sebesar 0,126 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) satu satuan variabel motif berafiliasi ( $X_2$ ) akan meningkatkan variabel kinerja pekerja sebesar 0,126 satuan.
- d. Koefisien regresi untuk variabel motif kekuasaan ( $X_3$ ) sebesar 0,547 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) satu satuan variabel motif kekuasaan ( $X_3$ ) akan meningkatkan variabel kinerja pekerja sebesar 0,547 satuan.
- e. Koefisien regresi untuk variabel tingkat pendidikan ( $X_4$ ) sebesar 0,007 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda +) satu satuan variabel motif berafiliasi ( $X_2$ ) akan meningkatkan variabel kinerja pekerja sebesar 0,007 satuan.
- f. Koefisien regresi untuk variabel masa kerja ( $X_5$ ) sebesar 0,015 menyatakan bahwa setiap pengurangan (karena tanda -) satu satuan variabel masa kerja ( $X_5$ ) akan menurunkan variabel kinerja pekerja sebesar 0,015 satuan. Hal ini dapat terjadi karena variabel lain (yang tidak diteliti) yang akan menyebabkan

menurunnya kinerja, misalnya saja variabel-variabel seperti besarnya tunjangan, insentif atau lainnya yang tidak meningkat atau naik secara proporsional seiring dengan bertambahnya masa kerja. Keadaan yang demikian dapat saja menimbulkan terjadinya ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja pekerja seiring dengan meningkatnya masa kerja.

Pengaruh terbesar dari faktor motivasi terhadap kinerja ditentukan oleh variabel motif kekuasaan ( $X_3$ ). Hal ini mendukung kebenaran dari penelitian dan pengalaman yang menunjukkan bahwa setiap orang pada umumnya ingin berpengaruh terhadap orang lain atau kelompok lain dengan siapa dia berinteraksi. Seseorang yang memiliki *need for power* yang besar pada umumnya menyukai kondisi persaingan yang tinggi dan orientasi status serta akan memberikan perhatian lebih pada hal-hal yang memungkinkannya memperbesar pengaruhnya terhadap orang lain, seperti dengan cara memperbesar ketergantungan orang lain.

Dari hasil analisis data tersebut berarti hipotesis ketiga yang menyatakan motif berprestasi lebih mempunyai pengaruh terhadap kinerja pekerja BRI Unit Cabang Sleman ternyata tidak terbukti.

Koefisien determinasi ( $r^2$ ) diperoleh dengan cara mengkuadratkan korelasi yang dihasilkan dari suatu hubungan antara variabel tergantung dan variabel bebas. Besarnya koefisien determinasi ini perlu dihitung untuk mengetahui persentase besarnya perubahan variabel kinerja pekerja ( $Y$ ) yang disebabkan oleh variabel bebas yang meliputi motif berprestasi ( $X_1$ ), motif berafiliasi ( $X_2$ ), motif kekuasaan ( $X_3$ ), tingkat pendidikan ( $X_4$ ), dan masa kerja ( $X_5$ ). Dari perhitungan korelasi diperoleh koefisiensi determinasinya ( $r^2$ ) adalah 0,661 (lihat tabel V-10). Hal ini berarti, kinerja akan berubah sebesar 66,1 % karena pengaruh variasi dari variabel

motif berprestasi ( $X_1$ ), motif berafiliasi ( $X_2$ ), motif kekuasaan ( $X_3$ ), tingkat pendidikan ( $X_4$ ), dan masa kerja ( $X_5$ ), sedangkan sebesar 33,9% dipengaruhi oleh variabel yang lainnya. Variabel ini dapat berupa kemampuan dan keahlian pekerja atau variabel lainnya.

### Uji t

Analisis dengan menggunakan uji t ini dilakukan untuk menguji hipotesis kedua yang menyatakan adanya pengaruh positif masing-masing (*partial*) antara variabel motif berprestasi ( $X_1$ ), motif berafiliasi ( $X_2$ ) dan motif kekuasaan ( $X_3$ ) terhadap variabel kinerja pekerja ( $Y$ ). Uji t dilakukan pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ).

Hasil perhitungan komputer untuk analisis regresi linear berganda antara faktor-faktor motivasi dan variabel kinerja pekerja ( $Y$ ) dapat terlihat pada tabel V-11. Pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa t hitung masing-masing koefisiensi faktor motivasi adalah 0,246 untuk variabel motif berprestasi ( $X_1$ ); 1,299 untuk variabel motif berafiliasi ( $X_2$ ) dan 6,365 untuk variabel motif kekuasaan ( $X_3$ ). Sementara itu dalam tabel t untuk tingkat signifikan 5% dengan jumlah sampel 93 diperoleh nilai t tabel sebesar 1,66.

Dari data tersebut, ternyata hanya variabel motif kekuasaan ( $X_3$ ) yang memiliki nilai t hitung lebih besar dari t tabel, sehingga hipotesis kedua yang menyatakan adanya pengaruh variabel motif kekuasaan ( $X_3$ ) terhadap variabel kinerja pekerja ( $Y$ ) terbukti.

Sedangkan variabel motif berprestasi ( $X_1$ ) dan variabel berafiliasi ( $X_2$ ) ter-

nyata memiliki t hitung yang lebih kecil dari t tabelnya. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan adanya pengaruh variabel motif berprestasi ( $X_1$ ) maupun variabel motif berafiliasi ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja pekerja ( $Y$ ) tidak terbukti.

### Uji F

Analisis data dengan menggunakan uji F ini dilakukan untuk menguji hipotesis pertama yang menyatakan adanya pengaruh positif dari variabel motif berprestasi ( $X_1$ ), motif berafiliasi ( $X_2$ ), dan motif kekuasaan ( $X_3$ ), secara bersama-sama terhadap variabel kinerja pekerja ( $Y$ ). Uji dilakukan dengan menggunakan uji F pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ). Berdasarkan hasil perhitungan komputer untuk analisis regresi linear berganda antara faktor-faktor motivasi dan kinerja pekerja dapat diketahui pada tabel 3, dimana F hitungnya adalah 33,947. Sementara itu dalam tabel F untuk tingkat signifikansi 5 % dengan jumlah sampel 93 diperoleh nilai F tabel = 2,20. Oleh karena nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  berarti variasi perubahan variabel motif berprestasi ( $X_1$ ), motif berafiliasi ( $X_2$ ), dan motif kekuasaan ( $X_3$ ), dalam penelitian ini dapat menjelaskan secara bersama-sama (*simultan*) terhadap variabel kinerja pekerja ( $Y$ ).

Dari hasil analisis data tersebut ternyata hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif variabel motif berprestasi ( $X_1$ ), motif berafiliasi ( $X_2$ ), dan motif kekuasaan ( $X_3$ ) secara bersama-sama terhadap variabel kinerja pekerja ( $Y$ ) **terbukti**. Hasil pengujian F dan T adalah valid karena model yang digunakan memenuhi asumsi klasik.

**Tabel 2.** Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,813 <sup>a</sup>	,661	,642	,2653

a. Predictors: (Constant), X5, X2, X4, X3, X1

**Tabel 3.** Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,946	5	2,389	33,947	,000 <sup>a</sup>
	Residual	6,123	87	7,038E-02		
	Total	18,069	92			

a. Predictors: (Constant), X5, X2, X4, X3, X1

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Setelah melakukan analisis dari hasil perhitungan statistik atas data-data tentang variabel motif berprestasi (X), motif berafiliasi (X), dan motif kekuasaan dan variabel kinerja, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Secara bersama-sama motif berprestasi (X<sub>1</sub>), motif berafiliasi (X<sub>2</sub>), dan motif kekuasaan (X<sub>3</sub>), dalam penelitian ini dapat menjelaskan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja BRI unit Cabang Sleman. Hal ini di buktikan oleh nilai konstanta regresi sebesar 1,449 dan F hitung = 32,427 lebih besar dari F tabel = 2,20.
2. Motif berprestasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pekerja BRI unit Cabang Sleman. Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien regresi 0,02188 dan nilai t hitung = 0,204 lebih kecil dari t tabel = 1,66.
3. Motif berafiliasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pekerja BRI unit Cabang Sleman. Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien regresi 0,07798 dan nilai t hitung = 0,987 lebih besar dari t tabel = 1,66, namun nilai signifikansinya di atas tingkat signifikan yang dilakukan pada tingkat kepercayaan 95 % ( $\alpha = 0,05$ ).
4. Motif kekuasaan (X<sub>3</sub>) berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja pekerja BRI unit Cabang Sleman. Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien regresi 0,549 dan nilai t hitung = 0,414 lebih besar dari t tabel = 1,66.

5. Motif kekuasaan (X<sub>3</sub>) berpengaruh dominan terhadap kinerja pekerja BRI unit Cabang Sleman, yang dibuktikan oleh nilai koefisien regresi paling tinggi dari variabel yang lain.

### Saran

Oleh karena motivasi kerja mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja pekerjaannya dan faktor yang sangat dominan adalah motif kekuasaan, dimana pada umumnya seseorang yang memiliki *need for power* yang besar pada umumnya menyukai kondisi persaingan yang tinggi dan orientasi status serta akan memberikan perhatian lebih pada hal-hal yang memungkinkannya memperbesar pengaruhnya terhadap orang lain, seperti dengan cara memperbesar ketergantungan orang lain. Hal yang mungkin dapat dilakukan antara lain mengembangkan Sumber Daya Manusia dengan melakukan pendekatan lunak (*Soft Approach*).

Pendekatan lunak yaitu mengeksplorasi sisi "*Human*" (motivasi, komunikasi dan lain-lain) dari pekerja sebagai contoh menumbuhkan motivasi kerja pekerja dengan berbagai cara antara lain: Melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan membangun kultur organisasi yang berbasis *team work* dan kepercayaan. Hal ini diharapkan akan menumbuhkan kepuasan dan komitmen pekerja terhadap hasil keputusan. Karena inti dari pendekatan lunak (*soft approach*) adalah memandang komitmen pekerja sebagai kunci penentu

kinerja kompetitif, pekerja yang bekerja dalam kultur komitmen yang tinggi dipersiapkan untuk bekerja dalam jangka panjang.

1. Melakukan pendekatan *Total Quality Management (TQM)* karena melalui pendekatan ini pekerja terlibat dalam diskusi yang lebih bersifat strategis mengenai peningkatan kualitas dalam semua aspek operasional perusahaan untuk pemenuhan kebutuhan nasabah.
2. Membangun *Kompetensi*, kompetensi yang dimiliki pekerja secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan

manajemen. Kompetisi yang dimiliki itu harus dalam tatanan kesatuan strategic artinya kompetisi yang dimiliki individu dapat mendukung sistem kerja berdasarkan tim.

3. Membangun Komitmen.

Karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan akan memiliki sikap profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam perusahaan. Komponen kunci dalam membangun meliputi partisipasi fleksibilitas karir, kompensasi berdasarkan prestasi dan jaminan komitmen juga dapat dibangun melalui pendidikan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- A.H. Maslow, (1992). *Motivasi dan Perilaku*, Cetakan Pertama, Penerbit Dakara Prize, Semarang
- Amstrong, Michael, (1988). *Seri Pedoman Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit, Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta
- Indriyo Gitosudarmo, (1993). *Konsep Dasar Manajemen*, Cetakan Pertama Penerbit, BPFE, Yogyakarta
- Koontz Harold, (1980). *Manajemen*, Cetakan kedua, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Moh. As'ad, (1987). *Psikologi Industri*, Penerbit Liberty, Yogyakarta
- Sondang P. Siagian, (1989). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta
- Steers, RM., (1980). *Efektivitas Organisasi*, Trans – Magdalena Jamin dan LPPM, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Suharsimi Ari Punto, (1997). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.