

**Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan  
PERUM PEGADAIAN Kantor Wilayah Yogyakarta**

**SKRIPSI**



وَمَا كَانَ لِنَفْسٍ أَنْ سَبِقَ الْإِسْلَامَ مِنْ رَبِّهَا

ditulis oleh

**Nama : Rizqi Adhyka Kusumawati**  
**Nomor Mahasiswa : 04 311 142**  
**Program Studi : Manajemen**  
**Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**YOGYAKARTA**  
**2008**

**Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan  
PERUM PEGADAIAN Kantor Wilayah Yogyakarta**

**SKRIPSI**

**ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh  
gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi,  
Universitas Islam Indonesia**

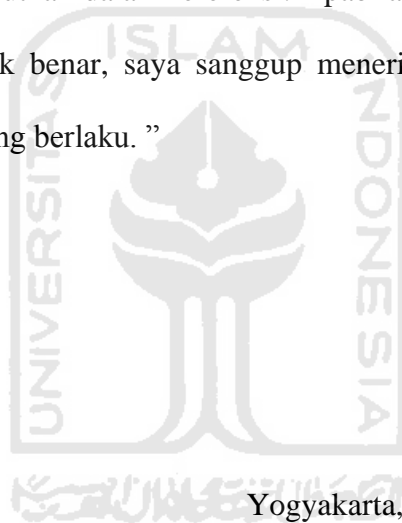


**Nama : Rizqi Adhyka Kusumawati**  
**Nomor Mahasiswa : 04 311 142**  
**Program Studi : Manajemen**  
**Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**YOGYAKARTA**  
**2008**

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

” Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku. ”



Yogyakarta, 22 Januari 2008

Penulis,

Rizqi Adhyka Kusumawati

**Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

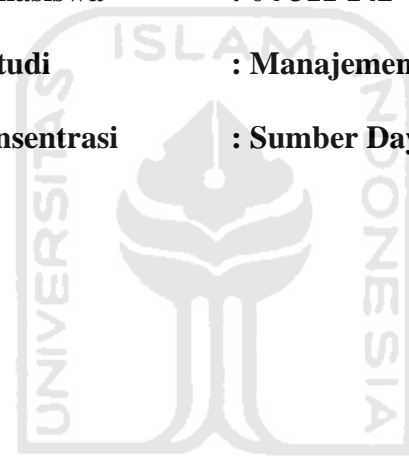
**PERUM PEGADAIAN Kantor Wilayah Yogyakarta**

**Nama : Rizqi Adhyka Kusumawati**

**Nomor Mahasiswa : 04 311 142**

**Program Studi : Manajemen**

**Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia**



**Yogyakarta, 24 Januari 2008**

**Telah disetujui dan disahkan oleh**

**Dosen Pembimbing,**

**Dra. Hj. Suhartini, M.Si.**

**Telah dipertahankan / diujikan dan disahkan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia**

**Nama** : Rizqi Adhyka Kusumawati  
**Nomor Mahasiswa** : 04 311 142  
**Program Studi** : Manajemen  
**Bidang Konsentrasi** : Sumber Daya Manusia

**Yogyakarta, 19 Februari 2008**

**Disahkan oleh**

**Penguji / Pembimbing Skripsi** : Dra. Hj. Suhartini, M.Si.  
**Penguji** : Drs. Ahmad Muhadi, M.A.

**Mengetahui**

**Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia**

**Drs. Asmai Ishak, M.Bus., Ph.D.**

## ABSTRAKSI

*Seiring dengan kemajuan teknologi yang semakin pesat, peran manusia pekerja sebagai salah satu alat produksi perlahan-lahan akan tergantikan oleh alat-alat yang tercipta melalui kecanggihan teknologi. Selain itu, persaingan dalam dunia bisnis juga menuntut perusahaan bisnis memutar otak mencari cara agar perusahaan tetap eksis dan bertahan ditengah persaingan bisnis yang semakin ketat. Kedua hal tersebut akan menyebabkan berkurangnya manusia yang digunakan oleh perusahaan sehingga hanya manusia-manusia yang berkompeten dan yang memiliki tingkat kreativitas yang tinggi-lah yang nantinya akan dapat bertahan memenangkan persaingan dalam dunia bisnis.*

*Sebuah perusahaan dapat dikatakan eksis apabila perusahaan tersebut dapat menghasilkan kinerja yang berkualitas baik, kreatif dan inovatif serta mampu mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan perusahaan. Namun untuk mencapai kinerja yang baik dan memenuhi standar perusahaan diperlukan SDM atau karyawan yang handal dan memiliki kompetensi dalam segala bidang. Terkait dengan kinerja yang dihasilkan karyawan, terdapat banyak faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan dan salah satu faktornya adalah motivasi karyawan dalam bekerja. Penelitian ini mengkhususkan pada motivasi yang ditimbulkan dari dalam diri seorang karyawan dengan mengacu pada Teori Tiga Kebutuhan David McClelland ( kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan ) dimana dalam teori tersebut dinyatakan bahwa seorang individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu atau bekerja apabila ketiga kebutuhan tersebut telah terpenuhi.*

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Wr.Wb.*

Syukur Alhamdulillah yang teramat besar kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan lancar.

Skripsi ini disusun sebagai tugas akhir dan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia. Penulis berharap dengan disusunnya skripsi ini, dapat membawa manfaat bagi semua pihak khususnya bagi PERUM PEGADAIAN Kanwil Yogyakarta dan almamater selanjutnya serta dapat menambah pengetahuan, pengalaman dan kesempatan bagi penulis untuk mengimplementasikan ilmu yang telah penulis dapatkan semasa kuliah.

PERUM PEGADAIAN adalah satu-satunya perusahaan pemerintah yang bergerak di bidang jasa pelayanan gadai dimana mayoritas kegiatan yang dilakukan berhubungan dengan orang banyak. Sebagai satu-satunya perusahaan pemerintah yang bergerak pada bidang jasa gadai, PERUM PEGADAIAN dituntut untuk selalu kreatif dan inovatif dalam menciptakan berbagai program dan produk jasa guna memenuhi kebutuhan dan permintaan para nasabah.

Seiring dengan perkembangan zaman, banyak perubahan-perubahan peraturan yang terjadi dalam dunia bisnis jasa dan salah satunya adalah akan

keluarnya Undang-Undang Anti Monopoli dimana undang-undang tersebut menjadi ancaman bagi eksisnya PERUM PEGADAIAN dalam usaha gadainya. Faktor dasar yang selalu mempengaruhi eksis tidaknya sebuah perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang sulit diprediksi adalah Sumber Daya Manusianya. Dari hal tersebut diatas perusahaan mempunyai peran utama untuk mendapatkan SDM yang handal serta menjaga agar SDM yang handal tersebut dapat terus membawa perusahaan menuju kearah kemajuan melalui pencapaian target dalam bentuk produktivitas dan kinerja yang dihasilkan oleh SDM tersebut. Terkait dengan kinerja yang dihasilkan karyawan, terdapat banyak faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan dan salah satu faktornya adalah motivasi karyawan dalam bekerja.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di PERUM PEGADAIAN Kanwil Yogyakarta.

Atas bantuan berbagai pihak yang ikut serta demi kelancaran penyusunan dan penyelesaian skripsi ini maka pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. *The Only One Truth*, Allah SWT atas karunia, keajaiban dan anugerah-Nya hingga detik ini
2. Papa-Mama yang selalu memberikan pemahaman, motivasi, materi dan kasih sayang. Semua akan ku hadapi dengan rasa yang biasa dan apa adanya



3. Ibu Dra. Hj. Suhartini, M.Si., selaku dosen pembimbing skripsi yang tidak hanya membimbing penulisan dan penyelesaian skripsi ini tetapi juga membimbing dalam hal dunia dan akhirat
4. Bapak Drs. Ahmad Muhadi, M.A., selaku dosen penguji skripsi yang telah menguji skripsi ini
5. PERUM PEGADAIAN Kanwil Yogyakarta dan seluruh karyawan, atas bantuan serta kerjasamanya
6. Adik-adikku tersayang ( *especially* Kiki ) dan Mamoy ( *My Second Mom* ), semangat, do'a dan cinta kalian menjadi alasan untuk tetap bertahan dan selalu membuatku ingin terus hidup serta membuat kepalaku terus terangkat tegak
7. Nevada, *for being the precious part in my life, always give support for every step that I take and for the understanding of the beautiful life. Thanks a lot, Va..*  
Tanpa kamu, aku bukan apa-apa.. Selamanya kamu berada dalam hatiku dan tak akan pernah terganti..
8. Eyang Putri-Eyang Kakung dan semua keluarga besar Jogja-Semarang, atas do'a restu dan nasehatnya..
9. Angkot-angkot se-Jogja + supir angkot & keneknya, walaupun kalian suka seenaknya tapi tanpa kalian aku tak kan jadi seperti ini
10. Teman-teman KKN unit BT-102, atas kebersamaan KITA dalam sejenak waktu yang mengukir kenangan indah dan menjadi masa-masa terbaik yang pernah

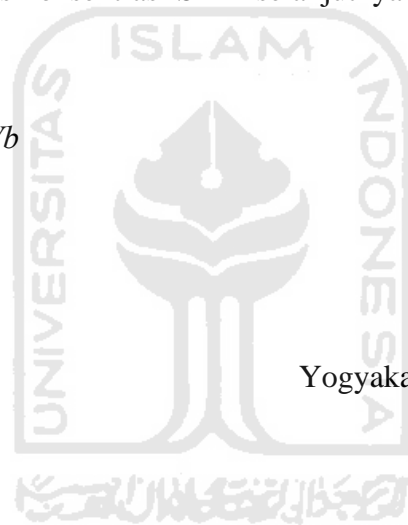
kujalani. *I always wondering, if I could turn back the time.. I would never let our moments passed by.. I LOVE YOU, ALL!!*

11. Orang-orang terbaik yang telah menemani dan menyentuh hidupku, atas semangat, do'a dan kehadiran kalian dalam hidupku.. ( Eno' & Putra " KaDut " : *the very best old friend*, Hefriani Siska : *AMBO INDAK AKAN LUPO JO UNI Siska.. Uni tetap yang terbijak..*, Adi, Ardhi & Gunawan : *I miss you, guys!*, Ddew & Ade' : *classy and fabulous*, SitiNah " bulet " : *makasih banyak ya buletku.. buat semua waktu, semangat dan tempat berteduh..chaaiyoo!!*, Fastlin, Cindy, Irma, Ami' : *aneka makhluk, warna dan tawa.. Mell " shay "*, Youce, Dito, Feri : *dari kalian aku mengerti makna keras dan kejamnya hidup serta bagaimana caranya bertahan menghadapi semuanya tanpa harus jadi pengecut, SALUT!! Anak-anak Pantai FE '04-'05 : I'm gonna miss you, guys.. have fun, go mad!!*, Nane : *Be strong and keep positive thinking-positive feeling.. Dan semua orang-orang terbaik yang telah dan baru saja ada dihidupku..*)
12. Bapak dan ibu RT 07 sekeluarga + Dek Rino dan semua warga Glugo ( *My Trully Home* ), atas do'a kalian yang selalu menyertai tiap langkahku
13. Semua civitas akademika FE UII, dari mulai satpam, piket presensi, bagian pengajaran, bagian rumah tangga, fotokopi kopma, kantin, prodi, parkir, dan semuanya yang selalu membantuku dan membuat hari-hariku selama di FE menjadi berwarna

14. Seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini dikemudian hari. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca, para penerus konsentrasi SDM selanjutnya dan terutama bagi penulis sendiri.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*



Yogyakarta, 22 Januari 2008

Penulis

Rizqi Adhyka Kusumawati

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Halaman Sampul Depan Skripsi .....	ii
Halaman Judul Skripsi .....	iii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme .....	iv
Halaman Pengesahan Skripsi .....	v
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi .....	vi
Abstraksi .....	vii
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Isi .....	xiii
Daftar Tabel .....	xvi
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
 <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS</b>	
2.1 Kajian Penelitian Terdahulu .....	7
2.2 Landasan Teori .....	10

2.2.1 Motivasi .....	10
2.2.1.1. Teori Motivasi David McClelland .....	18
2.2.2 Kinerja .....	21
2.3 Hubungan Faktor-Faktor Motivasi Terhadap Kinerja .....	26
2.4 Kerangka Pemikiran .....	28
2.5 Hipotesis Penelitian .....	28
 <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Lokasi Penelitian .....	29
3.2 Variabel Penelitian .....	29
3.3 Definisi Operasional Variabel .....	30
3.3.1 Motivasi .....	30
3.3.2 Kinerja .....	32
3.4 Instrumen Pengumpulan Data .....	33
3.4.1 Uji Validitas .....	36
3.4.2 Uji Reliabilitas .....	38
3.5 Metode Pengumpulan Data .....	40
3.6 Populasi Penelitian .....	40
3.7 Teknik Analisis Data .....	41
3.7.1 Analisis Regresi Linear Berganda .....	41
3.7.2 Uji Hipotesis .....	42

## BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Kualitatif .....	46
4.1.1 Wawancara .....	46
4.1.2 Analisis Karakteristik Responden .....	48
4.1.2.1 Jenis Kelamin Responden .....	48
4.1.2.2 Pendidikan Terakhir Responden .....	49
4.1.2.3 Status Responden .....	51
4.1.3 Analisis Variabel .....	52
4.1.3.1 Analisis Variabel $X_1$ ( <i>Need for Achievement</i> ) .....	52
4.1.3.2 Analisis Variabel $X_2$ ( <i>Need for Affiliation</i> ) .....	55
4.1.3.3 Analisis Variabel $X_3$ ( <i>Need for Power</i> ) .....	58
4.1.3.4 Analisis Variabel Y ( <i>Kinerja</i> ) .....	60
4.2 Analisis Kuantitatif .....	65
4.3 Uji Hipotesis .....	68

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan .....	72
5.2 Saran .....	74
Daftar Pustaka .....	75
Lampiran .....	77

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.4.1 Hasil Uji Validitas .....	37
3.4.2 Hasil Uji Reliabilitas .....	39
4.1 Jenis Kelamin Responden .....	48
4.2 Pendidikan Terakhir Responden .....	49
4.3 Status Responden .....	51
4.4 Nilai Interval .....	53
4.5 Kategori Butir-Butir Pernyataan Pada Variabel $X_1$ .....	53
4.6 Kategori Butir-Butir Pernyataan Pada Variabel $X_2$ .....	56
4.7 Kategori Butir-Butir Pernyataan Pada Variabel $X_3$ .....	58
4.8 Kategori Butir-Butir Pernyataan Pada Variabel Y .....	60
4.9 Hasil Uji F .....	68
4.10 Koefisien Determinasi .....	68
4.11 Perbandingan $b$ , $t_{hitung}$ , $t_{tabel}$ , $r^2$ variabel bebas pada taraf nyata 5% ....	70

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, terdapat banyak perusahaan yang mulai menunjukkan kemajuan dengan pesat. Setelah sempat mengalami krisis ekonomi pada tahun 1998, perekonomian nasional mulai menunjukkan peningkatan yang signifikan di berbagai sektor. Dengan ditandainya peningkatan serta perbaikan kualitas di setiap bidang baik dalam produk, jasa, dan sampai pada dasarnya yaitu Sumber Daya Manusianya.

Sejalan dengan uraian diatas, Sumber Daya Manusia merupakan aspek dasar yang paling penting yang selalu mempengaruhi setiap kegiatan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Hal ini disebabkan karena faktor manusia merupakan sumber keunggulan kompetitif dimana faktor manusia tersebut tidak dapat dipisahkan dengan elemen kunci sebuah organisasi atau perusahaan.

Manusia juga merupakan pemberi sumbangan terbesar dalam terciptanya sebuah pergerakan perputaran ekonomi. Seperti sebuah ungkapan yang sangat populer dalam perspektif Sumber Daya Manusia : “ *make people before make products* “ ( Alwi, 2001, hlm.26 ), faktor manusia memegang peranan penting demi terciptanya sebuah keberhasilan organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Hal ini menunjukkan bahwa aspek Sumber Daya Manusia tidak dapat dipandang sebelah mata begitu saja.



Motivasi merupakan salah satu elemen penting yang terdapat dalam perspektif Sumber Daya Manusia dimana didalamnya tercermin sikap dan kinerja karyawan dalam memberikan kontribusinya kepada perusahaan.

Istilah motivasi ( motivation ) berasal dari bahasa latin, yaitu *Movere* yang berarti “menggerakkan“ ( Winardi, 2001, hlm.1 ). Dan dapat pula diartikan sebagai sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan ( As'ad, 1987, hlm.44 ).

Pemimpin atau manajer dalam suatu perusahaan selalu dituntut untuk dapat menjadi seorang motivator. Pemimpin perusahaan harus selalu dapat menimbulkan dorongan atau motivasi kerja yang tinggi terhadap karyawannya, sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang optimal pada perusahaan, serta komitmen yang tinggi untuk mengembangkan perusahaan secara bersama-sama.

Dalam perkembangannya, disiplin ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia telah banyak menghasilkan berbagai pendekatan teori motivasi. Salah satu pendekatan teori tersebut adalah Teori Motivasi yang dikemukakan oleh David McClelland. Dalam teorinya yang terkenal dengan Teori Tiga Kebutuhan, McClelland memaparkan bahwa terdapat tiga kebutuhan yang memotivasi para karyawan dalam bekerja, yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan kekuasaan. Inti dari teori McClelland ini terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila disadari bahwa setiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan tersebut.

Penulis tertarik menggunakan teori tersebut karena teori tersebut lebih menitik-beratkan pada pemuasan kebutuhan manusia yang bersifat sosial yang mendorong timbulnya tingkah laku individu. Karena pada kehidupan sehari-hari kebutuhan-kebutuhan tersebut akan selalu muncul pada tingkah laku individu, hanya saja besar tiap kebutuhan tersebut pada diri seseorang tidaklah sama.

PERUM PEGADAIAN yang mempunyai bidang usaha dalam jasa gadai yang berupa jasa penitipan barang, jasa taksiran, dan lain sebagainya, dituntut untuk kreatif dan inovatif serta senantiasa profesional dalam setiap pelayanan. Sebagai perusahaan pemerintah yang memiliki visi menjadi perusahaan yang modern, dinamis dan inovatif di tahun 2010 dengan usaha utama gadai dan memiliki misi ikut membangun program pemerintah dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan menengah ke bawah melalui kegiatan utama berupa penyaluran kredit gadai dan melakukan usaha lain yang menguntungkan, PERUM PEGADAIAN tidak hanya mengejar *profit oriented* semata tetapi juga berfungsi memberikan pelayanan yang memuaskan dan sesuai dengan keinginan masyarakat.

Akan tetapi dibalik persoalan kompleks tersebut diatas, terselip masalah yang sederhana namun menjadi permasalahan dasar dalam setiap organisasi atau perusahaan. Masalah itu adalah masalah motivasi karyawan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk mencapai iklim usaha yang sehat, PERUM PEGADAIAN tidak bisa hanya mengandalkan sumber daya manusia yang kualitasnya masih dipertanyakan.

Apabila dilihat dari data tingkat kinerja karyawan per individu, kinerja karyawan PERUM PEGADAIAN Kanwil Yogyakarta saat ini sudah dapat dikatakan bagus. Karena nilai rata-rata mayoritas karyawan di PERUM PEGADAIAN Kanwil Yogyakarta berada diatas standar nilai yang ditetapkan oleh perusahaan. Hasil penilaian tersebut didapat melalui penilaian perilaku dan kemampuan karyawan yang bersumber dari hasil pengamatan dan wawancara. Kemudian dimasukkan kedalam aspek kriteria yang telah ditentukan perusahaan, diberikan rating lalu dikalikan dengan bobot kriteria dan hasil perkalian tersebut dijumlahkan.

Dalam hal ini PERUM PEGADAIAN Kanwil Yogyakarta telah berhasil memotivasi para karyawannya untuk bekerja dengan baik sehingga dapat mencapai kinerja yang sesuai dengan target perusahaan. Namun, PERUM PEGADAIAN sadar bahwa perusahaannya masih memerlukan teknik-teknik untuk menjaga motivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja atau untuk mempertahankan kinerja yang telah dicapai sebelumnya demi tercapainya tujuan perusahaan serta agar dapat tetap eksis dalam dunia bisnis jasa yang semakin sulit diprediksi.

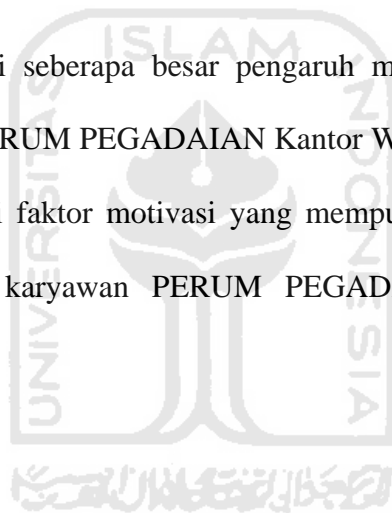
Atas dasar tersebut, penulis ingin meneliti tentang faktor-faktor motivasi ( pendekatan Teori Motivasi David McClelland ) yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan judul penelitian : ” **PENGARUH FAKTOR-FAKTOR MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUM PEGADAIAN KANWIL YOGYAKARTA** ”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

- a. Apakah terdapat pengaruh antara motivasi dengan kinerja karyawan PERUM PEGADAIAN Kantor Wilayah Yogyakarta.
- b. Faktor motivasi apakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PERUM PEGADAIAN Kantor Wilayah Yogyakarta.

## **1.3. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kinerja pada karyawan PERUM PEGADAIAN Kantor Wilayah Yogyakarta.
- b. Untuk mengetahui faktor motivasi yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PERUM PEGADAIAN Kantor Wilayah Yogyakarta.



#### 1.4. Manfaat Penelitian

##### 1. Bagi Penulis

Menambah ilmu pengetahuan, wawasan dan pengalaman dari penelitian yang telah dilakukan serta memahami beberapa teknik pemecahan masalah di bidang Sumber Daya Manusia dengan menggunakan metode ilmiah yang diperoleh selama kuliah.

##### 2. Bagi Perusahaan

Agar perusahaan dapat menyadari dan memahami bahwa motivasi kerja karyawan mempunyai pengaruh dalam kinerja karyawan. Sehingga perusahaan akan lebih memperhatikan faktor-faktor yang menjadi motivasi kerja karyawan serta dapat lebih kreatif dalam menciptakan kegiatan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

##### 3. Bagi Ilmu Pengetahuan

Kegiatan ini diharapkan bermanfaat bagi pengembangan disiplin ilmu manajemen, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Kajian Penelitian Terdahulu**

Motivasi merupakan elemen dari Manajemen Sumber Daya Manusia yang sering menjadi obyek penelitian, begitu juga untuk obyek penelitian kali ini. Penelitian mengenai motivasi sendiri pernah dilakukan oleh Agus Ciptono dengan judul “ **Pengaruh Motivasi Berprestasi, Motif Berafiliasi, dan Motif Kekuasaan Terhadap Kinerja Pekerja Pada Kantor BRI Unit Cabang Sleman ( Pendekatan Teori Motivasi McClelland )** “. Penelitian tersebut dilakukan di Kantor BRI Unit Cabang Sleman dengan tujuan untuk mengetahui seberapa jauh motif berprestasi, motif berafiliasi dan motif kekuasaan terhadap kinerja pekerja kantor BRI Unit Kantor Cabang Sleman. Metode penelitian yang digunakan adalah metode sampling dimana semua populasi dijadikan sampel penelitian. Dan penelitian tersebut berhasil membuktikan hipotesis sebagai berikut (SINERGI, 2005 : 71) :

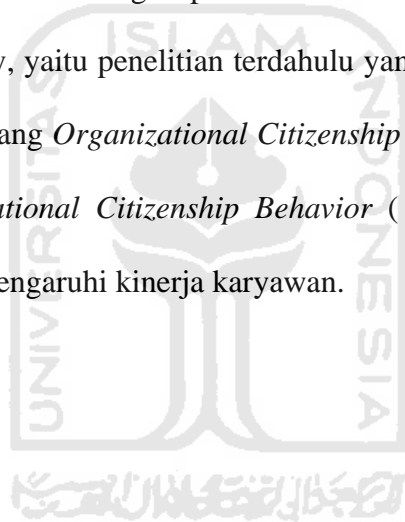
- 1) Secara bersama-sama motif berprestasi ( $X_1$ ), motif berafiliasi ( $X_2$ ), dan motif kekuasaan ( $X_3$ ), dalam penelitian ini dapat menjelaskan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja BRI Unit Cabang Sleman.

2) Motif berprestasi ( $X_1$ ) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pekerja BRI Unit Cabang Sleman. Hal tersebut juga terjadi pada Motif Berafiliasi ( $X_2$ ). Namun pada Motif Kekuasaan ( $X_3$ ), pengaruhnya positif dan sangat signifikan terhadap kinerja pekerja BRI Unit Cabang Sleman.

Penelitian tentang kinerja pernah dilakukan oleh Retnayu Isfandiary dengan judul “ **Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di PT. Perkebunan Nusantara XIII ( Persero ) Kebun Gunung Melayu Kalimantan Barat** “. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh OCB terhadap kinerja dan variabel yang paling dominan dari OCB yang mempengaruhi kinerja. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, uji f dan uji t. Dari analisis-analisis tersebut dapat dibuktikan dan ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel OCB secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat disimpulkan dari besarnya  $F_{hitung}$   $66,562 > F_{tabel}$   $3,0598$  dan probabilitas  $0,000 ( P < 5\% )$  serta koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar  $0,586$  yang menunjukkan bahwa variabel OCB ( $X$ ) secara bersama-sama memiliki kontribusi pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar  $58,6\%$  sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain selain variabel bebas yang diteliti. Sedangkan dari besarnya  $r^2$ , dimana variabel obedience ( $X_1$ ) mempunyai  $r^2$  terbesar ( $0,241$ )

diantara variable bebas yang lain, dapat disimpulkan bahwa variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah variabel *obedience*.

Persamaan dari penelitian terdahulu diatas yang dilakukan oleh Agus Ciptono dengan yang akan dilakukan oleh penulis saat ini adalah sama-sama meneliti mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja dengan menggunakan dasar teori yang sama. Meski demikian terdapat perbedaan dari penelitian yang akan dilakukan oleh penulis dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Retnayu Isfandiary, yaitu penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Retnayu Isfandiary meneliti tentang *Organizational Citizenship Behavior* dimana didalam penelitiannya *Organizational Citizenship Behavior* ( OCB ) menjadi variabel bebas ( X ) yang mempengaruhi kinerja karyawan.





## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Motivasi

Beragamnya kebutuhan hidup manusia mengharuskan manusia melakukan berbagai jenis kegiatan atau pekerjaan untuk memenuhinya. Dalam proses pemenuhan kebutuhan tersebut setiap manusia tentu mempunyai dasar alasan, mengapa seseorang bersedia melakukan berbagai jenis kegiatan atau pekerjaan dengan sungguh-sungguh sedangkan seseorang yang lainnya bekerja biasa-biasa saja atau bahkan ada yang bermalas-malasan. Dapat dipahami bahwa semua itu memiliki alasan yang mendorong atau menyebabkan seseorang bersedia bekerja seperti itu, atau dengan kata lain pasti terdapat unsur motivasi di dalamnya.

Motivasi merupakan semua kondisi yang memberikan dorongan dari dalam diri seseorang yang digambarkan sebagai keinginan, kemauan, dorongan, dan sebagainya ( Gibson, Donnelly, Ivancevich, 1997, hlm.340 ). Motivasi juga dapat diartikan sebagai sesuatu yang melatar-belakangi individu untuk berbuat mencapai tujuan tertentu ( Wexley&Yulk, 1977, hlm.75 ). Moh.As'ad ( 2001, hlm.45 ) memberikan pengertian lebih luas mengenai motivasi sebagai dorongan, dimana dorongan tersebut merupakan gerak jiwa dan gerak jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Kamus Besar Bahasa Indonesia ( 1995, hlm.666 ) mendefinisikan

motivasi sebagai dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Menurut James L.Gibson ( 1996, hlm.185 ) yang dimaksudkan dengan motivasi adalah kekuatan yang berasal dari dalam diri seseorang yang mendorong orang tersebut melakukan sesuatu yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi juga dapat didefinisikan sebagai ” *the process by which behavior is energized and directed* ”, seperti dikutip Moh.As’ad dari Wexley and Yulk ( 2001, hlm.45 ). Dari pengertian-pengertian motivasi diatas, secara umum dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang melatarbelakangi individu melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu.

Motivasi dapat ditimbulkan oleh faktor internal atau eksternal tergantung dari mana suatu kegiatan dimulai. Motivasi internal berasal dari dalam diri pribadi seseorang, sedangkan motivasi eksternal sebenarnya dibangun diatas motivasi internal dan keberadaannya dalam organisasi sangat tergantung pada anggapan-anggapan dan teknik-teknik yang dipakai oleh pimpinan organisasi atau para manajer dalam memotivasi bawahannya yang meliputi suasana kerja seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijaksanaan perusahaan serta hubungan kerja seperti penghargaan, kenaikan pangkat dan tanggung jawab ( Sukanto & T. Hani Handoko, 1992, hlm.257-258 ).

Hasil penelitian tentang faktor-faktor motivasi yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu antara lain adalah Gisela Hagemann ( 1993, hlm.30-31 )

menyatakan bahwa lebih dari 60 % responden memberikan jawaban yang berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis : umpan balik, rasa memiliki, keterbukaan, kejujuran, kredibilitas, kepercayaan, keadilan, perhatian, tanggung jawab, dan partisipasi. Sekitar 20 % responden memberikan jawaban yang berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan intelektual : rasa pemenuhan diri, tugas yang menarik dan bervariasi, serta tantangan. Sisanya, hanya 10 % jawaban yang menyinggung rangsangan materi dan 1 % yang menganggap kualitas ruangan untuk bekerja sangat penting. Menurut Lyman Porter dan Raymond Miles ( Wahjosumidjo, 1994, hlm. 193 ), ada tiga faktor utama yang berpengaruh pada motivasi, yaitu ciri-ciri pribadi seseorang ( *individual characteristics* ), tingkat dan jenis pekerjaan ( *job characteristics* ), dan lingkungan kerja ( *work situation characteristics* ). Sedangkan menurut David McClelland terdapat tiga faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu kebutuhan akan berprestasi ( *need for achievement* ), kebutuhan akan berafiliasi ( *need for affiliation* ), dan kebutuhan akan kekuasaan ( *need for power* ).

Teori-teori motivasi tersebut dapat dikelompokkan atau diklasifikasikan menjadi 3 jenis, yaitu :

1. Teori Kepuasan ( *Content Theory* )

Teori ini memusatkan pada apa adanya motivasi. Teori tersebut mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan yang menyebabkan individu bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Menurut teori

tersebut yang diperlukan manajer adalah bagaimana memastikan kebutuhan para karyawan dengan mengamati perilaku mereka dan kemudian memilih cara apa yang akan digunakan supaya mereka melaksanakan atau bertindak sesuai dengan keinginan manajer.

Menurut Heidjrachman Ranupandojo & Suad Husnan, teori kepuasan ini sangat sulit dilakukan karena ( Ranupandojo & Suad Husnan, 1985, hlm.198 ) : pertama, kebutuhan sangat bervariasi antar individu. Kedua, perwujudan dalam tindakan juga sangat bervariasi antar individu. Ketiga, para individu tidak selalu konsisten dengan tindakan mereka karena dorongan suatu kebutuhan dan keempat, akhirnya reaksi individu terhadap keberhasilan dan kegagalan memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka juga berbeda.

*Content Theory* / Teori Isi dapat disebut juga Teori Kebutuhan. Teori-teori tersebut yang sangat terkenal diantaranya adalah :

a. Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow

Menurut Maslow ( As'ad, 1987, hlm.47 ), kebutuhan-kebutuhan manusia itu dapat digolongkan dalam lima tingkatan. Adapun kelima tingkatan tersebut ialah : kebutuhan fisiologi, kebutuhan rasa aman, kebutuhan-kebutuhan sosial, kebutuhan akan harga diri, dan aktualisasi diri.

b. Teori Dua Faktor Frederick Herzberg

Frederick Herzberg memilah hierarki kebutuhan A.Maslow menjadi kebutuhan tingkat rendah ( fisiologi, rasa aman, dan sosial ) dan kebutuhan tingkat tinggi ( ego dan perwujudan diri ) dan mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi seseorang adalah dengan memenuhi idaman tanpa batasnya dalam rangka untuk pemuasan kebutuhan tingkat yang lebih tinggi seperti keberhasilan dan pengakuan ( Dessler, 1992, hlm.332 ). Dengan demikian, menurut Frederick Herzberg cara terbaik untuk memotivasi pegawai adalah dengan memasukkan unsur tantangan dan kesempatan untuk mencapai keberhasilan ke dalam pekerjaan mereka.

2. Teori Motivasi Proses ( *Process Theory* )

Teori ini memusatkan pada bagaimana-nya motivasi. Teori ini pada dasarnya menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan manajer.

Teori-teori yang termasuk dalam Teori Motivasi Proses ialah :

a. Teori Pengharapan Victor Vroom

Konsep ini berhubungan dengan motivasi dimana individu diperkirakan akan menjadi pelaksana dengan prestasi tinggi bila mereka melihat suatu kemungkinan ( probabilitas ) tinggi maka usaha-usaha mereka akan mengarah ke prestasi tinggi dan mengarah ke hasil-hasil yang menguntungkan dan hasil-hasil tersebut akan menjadi seimbang serta menjadi penarik efektif bagi mereka.

b. Teori Porter-Lawler

Teori motivasi dari Porter-Lawler mengatakan bahwa Teori Pengharapan dari motivasi dengan versi orientasi masa yang akan datang, juga menentukan antisipasi anggapan-anggapan atau hasil-hasil ( T.Hani Handoko, 1991, hlm.226 ). Para manajer terutama tergantung pada pengharapan di masa yang akan datang dan bukan pengalaman biasa yang lalu. Atas dasar probabilitas usaha, pengharapan yang dirasakan, usaha yang dijalankan dicapai, pengharapan diterima, kepuasan yang terjadi, dan ingin mengarahkan usaha di masa yang akan datang.

Model pengharapan ini menyajikan sejumlah implikasi bagi manajer tentang bagaimana seharusnya memotivasi bawahan dan juga implikasi bagi organisasi.

c. Teori Keadilan

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan selalu cenderung membandingkan antara masukan-masukan yang mereka berikan pada pekerjaannya dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha, dengan hasil-hasil atau penghargaan-penghargaan yang mereka terima seperti mereka membandingkan balas jasa yang diterima dirinya untuk pekerjaan yang sama.

d. *Reinforcement Theory*

Teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Pandangan teori ini individu bertingkah laku tertentu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan manusia dalam berusaha mencapai kesenangan dan selalu mengulang perilaku yang akan mengakibatkan kesenangan.

Hal ini memberikan petunjuk bila manajer mengubah perilaku bawahan, dia harus mengubah konsekuensi dari perilaku tersebut.

e. Teori Douglas McGregor

McGregor dalam proyek risetnya yang meneliti tentang motivasi dan perilaku umum para anggota organisasi, telah merumuskan perbedaan 2 teori dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori tersebut disebut dengan Teori X dan Y ( Sukanto, 1987, hlm.259 ). Teori X menyatakan bahwa :

- Manusia pada dasarnya malas. Mereka lebih memilih untuk tidak mau mengerjakan apa-apa.
- Karena pada dasarnya pekerja tidak suka bekerja, maka harus dipaksa, dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman, dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.
- Manusia bekerja untuk uang dan mengejar status.

Sedangkan Teori Y menyatakan bahwa :

- Manusia pada dasarnya aktif. Mereka merumuskan tujuan dan mengejar cita-cita.
- Agar manusia produktif, mereka dirangsang untuk mencapai tujuan mereka sendiri dan tujuan organisasi.



- Manusia mengejar kepuasan dalam bekerja, bangga mencapai prestasi, terangsang tantangan baru, dan lain-lain.

### 3. Teori Pengukuhan

Teori ini menitik beratkan pada cara dimana perilaku dipelajari.

#### 2.2.1.1. Teori Motivasi McClelland

Menurut McClelland ( 1974 ) timbulnya tingkah laku karena dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan yang ada di dalam diri manusia. Dalam konsepnya mengenai motivasi, dalam diri individu terdapat 3 kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya. Adapun kebutuhan yang dimaksudkan menurut teori motif sosial ini, adalah ( Moh As'ad, 1987, hlm.51 ) :

##### 1. *Need for Achievement*

*Need for achievement* merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

## 2. *Need for Affiliation*

*Need for affiliation* merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

## 3. *Need for Power*

*Need for power* merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memedulikan perasaan orang lain.

Teori motivasi dari McClelland bila dihubungkan dengan teori motivasi dari Maslow, maka arah motivasi model McClelland lebih atau cenderung menitikberatkan pada pemuasan kebutuhan yang bersifat sosial.

Menurut McClelland, motivasi yang baik ditunjukkan dengan perilaku karyawan sebagai berikut ( As'ad, 1987, hlm.51-52 ) :

### a. variabel *achievement* ( $x_1$ ), indikatornya adalah :

- Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif
- Mencari *feed back* ( umpan balik ) tentang perbuatannya
- Memilih resiko yang moderat ( sedang ) di dalam perbuatannya.  
Dengan memilih resiko yang sedang berarti masih ada peluang untuk berprestasi
- Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatan-perbuatannya

**b. variabel *affiliation* (  $x_2$  ), indikatornya adalah :**

- Lebih memperhatikan segi hubungan yang ada dalam pekerjaannya, dari pada segi tugas-tugas yang ada pada pekerjaan tertentu
- Melakukan pekerjaan secara lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dalam suasana yang kooperatif
- Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain
- Lebih suka dengan orang lain dari pada sendirian

**c. variabel *power* (  $x_3$  ), indikatornya adalah :**

- Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta
- Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari organisasi
- Menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise
- Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau orang

### 2.2.2. Kinerja

Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Menurut Flippo ( 1984 ) agar seseorang dapat mencapai kinerja yang tinggi tergantung pada kerjasama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, ketangguhan, dan inisiatif. Demikian pula menurut Robbins ( 1996 ) bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi yaitu kinerja  $f ( A ; M )$ .

Seorang karyawan harus diberikan suatu kesempatan untuk meningkatkan kinerjanya walaupun dalam kenyataannya karyawan tersebut mampu atau tidak untuk itu. Kesempatan tersebut diberikan dalam rangka untuk menghindari adanya kendala-kendala yang akan muncul dalam kaitannya dengan kinerja. Kesempatan untuk berkinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi, sebagian merupakan fungsi dari tidak diketahui adanya rintangan-rintangan yang menjadi kendala bagi karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang dinilai menunjukkan kemungkinan tidak berkinerja tetapi sebenarnya dia mempunyai potensi, bisa jadi lingkungan kerjanya yang tidak mendukung. Karyawan tersebut mempunyai alat, peralatan-peralatan, bahan dan suplai yang memadai apakah karyawan tersebut mempunyai kondisi kerja yang menguntungkan untuk bekerja; cukup informasi untuk mengambil keputusan yang dikaitkan dengan pekerjaannya; waktu yang

memadai untuk melakukan pekerjaan yang baik dan lain-lainnya. Jika karyawan tersebut tidak mendapatkannya maka akan mempengaruhi kinerjanya.

Menurut Simamora ( 1997 ) maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode telaah, tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Ada tidaknya alasan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja antara lain :

- a. Penentuan sasaran mempunyai dampak mengarahkan yaitu memfokuskan aktifitas kearah tertentu dari pada lainnya
- b. Sasaran yang telah diterima maka orang cenderung mengerahkan upaya secara proposional terhadap kesulitan
- c. Sasaran yang sukar akan membuahkan kekuatan dibandingkan sasaran yang ringan

Menurut Gary Dessler ( 1992 ), alasan perlunya menilai kinerja karyawan yaitu :

- a. Menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan kompensasi
- b. Menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk bersama-sama meninjau perilaku karyawan berkaitan dengan pekerjaannya

Akhirnya penilaian kinerja juga memungkinkan karyawan menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap hal yang dapat diketahui. Dengan

demikian maka kinerja adalah suatu hasil kesuksesan yang dicapai oleh karyawan dalam bidang pekerjaannya menurut kriterianya yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil secara fisik, tetapi juga pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan ( Soeprihanto, 1996 ).

Untuk mengukur kinerja, terlebih dahulu harus ditetapkan kriterianya. Menurut Jossup & Jessup dalam ( As'ad, 1997 ) yang pertama diperlukan dalam hal ini adalah ukuran mengenai sukses dan yang kedua adalah bagian-bagian mana yang dianggap penting sekali dalam suatu pekerjaan. Yang menjadi masalah sekarang bahwa ukuran sukses tersebut adalah sulit dilakukan karena kompleknya suatu pekerjaan. Tetapi secara ringkas dapat dikatakan bahwa pengukuran tentang *job performance* atau kinerja itu tergantung kepada jenis pekerjaan dan tujuan dari organisasi.

Randall S.Schuler dan Susan E.Jackson ( 1999 ) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah mengukur siapa mengerjakan apa dengan baik. Dalam hal ini penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat

ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.

Beach ( 1990 ) menyebutkan bahwa penilaian kinerja seseorang dapat didasarkan pada beberapa indikator seperti kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, kualitas kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, kesungguhan dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan memberikan layanan pada masyarakat, tanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan, kejujuran dalam bekerja, kemampuan bekerjasama, pengetahuan dan keterampilan kerja, dan kemampuan mengambil keputusan.

Kinerja ( *performance* ) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan ( Robert L.Mathis, 2006, hlm.378 ). Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi indikator sebagai berikut :

a. Kuantitas dari hasil

Indikatornya :

- Kemampuan melayani masyarakat dengan cepat

b. Kualitas dari hasil

Indikatornya :

- Kemampuan memberikan layanan pada masyarakat

- Hasil kerja berupa jasa selalu terjamin mutunya
- Dalam bekerja selalu mengikuti metode kerja yang bermutu

c. Ketepatan waktu dari hasil

Indikatornya :

- Karyawan selalu tahan bekerja sampai waktu yang ditentukan

d. Kehadiran

Indikatornya :

- Karyawan selalu datang tepat pada waktunya
- Karyawan selalu memberikan alasan yang jelas apabila tidak dapat hadir

e. Kemampuan bekerjasama

Indikatornya :

- Sesama karyawan selalu bekerjasama dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya
- Tercipta sinergi antar karyawan disegala bidang
- Tercipta sinergi antar bagian disegala bidang
- Bersedia ditempatkan dibagian manapun
- Karyawan selalu bersedia membantu bila salah satu rekan mendapat masalah



### 2.3. Hubungan Faktor-Faktor Motivasi Terhadap Kinerja

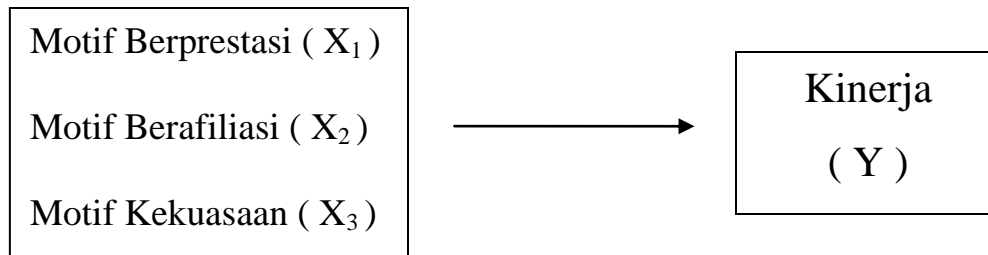
Menurut Maier ( As'ad, 1987 : 54-55 ) perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan yang lainnya di dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Di samping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda pula. Hal tersebut menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi. Namun kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan kekuasaan. Pengaruh motif berprestasi, motif berafiliasi dan motif kekuasaan terhadap kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motif serta dapat diformulasikan sebagai berikut :  $Kinerja = f ( n/Ach \times n/Af \times n/Pw )$ . Formulasi tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan ditentukan oleh motif berprestasi, motif berafiliasi dan motif kekuasaan. Motif-motif tersebut akan mendorong karyawan untuk meningkatkan perbaikan kualitas kerja secara berkelanjutan tanpa henti sehingga perbaikan kualitas dan kuantitas kerja akan menjadi lebih membudaya dalam praktek kerja dan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Namun demikian, dikalangan pemimpin organisasi kondisi tersebut akan menjadi kondisi yang sangat sulit dihadapi ketika para karyawan sudah merasa puas dengan keadaan yang mereka dapatkan saat ini, sehingga apapun bentuk motivasi eksternal yang diberikan oleh organisasi tidak akan berhasil untuk membangkitkan motif para karyawannya.

Kondisi seperti itu memerlukan pengkajian secara serius mengenai faktor apa yang menyebabkan para karyawan tidak memiliki motif untuk berprestasi dan motif untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja. Jika faktor penyebabnya sudah ditemukan, maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan oleh pimpinan organisasi adalah memahami faktor penyebabnya dan sekaligus berusaha mengurangi atau menghilangkan faktor penyebab tersebut. Untuk mengetahui faktor penyebab secara tepat diperlukan komunikasi secara langsung dengan para karyawan.

Dari uraian-uraian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa faktor-faktor motivasi sangat mempengaruhi kinerja seorang individu atau karyawan. Semakin tinggi faktor-faktor motivasi yang dimiliki oleh seorang karyawan maka semakin tinggi juga kinerja yang dihasilkan. Motif tersebut tidak terjadi dengan sendirinya, tetapi dengan 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 karyawan yang dilakukan secara terus menerus akan memiliki peranan yang sangat penting.

## 2.4. Kerangka Pemikiran



## 2.5. Hipotesis Penelitian

1. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara faktor-faktor motivasi dengan kinerja karyawan.
2. Faktor motif berprestasi berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Didalam sebuah penelitian sangat diperlukan adanya metode. Metode ini dimaksud untuk memperlancar jalannya pencarian data dan memberikan petunjuk teknik penelitian yang akan dilakukan. Adapun metode penelitian ini terdiri dari :

#### **3.1. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan di PERUM PEGADAIAN Kantor Wilayah Yogyakarta yang berlokasi di Jalan Pegadaian No.3 Ngupasan Yogyakarta.

#### **3.2. Variabel Penelitian**

Didalam penelitian ini terdapat 2 jenis variabel, yaitu variabel bebas ( *Independent Variabel* ) dan variabel terikat ( *Dependent Variabel* ). Variabel bebas merupakan variabel yang tidak dapat dipengaruhi oleh keadaan variabel lain. Adapun variabel bebas dalam penelitian ini adalah variabel motivasi pendekatan Teori Motivasi David McClelland. Variabel tersebut terdiri dari :

- a. Motif Berprestasi, yang selanjutnya akan disebut sebagai variabel  $X_1$
- b. Motif Berafiliasi, yang selanjutnya akan disebut sebagai variabel  $X_2$
- c. Motif Kekuasaan, yang selanjutnya akan disebut sebagai variabel  $X_3$

Sedangkan variabel terikat adalah variabel yang keadaannya sangat dipengaruhi atau tergantung oleh keadaan variabel lainnya. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah variabel kinerja yang selanjutnya akan disebut sebagai variabel Y.

### 3.3. Definisi Operasional Variabel

#### 3.3.1. Motivasi

Motivasi ( variabel X ) adalah keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Faktor yang akan diteliti di dalam motivasi ini berdasarkan pada teori motivasi McClelland yang dikenal dengan Teori 3 Kebutuhan, yaitu :

- a. **Faktor kebutuhan untuk berprestasi (  $x_1$  )**, adalah faktor dimana tingkah laku diarahkan pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
- b. **Faktor kebutuhan akan afiliasi (  $x_2$  )**, adalah faktor dimana tingkah laku diarahkan untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
- c. **Faktor kebutuhan akan kekuasaan (  $x_3$  )**, adalah faktor dimana tingkah laku diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang dan mengubah situasi.

## Indikator

**a. variabel *achievement* (  $x_1$  ), indikatornya adalah :**

- Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif
- Mencari *feed back* ( umpan balik ) tentang perbuatannya
- Memilih resiko yang moderat ( sedang ) di dalam perbuatannya.  
Dengan memilih resiko yang sedang berarti masih ada peluang untuk berprestasi
- Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatan-perbuatannya

**b. variabel *affiliation* (  $x_2$  ), indikatornya adalah :**

- Lebih memperhatikan segi hubungan yang ada dalam pekerjaannya, dari pada segi tugas-tugas yang ada pada pekerjaan tertentu
- Melakukan pekerjaan secara lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dalam suasana yang kooperatif
- Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain
- Lebih suka dengan orang lain dari pada sendirian

**c. variabel *power* (  $x_3$  ), indikatornya adalah :**

- Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta
- Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari organisasi
- Menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise
- Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau orang

### 3.3.2. Kinerja

Kinerja ( variabel Y ), adalah jumlah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan.

**Variabel kinerja ( Y ), indikatornya adalah :**

- Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan
- Kualitas kerja dalam menyelesaikan pekerjaan
- Kesungguhan dalam menyelesaikan pekerjaan
- Kemampuan memberikan layanan pada masyarakat
- Tanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan
- Kejujuran dalam bekerja
- Kemampuan bekerja sama
- Pengetahuan dan keterampilan kerja
- Kemampuan dalam mengambil keputusan

### 3.4. Instrumen Pengumpulan Data

Dalam penganalisisan data angket atau kuesioner, skala yang digunakan adalah skala likert, dimana tiap responden cukup mengemukakan pendapatnya apakah ia sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, atau sangat tidak setuju. Adapun nilai dari setiap alternatif jawaban yang disediakan adalah sebagai berikut :

Untuk pernyataan yang bersifat favorable ( positif ) diberi skor :

#### 1. Variabel $X_1$ ( *Need for Achievement* )

Sangat Setuju	= diberi nilai 5
Setuju	= diberi nilai 4
Netral	= diberi nilai 3
Tidak Setuju	= diberi nilai 2
Sangat Tidak Setuju	= diberi nilai 1

#### 2. Variabel $X_2$ ( *Need for Afiliation* )

Sangat Setuju	= diberi nilai 5
Setuju	= diberi nilai 4
Netral	= diberi nilai 3
Tidak Setuju	= diberi nilai 2
Sangat Tidak Setuju	= diberi nilai 1



### 3. Variabel $X_3$ ( *Need for Power* )

Sangat Setuju	= diberi nilai 5
Setuju	= diberi nilai 4
Netral	= diberi nilai 3
Tidak Setuju	= diberi nilai 2
Sangat Tidak Setuju	= diberi nilai 1

### 4. Variabel Y ( Kinerja )

Sangat Setuju	= diberi nilai 5
Setuju	= diberi nilai 4
Netral	= diberi nilai 3
Tidak Setuju	= diberi nilai 2
Sangat Tidak Setuju	= diberi nilai 1

Untuk pernyataan yang bersifat unfavorable ( negatif ) diberi skor :

### 1. Variabel $X_1$ ( *Need for Achievement* )

Sangat Setuju	= diberi nilai 1
Setuju	= diberi nilai 2
Netral	= diberi nilai 3
Tidak Setuju	= diberi nilai 4
Sangat Tidak Setuju	= diberi nilai 5

2. Variabel  $X_2$  ( *Need for Affiliation* )

Sangat Setuju	= diberi nilai 1
Setuju	= diberi nilai 2
Netral	= diberi nilai 3
Tidak Setuju	= diberi nilai 4
Sangat Tidak Setuju	= diberi nilai 5

3. Variabel  $X_3$  ( *Need for Power* )

Sangat Setuju	= diberi nilai 1
Setuju	= diberi nilai 2
Netral	= diberi nilai 3
Tidak Setuju	= diberi nilai 4
Sangat Tidak Setuju	= diberi nilai 5

4. Variabel Y ( Kinerja )

Sangat Setuju	= diberi nilai 1
Setuju	= diberi nilai 2
Netral	= diberi nilai 3
Tidak Setuju	= diberi nilai 4
Sangat Tidak Setuju	= diberi nilai 5

### 3.4.1 Uji Validitas

Validitas dalam penelitian dijelaskan sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Setidaknya hal yang dapat kita lakukan dalam menetapkan validitas suatu instrument pengukuran adalah menghasilkan derajat yang tinggi dari kedekatan data yang diperoleh dengan apa yang kita yakini dalam pengukuran.

Menurut Jamaludin Ancok, validitas menunjukkan suatu alat pengukur untuk mengukur apa yang akan diukur. Pengujian ini dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan rumus teknik korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total, menggunakan rumus teknik korelasi “ *product moment* “. ( Singarimbun & Efendi, 1989, hlm.124 ).

Rumus uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

$$r_{xy} = \frac{N (\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{\{ N\sum X^2 - (\sum X)^2 \} \{ N\sum Y^2 - (\sum Y)^2 \}}}$$

Dimana :

$r_{xy}$  = koefisien korelasi antar item total

$N$  = jumlah responden

$X$  = skor butir

$Y$  = skor total

$XY$  = skor butir x skor total

Hasil uji validitas dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 3.4.1 Hasil Uji Validitas

Variabel	No.Item	$r_{xy}$	$r_{tabel}$	Keterangan
<b>Kebutuhan Berprestasi</b>	1	0,864	0,361	Valid
	2	0,506	0,361	Valid
	3	0,811	0,361	Valid
	4	0,844	0,361	Valid
<b>Kebutuhan Berafiliasi</b>	1	0,690	0,361	Valid
	2	0,835	0,361	Valid
	3	0,781	0,361	Valid
	4	0,787	0,361	Valid
<b>Kebutuhan Kekuasaan</b>	1	0,601	0,361	Valid
	2	0,659	0,361	Valid
	3	0,726	0,361	Valid
	4	0,736	0,361	Valid
<b>Kinerja</b>	1	0,778	0,361	Valid
	2	0,790	0,361	Valid
	3	0,400	0,361	Valid
	4	0,796	0,361	Valid
	5	0,644	0,361	Valid
	6	0,769	0,361	Valid
	7	0,516	0,361	Valid
	8	0,759	0,361	Valid
	9	0,558	0,361	Valid
	10	0,759	0,361	Valid
	11	0,814	0,361	Valid
	12	0,741	0,361	Valid

Dari Tabel 3.4.1 dapat diketahui bahwa seluruh item memiliki  $r_{xy} > 0,361$  sehingga dapat dinyatakan valid.

### 3.4.2. Uji Reliabilitas

Definisi yang setara atau ekuivalen mengenai reliabilitas adalah :

1. Reliabilitas adalah proporsi varian “yang sebenarnya” terhadap varian total yang diperoleh untuk data yang didapatkan dengan suatu instrument pengukur.
2. Reliabilitas adalah proporsi varian galat terhadap varian total yang dihasilkan dengan suatu instrument pengukur yang dikurangkan pada 1,00 : dengan indeks 1,00 menunjukkan keandalan sempurna.

Rumus untuk menghitung reliabilitas dalam penelitian ini adalah

:

$$r_{xx} = \frac{2 (r_{y_1 \cdot y_2})}{1 + r_{y_1 \cdot y_2}}$$

Dimana :

$r_{xx}$  = indeks reliabilitas instrument

$r_{y_1 \cdot y_2}$  = koefisien korelasi product moment antara skor item

(+) dan (-)

Hasil uji reliabilitas dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 3.4.2 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
Kebutuhan Berprestasi	0,7594	0,6	Reliabel
Kebutuhan Berafiliasi	0,7753	0,6	Reliabel
Kebutuhan Kekuasaan	0,6077	0,6	Reliabel
Kinerja	0,9016	0,6	Reliabel

Dari Tabel 3.4.2 dapat diketahui bahwa seluruh item memiliki koefisien alpha > nilai kritis sehingga dapat dinyatakan reliabel.



### **3.5. Metode Pengumpulan Data**

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Interview ( wawancara )

Suatu teknik wawancara langsung dengan pihak-pihak yang bersangkutan dengan perusahaan sehubungan dengan data yang akan diobservasi.

b. Angket ( kuesioner )

Pengumpulan data lapangan dengan memberikan pertanyaan secara tertulis dengan media tertulis ( cetakan ) kepada responden.

### **3.6. Populasi Penelitian**

Populasi adalah suatu kesatuan individu atau subyek pada wilayah dan waktu serta dengan kualitas tertentu yang akan diamati atau diteliti ( Supardi, 2005, hlm.101 ). Dalam penelitian ini yang akan menjadi unit analisis penelitian adalah individu, yaitu karyawan PERUM PEGADAIAN Kantor Wilayah Yogyakarta yang berjumlah 47 orang karyawan. Metode pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus. Dimana dalam penelitian ini data akan diambil dari keseluruhan jumlah populasi.

Alasan mengapa penulis menggunakan metode sensus adalah agar pengambilan kesimpulan umum penelitian dapat dipertanggungjawabkan.

### 3.7. Teknik Analisis Data

#### 3.7.1. Analisis Regresi Linear Berganda

Penggunaan teknik regresi bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen ( *need for achievement*, *need for affiliation* & *need for power* ) terhadap variabel dependen ( kinerja karyawan ). Rumus yang digunakan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Dimana :

Y	: kinerja karyawan
X <sub>1</sub>	: <i>need for achievement</i>
X <sub>2</sub>	: <i>need for affiliation</i>
X <sub>3</sub>	: <i>need for power</i>
b <sub>1</sub> ,b <sub>2</sub> ,b <sub>3</sub>	: koefisien regresi variabel X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> , X <sub>3</sub>
a	: bilangan konstan



### 3.7.2. Uji Hipotesis

Setelah diketahui model regresi maka perlu dilakukan pengambilan keputusan terhadap kebenaran hipotesis penelitian. Untuk itu perlu dilakukan uji statistik dimana uji statistik yang digunakan adalah uji t dan uji F.

#### a. Uji F ( *F-test* )

Uji F diperlukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen ( X ) terhadap variabel dependen ( Y ) secara bersama-sama dan untuk mengetahui keberartian koefisien regresi secara keseluruhan menggunakan rumus berikut ( Supranto, 1994, hlm.300 ) :

$$F = \frac{R^2 / ( k-1 )}{1-R^2 / ( n-k )}$$

Keterangan :

$R^2$  = Koefisien determinasi

n = Ukuran sampel

k = Banyaknya variabel

Kriteria Pengujian :

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$  ( secara keseluruhan tidak ada pengaruh yang signifikan  $X_1, X_2, X_3$  terhadap Y ).

$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$  ( ada pengaruh yang signifikan dari  $X_1, X_2, X_3$  terhadap  $Y$  ).

Derajat kebebasan yang digunakan adalah  $(k-1) (n-k)$  dengan taraf signifikansi atau  $\alpha = 0,05$ .

Adapun kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apabila  $F_h \leq F_t$  maka  $H_0$  diterima yang artinya tidak ada pengaruh yang signifikan variable bebas secara bersama-sama terhadap variable terikat sehingga hipotesis penelitian ditolak.
2. Apabila  $F_h > F_t$  maka  $H_0$  ditolak yang berarti ada pengaruh yang signifikan variable bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat sehingga hipotesis penelitian diterima.

Untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat dapat diketahui dari besarnya  $R^2$  ( koefisien determinasi berganda ), adapun kriterianya :

1.  $R^2 = 1$  atau mendekati : hubungan antara variabel  $X$  dan  $Y$  kuat dan positif
2.  $R^2 = -1$  atau mendekati : hubungan antara variabel  $X$  dan  $Y$  kuat dan negatif

3.  $R^2 = 0$  atau mendekati : tidak ada hubungan antara variabel X dan Y

b. Uji t ( *t-test* )

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara individual atau terpisah. Untuk menguji hipotesis kedua yaitu variable dari motivasi yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan digunakan uji t dengan rumus sebagai berikut ( Supranto, 1994, hlm.285 ) :

$$t = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

*S<sub>b<sub>i</sub></sub>*

Dimana :

$b_i$  = koefisien regresi

$s_{b_i}$  = standar error koefisien regresi

Dengan derajat kebebasan (  $n-k$  ) dan  $\alpha = 0,05$  maka kriteria pengujian :

$H_0 : b_1 = 0$  ( X tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap Y )

$H_a : b_1 \neq 0$  ( X memberi pengaruh yang signifikan terhadap Y )

$H_0$  diterima bila  $-t_t \leq t_h \leq t_t$

$H_0$  diterima berarti variabel-variabel bebas yang diuji dalam uji t secara parsial tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap Y.

$H_0$  ditolak bila  $-t_t \geq t_h \geq t_t$

$H_0$  ditolak berarti variabel-variabel bebas yang diuji dalam uji t secara parsial memberi pengaruh yang signifikan terhadap Y.

Untuk mengetahui variabel yang dominan mempengaruhi variabel terikat digunakan model koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) dari masing-masing variabel bebas. Semakin besar  $r^2$  suatu variabel bebas menunjukkan semakin dominan variabel bebas tersebut terhadap variabel terikatnya.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab IV ini akan disajikan dan dievaluasi beberapa hal yang berkaitan dengan hubungan antara faktor-faktor motivasi dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu diperlukan beberapa data untuk dianalisis. Data tersebut diperoleh melalui kuesioner yang telah disebar kepada para responden di perusahaan.

#### **4.1. Analisis Kualitatif**

##### **4.1.1. Wawancara**

Wawancara yang dilakukan bersifat *indeep interview*, artinya membahas secara mendalam mengenai variabel-variabel yang diteliti, dengan demikian dapat bermanfaat untuk melengkapi data yang didapatkan melalui kuesioner. Fungsi wawancara ini hanya untuk membantu mendalami masalah yang diteliti sehingga hasil penelitian akan lebih akurat.

Melalui proses wawancara diperoleh hasil bahwa secara umum, hasil penilaian kinerja karyawan di PERUM PEGADAIAN Kanwil Yogyakarta menunjukkan tingkat yang baik atau telah memenuhi standar kinerja karyawan di perusahaan. Pada umumnya para karyawan memenuhi semua kriteria penilaian kinerja dengan baik, diantaranya memiliki tingkat kemampuan yang cukup baik dalam menyelesaikan pekerjaan, kualitas kerja yang baik dalam menyelesaikan

pekerjaan, kesungguhan dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan memberikan layanan pada masyarakat, tanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan, kejujuran dalam bekerja, kemampuan bekerja sama, memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja yang cukup serta kemampuan dalam mengambil keputusan yang baik.

Hasil wawancara ini juga didukung dengan observasi lapangan terhadap perilaku karyawan sehari-hari. Hasil observasi lapangan menunjukkan bahwa para karyawan memiliki motivasi yang cukup tinggi untuk bekerja, artinya motif untuk berprestasi, motif untuk berafiliasi dan motif akan kekuasaan mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam meningkatkan kinerja mereka. Selain karyawan saling bekerjasama dengan baik, pihak pimpinan juga selalu memberikan masukan-masukan yang berarti untuk memotivasi karyawan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, karena PERUM PEGADAIAN merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang jasa, untuk mempertahankan atau lebih meningkatkan kinerja karyawan yang telah dicapai sebelumnya serta untuk menghadapi tantangan ke depan yang semakin beragam seperti akan munculnya undang-undang gadai dan undang-undang anti monopoli perusahaan maka PERUM PEGADAIAN diharapkan mampu memiliki SDM yang handal dalam segala bidang dengan meningkatkan kompetensi SDM terutama dibidang jasa pelayanan, melakukan banyak inovasi baik pada produk maupun jasa sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan nasabah serta mengintensifkan program-program yang sudah ada terutama dalam pengimplementasiannya.

## 4.1.2. Analisis Karakteristik Responden

### 4.1.2.1. Jenis Kelamin Responden

Tabel 4.1.

Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Responden	Persentase
Pria	26	55,3 %
Wanita	21	44,7 %
Total	47	100,0 %

Dari tabel 4.1. diatas dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan di PERUM PEGADAIAN Kanwil Yogyakarta berjenis kelamin pria. Hal ini dikarenakan pada zaman dahulu PERUM PEGADAIAN adalah perusahaan peninggalan Belanda yang menganggap bahwa pria lebih dapat dipercaya daripada wanita dan mempercayai mitos jawa yang menyatakan bahwa kodrat pria adalah bekerja sedangkan kodrat wanita adalah bekerja di rumah. Namun kedua hal tersebut sudah lama tidak ditinggalkan oleh PERUM PEGADAIAN.

Pada akhirnya perusahaan membuat beberapa kebijakan yang berkaitan dengan hal tersebut, antara lain kebijakan mutasi atau *rolling*. Sebagaimana tertera dalam KD No.4185 / SDM.200.322 / 2005 Tanggal 20 Desember 2005 Tentang Peraturan Mutasi Pegawai PERUM PEGADAIAN dimana didalamnya menetapkan bahwa karyawan PERUM PEGADAIAN maksimal bekerja dalam bidang atau

pekerjaan yang sama paling lama 6 tahun dan setelah itu harus dimutasi. Untuk pejabat setingkat eselon 3 paling lama 5 tahun, eselon 2 paling lama 4 tahun dan eselon 1 paling lama 3 tahun.

Salah satu hal yang mendasari kebijakan tersebut adalah perusahaan memperkirakan bahwa karyawan pria tidak memiliki kendala yang begitu berarti apabila dimutasi atau dipindahtugaskan ke kantor-kantor cabang yang berada di luar kota Yogyakarta. Sedangkan karyawan wanita memiliki kendala yang lebih banyak dan beragam seperti tanggung jawab terhadap keluarga, keamanan diri, dll.

#### 4.1.2.2. Pendidikan Terakhir Responden

Tabel 4.2.

Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir Responden	Responden	Persentase
SMP dan sederajat	1	2,1 %
SMU dan sederajat	23	48,9 %
Perguruan Tinggi	23	48,9 %
Total	47	100,0 %

Dari tabel 4.2 diatas, diperoleh data berupa tingkat pendidikan terakhir para karyawan, dimana mayoritas tingkat pendidikan terakhir karyawan adalah perguruan tinggi sebanyak 23 karyawan ( 48,9 % ) dan SMU dan sederajat sebanyak 23 karyawan ( 48,9 % ). Hal ini didasarkan pada kebijakan perusahaan sesuai dengan



KD ( Keputusan Direksi ) No.4182 / SDM.200.322 / 2005 Tanggal 20 Desember 2005 Tentang Pengadaan Pegawai ( rekrutmen ) PERUM PEGADAIAN dan KD No.4183 / SDM.200.322 / 2005 Tentang Peraturan Kepangkatan Pegawai PERUM PEGADAIAN yang menyatakan bahwa untuk penerimaan karyawan persyaratan pendidikan terakhir minimal untuk menjadi karyawan Pegadaian adalah SMU dan sederajat. Sedangkan persyaratan pendidikan terakhir minimal untuk menjadi pejabat di PERUM PEGADAIAN adalah S1 atau setingkat S1. Hal tersebut dikarenakan orang-orang yang berpendidikan terakhir perguruan tinggi dan SMU sederajat memiliki daya analisis dan pola pikir yang jauh lebih baik dari karyawan yang berpendidikan akhir SMP atau SD dan sederajat. Hal ini berhubungan dengan kemampuan karyawan dalam menemukan *problem solving* dari suatu masalah dan dengan memiliki pengetahuan yang sesuai atau memadai dalam hal *manage* perusahaan, karyawan diharapkan dapat menjadi salah satu faktor dasar untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan terutama untuk dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis yang *unpredictable* atau tidak terprediksi.

### 4.1.2.3. Status Responden

Tabel 4.3.

Status Responden

Status Responden	Responden	Persentase
Menikah	34	72,3 %
Belum Menikah	13	27,7 %
Total	47	100,0 %

Dari tabel 4.2 diatas, diperoleh data berupa status responden, dimana sebagian besar status responden adalah menikah dengan jumlah sebanyak 34 karyawan ( 72,3 % ) dan sisanya berstatus belum menikah dengan jumlah sebanyak 13 karyawan ( 27,7 % ).

Hal ini dikarenakan mayoritas orang yang telah menikah memiliki tingkat kematangan emosi yang lebih stabil dibandingkan dengan orang yang belum menikah. Karena orang-orang yang sudah menikah memiliki tanggung jawab terhadap keluarganya dimana dalam proses terhadap pemenuhan tanggung jawab tersebut akan terdapat beberapa kecenderungan dan salah satunya adalah kecenderungan mengambil keputusan untuk menghadapi problem-problem yang ada. Ahli-ahli psikologi dan psikiater juga setuju bahwa tanda atau petunjuk terhadap kesuksesan seseorang ialah pertumbuhannya atau prestasinya yang semakin berkembang dan kematangan emosinya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa orang

yang memiliki kematangan emosi seperti orang yang sudah menikah dapat berpikir lebih rasional dan menguntungkan perusahaan ( Mortimer R. Feinberg, 1979 ).

Disamping itu mayoritas karyawan yang telah menikah akan lebih termotivasi untuk giat bekerja karena mereka telah memiliki tanggungan yang harus dipenuhinya. Dengan demikian kinerja karyawan dapat meningkat.

#### 4.1.3. Analisis Variabel

##### 4.1.3.1. Analisis Variabel $X_1$ ( *Need for Achievement* )

Untuk melakukan analisis terhadap variabel X dan Y digunakan nilai interval. Rumus untuk menentukan nilai interval adalah sebagai berikut ( Sutrisno Hadi, 2001, hlm.12 ):

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai Interval ( } i \text{ )} &= \frac{\text{Jarak Pengukuran ( R )}}{\text{Jumlah Interval}} \\
 &= \frac{\text{Skala Tertinggi-Skala Terendah}}{\text{Jumlah Interval}} \\
 &= \frac{5-1}{5} \\
 &= 0,8
 \end{aligned}$$

Berdasarkan rumus tersebut, disusun nilai interval sebagaimana terdapat pada tabel 4.4. dibawah ini :

Tabel 4.4.

## Nilai Interval

Nilai Interval	Kategori
1 - 1,8	Sangat Rendah
1,81 – 2,6	Rendah
2,61 – 3,4	Cukup
3,41 – 4,2	Tinggi
4,21 - 5	Sangat Tinggi

Selanjutnya berdasarkan nilai interval tersebut diatas ditentukan kategori dari masing-masing butir pernyataan pada variabel  $X_1$  ( *Need for Affiliation* ) dan dapat dilihat pada tabel 4.5. berikut :

Tabel 4.5.

Kategori Butir-Butir Pernyataan Pada Variabel  $X_1$  ( *Need for Achievement* )

Butir	Pernyataan	Rata-rata	Kategori
P1	Selalu menyelesaikan pekerjaan dengan cara-cara baru dan kreatif	4,02	Tinggi
P2	Senang mendapat pujian terhadap hasil pekerjaan	3,63	Tinggi
P3	Hanya melakukan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan	3,61	Tinggi
P4	Lebih senang mengerjakan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan tidak peduli terhadap penilaian orang lain	3,97	Tinggi
Rata-rata		3,81	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.5. tersebut dapat dijelaskan bahwa motif berprestasi yang dimiliki oleh responden adalah tinggi. Hal tersebut

ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang berada diantara interval 3,4 – 4,2 dimana nilai tersebut menunjukkan kategori tinggi. Skor rata-rata tertinggi terdapat pada butir pernyataan satu yaitu sebesar 4,02 yang menyatakan bahwa karyawan memiliki tingkat kreativitas yang cukup baik. Artinya tingkat kreativitas yang dimiliki oleh para karyawan mempunyai kontribusi yang paling tinggi dalam mempengaruhi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Sedangkan pada pernyataan dua dapat disimpulkan bahwa karyawan senang apabila pekerjaan yang telah mereka lakukan dihargai dengan bentuk pujian, hal ini mengakibatkan karyawan akan lebih termotivasi untuk berprestasi lebih baik lagi.

Pada pernyataan tiga menjelaskan bahwa karyawan tidak hanya melakukan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan mereka. Artinya mereka juga mengerjakan pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan kemampuan diatas yang mereka miliki. Kenyataan ini erat kaitannya dengan pernyataan satu yang menyatakan bahwa karyawan akan lebih tertantang untuk mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaan mereka yang bahkan sedikit diatas kemampuan mereka, dimana dalam proses tersebut karyawan akan menggunakan kreativitas yang mereka miliki untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang tingkat kesulitan dan kerumitannya diatas standar pekerjaan mereka. Kemudian pada pernyataan empat dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan memiliki motif berprestasi yang tinggi yang

ditandai dengan tingkat kepedulian karyawan yang tinggi terhadap penilaian orang lain yang terkait dengan apa yang telah mereka kerjakan. Jadi mayoritas karyawan sadar akan penilaian orang lain terhadap kinerjanya, sehingga mereka mengarahkan perilaku kerjanya dalam upaya meningkatkan prestasi kerja. Hal ini senada dengan pendapat David McClelland ( 1974 ) yang menyatakan bahwa motif berprestasi diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang dan berhubungan erat dengan pekerjaan serta mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu ( David McClelland, 1974 ).

#### **4.1.3.2. Analisis Variabel $X_2$ ( *Need for Affiliation* )**

Sebagaimana analisis pada variabel  $X_1$ , dalam melakukan analisis terhadap variabel  $X_2$  ( *Need for Affiliation* ) juga digunakan nilai interval sebagaimana tercantum dalam tabel 4.4.

Berdasarkan nilai interval yang dimaksud, selanjutnya ditentukan kategori dari masing-masing butir pernyataan pada variabel  $X_2$  ( *Need for Affiliation* ). Hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.6. berikut :

Tabel 4.6.

Kategori Butir-Butir Pernyataan Pada Variabel  $X_2$  ( *Need for Affiliation* )

Butir	Pernyataan	Rata-rata	Kategori
P1	Senang bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan	4,25	Tinggi
P2	Lebih produktif apabila bekerja dalam suasana yang kooperatif dimana terdapat banyak orang	4,06	Tinggi
P3	Pekerjaan adalah hal terpenting, orang disekitar bukan hal yang penting	3,59	Tinggi
P4	Lebih senang apabila mengerjakan pekerjaan tanpa bantuan orang lain	3,63	Tinggi
Rata-rata		3,88	Tinggi

Dari tabel 4.6. diatas dapat diketahui bahwa motif berafiliasi yang dimiliki oleh para responden tergolong tinggi. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang berada diantara interval 3,4 – 4,2 dimana nilai tersebut menunjukkan kategori tinggi. Skor rata-rata tertinggi terdapat pada butir pernyataan satu yaitu sebesar 4,25.

Kenyataan ini menunjukkan bahwa butir pernyataan satu mempunyai kontribusi yang paling tinggi dalam mempengaruhi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Disamping itu juga menunjukkan bahwa kerjasama tim yang dimiliki oleh para karyawan termasuk baik. Selain itu, hal tersebut juga dikarenakan kegiatan yang dilakukan oleh para karyawan berhubungan dengan *contact person* antar karyawan dalam satu bagian atau antar bagian yang satu dengan bagian yang lainnya sehingga tercipta rasa saling membantu didalam diri individu masing-masing karyawan. Sedangkan

pada pernyataan dua, karyawan akan bekerja lebih produktif apabila mereka bekerja dalam suasana atau lingkungan kerja yang kooperatif karena mereka tergolong orang-orang *sociable* yaitu orang-orang yang akan lebih nyaman apabila melakukan sesuatu hal dengan orang lain atau secara bersama-sama dengan orang lain.

Selanjutnya, pada pernyataan tiga dapat berarti bahwa para karyawan mengutamakan hubungan antar karyawan dengan tujuan agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik. Karena jenis pekerjaan yang ada adalah jenis pekerjaan yang saling mengaitkan bagian yang satu dengan bagian yang lain sehingga sangat dibutuhkan pemahaman dan kepedulian yang tinggi antar karyawan. Pernyataan empat mengandung arti bahwa karyawan akan lebih senang apabila dapat bekerja sama dengan karyawan yang lain dan saling membantu satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada walaupun hanya untuk sekedar bertukar pendapat atau ide. Kondisi ini sesuai dengan pendapat David McClelland ( 1974 ) yang menyatakan bahwa motif berafiliasi mengarahkan tingkah laku individu untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.



#### 4.1.3.3. Analisis Variabel $X_3$ ( *Need for Power* )

Dalam melakukan analisis variabel  $X_3$  ( *Need for Power* ), juga digunakan nilai variabel sebagaimana tertuang pada tabel 4.4. Berdasarkan nilai interval tersebut, kemudian ditetapkan kategori dari masing-masing butir pernyataan pada variabel  $X_3$  ( *Need for Power* ). Hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.7. berikut :

Tabel 4.7.

Kategori Butir-Butir Pernyataan Pada Variabel  $X_3$  ( *Need for Power* )

Butir	Pernyataan	Rata-rata	Kategori
P1	Sangat perlu menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya walaupun tidak diminta	3,70	Tinggi
P2	Selalu ingin bawahan melakukan apa yang diperintahkan sesuai keinginan	3,12	Cukup
P3	Lebih senang menjadi pengikut daripada menjadi pemimpin	3,74	Tinggi
P4	Tidak suka mempengaruhi orang lain	3,04	Cukup
Rata-rata		3,40	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.7. tersebut diatas dapat diketahui bahwa motif akan kekuasaan yang dimiliki oleh para responden tergolong tinggi. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang berada diantara interval 3,4 – 4,2 dimana nilai tersebut menunjukkan kategori tinggi. Skor rata-rata tertinggi terdapat pada butir pernyataan tiga yaitu sebesar 3,74 dimana pernyataan tersebut menyatakan bahwa mayoritas karyawan lebih senang menjadi pemimpin daripada pengikut. Kenyataan ini mengandung makna

bahwa butir pernyataan tiga mempunyai kontribusi paling tinggi dalam mempengaruhi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang tinggi serta menunjukkan bahwa para karyawan memiliki kecenderungan yang besar untuk mempengaruhi karyawan yang lain karena motif akan kekuasaan merupakan motif atau kebutuhan untuk mempengaruhi dan menguasai orang lain ( David McClelland, 1974 ). Pernyataan tiga juga berhubungan dengan pernyataan satu dimana pernyataan satu menandakan bahwa untuk menjadi pemimpin diharuskan memiliki toleransi yang tinggi dan tidak memihak beberapa pihak saja tapi menyatukan semua pihak yang memiliki beragam pandangan dan latar belakang. Salah satu indikator yang menandai bahwa karyawan PERUM PEGADAIAN Kanwil Yogyakarta memiliki toleransi yang tinggi dan tidak memihak beberapa pihak saja adalah sikap tolong-menolong antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang dengan sukarela akan diberikan apabila rekan kerja yang lain membutuhkan.

Pada pernyataan dua yang menyatakan bahwa atasan selalu ingin bawahan melakukan apa yang diperintahkan sesuai keinginan, memiliki skor yang termasuk dalam kategori cukup dan berhubungan dengan pernyataan empat yang menyatakan bahwa mayoritas karyawan tidak suka mempengaruhi orang lain yang juga masuk dalam kategori cukup. Kedua pernyataan tersebut berarti mayoritas karyawan suka mempengaruhi orang lain terkait dengan pekerjaannya dan kecenderungan para atasan yang

memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengekspresikan kreativitas yang mereka miliki dalam menyelesaikan pekerjaannya.

#### 4.1.3.4. Analisis Variabel Y ( Kinerja )

Untuk melakukan analisis pada variabel Y ( Kinerja ) juga digunakan nilai interval sebagaimana terdapat pada tabel 4.4. Berdasarkan nilai interval tersebut, kemudian ditentukan kategori dari masing-masing butir pernyataan pada variabel Y ( Kinerja ). Hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.8. berikut :

Tabel 4.8.

Kategori Butir-Butir Pernyataan Pada Variabel Y ( Kinerja )

Butir	Pernyataan	Rata-rata	Kategori
P1	Memiliki kemampuan melayani nasabah dengan cepat	3,89	Tinggi
P2	Memiliki kemampuan memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah	4,06	Tinggi
P3	Mampu mengerjakan pekerjaan yang selalu berkualitas	3,91	Tinggi
P4	Selalu mengikuti metode kerja yang sesuai dalam melakukan pekerjaan	4,00	Tinggi
P5	Selalu bekerja sampai waktu yang ditentukan	3,97	Tinggi
P6	Selalu datang ke tempat kerja tepat waktu	4,31	Tinggi
P7	Akan memberi kabar apabila tidak datang ke tempat kerja setelah atasan bertanya	3,78	Tinggi
P8	Selalu mengerjakan pekerjaan tanpa bantuan rekan kerja	3,44	Tinggi
P9	Hubungan antar karyawan disegala bidang tidak begitu harmonis	4,17	Tinggi
P10	Hubungan antar bagian disegala bidang tidak begitu harmonis	4,23	Tinggi
P11	Hanya bersedia ditempatkan dibagian yang disukai	4,06	Tinggi
P12	Apabila rekan kerja mendapat masalah lebih baik menjauh	4,17	Tinggi
Rata-rata		4,00	Tinggi

Dari tabel 4.7. diatas dapat diketahui bahwa kinerja yang dimiliki oleh para responden tergolong tinggi, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang berada diantara interval 3,4 – 4,2 dimana nilai tersebut menunjukkan kategori tinggi.

Pada butir pernyataan satu yang menyatakan bahwa karyawan memiliki kemampuan melayani nasabah dengan cepat masuk kedalam kategori tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan PERUM PEGADAIAN Kanwil Yogyakarta memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang distandarkan oleh perusahaan dan sesuai dengan program Pelanggan NOW ( Pelanggan NOmor Wahid ) dimana dalam program tersebut karyawan di kantor cabang dituntut untuk memberikan pelayanan yang nomor wahid yang salah satunya mengutamakan kecepatan pelayanan 15 menit sehingga karyawan di Kanwil pun juga dituntut untuk bekerja dengan cepat.

Pada pernyataan dua yang menyatakan bahwa karyawan memiliki kemampuan memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah juga termasuk dalam kategori tinggi. Karena pada perusahaan jasa pelayanan seperti Pegadaian memang dibutuhkan pelayanan yang baik, cepat, ramah dan sopan sehingga nasabah merasa nyaman dan terbangun kepercayaan pada nasabah terhadap Pegadaian. Sedangkan pernyataan tiga yang menyatakan bahwa karyawan mampu mengerjakan pekerjaan yang selalu berkualitas

menunjukkan bahwa tingkat kesalahan yang dilakukan para karyawan tergolong rendah. Sedangkan pada pernyataan empat yang menyatakan bahwa karyawan selalu mengikuti metode kerja yang sesuai dalam melakukan pekerjaan juga termasuk kategori tinggi. Hal ini terjadi karena peraturan-peraturan di PERUM PEGADAIAN Kanwil Yogyakarta telah dirumuskan dengan jelas dan berkaitan dengan *job description* yang jelas.

Pernyataan lima yang menyatakan bahwa karyawan selalu bekerja sampai waktu yang ditentukan, berhubungan dengan pernyataan enam yang berarti tingkat kedisiplinan dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan tergolong baik. Skor rata-rata tertinggi terdapat pada butir pernyataan enam yang bersifat *favorable* yaitu sebesar 4,31. Hal tersebut berarti bahwa butir pernyataan enam menunjukkan tingkat kesungguhan karyawan dalam bekerja tinggi dan faktor yang paling berkontribusi terhadap kinerja karyawan yaitu kedisiplinan karyawan yang ditandai dengan selalu datang ke tempat kerja tepat waktu. Disamping itu untuk menegakkan disiplin karyawan, PERUM PEGADAIAN telah menetapkan suatu peraturan ( Surat Direksi PERUM PEGADAIAN ) dimana bagi karyawan yang terlambat masuk kerja atau pulang lebih awal maka tunjangan perusahaannya akan dipotong.

Pada pernyataan tujuh yang bersifat *unfavorable* dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan selalu memberi kabar apabila tidak datang ke tempat kerja sebelum atasan bertanya. Hal tersebut menunjukkan bahwa

karyawan memiliki kejujuran dalam bekerja. Selain itu hal tersebut dikarenakan adanya peraturan atau kebijakan yang menyatakan bahwa apabila karyawan mangkir atau tidak datang ke tempat kerja tanpa alasan yang jelas selama lebih dari lima hari maka karyawan tersebut akan diberhentikan. Sedangkan pada pernyataan delapan memiliki skor rata-rata terendah sebesar 3,44. Hal ini berarti bahwa karyawan selalu mengerjakan pekerjaan tanpa bantuan rekan kerja yang lain. Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa para karyawan memiliki kemampuan dalam bekerjasama antar karyawan yang baik dan pernyataan tersebut juga berhubungan dengan pernyataan sembilan dan sepuluh yang menyatakan bahwa hubungan antar karyawan dan antar bagian berjalan dengan harmonis. Pada pernyataan sebelas yang menyatakan bahwa para karyawan bersedia ditempatkan dibagian mana pun memberi arti bahwa mayoritas karyawan memiliki tingkat kematangan emosi yang stabil sehingga mereka mampu dan mau mengambil pekerjaan yang risikonya belum mereka begitu jelas. Hal tersebut berhubungan dengan kemampuan *problem solving* yang dimiliki karyawan ( Mortimer R. Feinberg, 1979 ) dan berarti bahwa karyawan memiliki keterampilan kerja dan pengetahuan yang baik ( Robert L. Malthis, 2006 ).

Pada pernyataan terakhir yaitu pernyataan dua belas, dapat diambil kesimpulan bahwa mayoritas karyawan memiliki hubungan yang erat antar karyawan. Hal ini ditunjukkan dari kategori pernyataan yang termasuk dalam

kategori tinggi dimana pernyataan tersebut menyatakan bahwa apabila rekan kerja mendapat masalah lebih baik menjauh. Dari jawaban yang diperoleh, kenyataan yang terjadi justru sebaliknya yaitu apabila rekan kerja mendapat masalah maka rekan yang lain akan membantu menyelesaikan masalah tersebut. Alasan lainnya adalah dengan memiliki kompetensi dalam segala bidang dan kerjasama yang baik antar satu karyawan dengan karyawan lain maka akan menghasilkan suatu prestasi kelompok. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer SDM PERUM PEGADAIAN Kanwil Yogyakarta, besar kecilnya prestasi kerja kelompok tersebut akan menentukan besar kecilnya bonus atau jasa produksi yang akan diterima karyawan. Dengan kebijakan pembayaran bonus berdasarkan prestasi kerja kelompok tersebut diharapkan kinerja tiap-tiap unit kerja akan selalu meningkat yang pada akhirnya hal ini akan meningkatkan kinerja perusahaan.

#### 4.2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif dalam penelitian ini menggunakan metode statistik regresi linear berganda. Dari hasil penghitungan ( dengan bantuan komputer, SPSS 11.5 *for windows* ) dapat diketahui seberapa besar pengaruh variabel X terhadap variabel Y. Bentuk umum dari persamaan regresi yang dimaksud adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan

X<sub>1</sub> = *Need for Achievement*

X<sub>2</sub> = *Need for Afiliation*

X<sub>3</sub> = *Need for Power*

a = Konstanta

b<sub>1</sub>,b<sub>2</sub>,b<sub>3</sub> = Koefisien Regresi

Hasil analisa statistik dengan bantuan program SPSS 11.5 menunjukkan persamaan regresi :

$$Y = 1,029 + 0,297 X_1 + 0,336 X_2 + 0,156 X_3$$

Dari persamaan tersebut selanjutnya akan diuraikan hasil analisis tentang pengaruh masing-masing variabel motivasi terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :



Dari ketiga variabel faktor-faktor motivasi menurut Teori Motivasi David McClelland, variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan di PERUM PEGADAIAN Kanwil Yogyakarta adalah motif berafiliasi ( *Need for Affiliation* ). Hal ini didapatkan dari hasil analisis yang telah dilakukan serta hasil pengamatan dan wawancara terhadap responden yang menyatakan bahwa mayoritas karyawan memiliki tingkat antusiasme yang cukup tinggi terhadap bentuk kegiatan-kegiatan di luar kegiatan formal kantor yang memang telah diadakan oleh kantor, seperti kegiatan olah raga voli dan sepak bola, kegiatan kesenian dalam bentuk band, dan pengajian rutin. Melalui kegiatan-kegiatan tersebut, para karyawan dapat mempererat hubungan antar karyawan, membangun tim kerja yang solid sekaligus dapat menghilangkan kepenatan mereka terhadap pekerjaan yang telah mereka lakukan selama seharian atau bahkan selama satu minggu penuh.

Kegiatan-kegiatan non formal tersebut menjadi salah satu alat motivasi yang sangat membantu perusahaan dalam meningkatkan motivasi para karyawan dalam bekerja yang mempunyai efek lebih baik daripada motivasi finansial yang berupa uang baik dalam bentuk gaji, bonus ataupun tunjangan.

Variabel faktor motivasi terbesar kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motif berprestasi ( *Need for Achievement* ). Hal ini ditunjukkan dari tingkat pendidikan akhir responden yang mayoritas berpendidikan akhir perguruan tinggi ( S1 ) dan SMU dan sederajat dimana keduanya memiliki jumlah responden yang sama besar. Sedangkan dari proses wawancara dan observasi dapat diketahui

bahwa para karyawan memiliki semangat bekerja yang cukup tinggi sehingga keinginan untuk meraih prestasi yang lebih baik antar karyawan juga tinggi. Namun karena faktor motivasi tersebut belum menjadi faktor dominan yang mempengaruhi kinerja maka untuk meningkatkan faktor motif berprestasi pada karyawan, perusahaan diharapkan mampu mengadakan pelatihan-pelatihan peningkatan motivasi seperti *Achievement Motivation Training*.

Variabel faktor motivasi yang terakhir merupakan faktor motivasi yang memiliki nilai paling rendah dibandingkan dengan kedua variabel faktor motivasi yang lain, yaitu motif kekuasaan (*Need for Power*). Hal ini berarti bahwa kerjasama yang dimiliki oleh para karyawan sangat baik. Hubungan antara atasan dan bawahan juga sangat baik. Mereka tidak melihat status atau jabatan dalam bekerjasama menyelesaikan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik dan suasana di tempat kerja menjadi lebih kooperatif dan menyenangkan. Akan tetapi, motif akan kekuasaan yang rendah pada diri karyawan juga akan mengakibatkan rendahnya kinerja yang dihasilkan karyawan, maka untuk lebih meningkatkan motif kekuasaan pada karyawan diperlukan adanya pelatihan kepemimpinan atau *Leadership Training* bagi para karyawan.

Ketiga variabel faktor-faktor motivasi diatas sangat mempengaruhi kinerja karyawan dimana motivasi cenderung lebih ditimbulkan dari dalam diri individu karena terpenuhinya tiga kebutuhan dalam diri karyawan ( menurut Teori Motivasi David McClelland, 1979 ).

### 4.3. Uji Hipotesis

#### Uji Hipotesis 1

Untuk hipotesis 1 yang diajukan, dilakukan uji F yang merupakan uji serentak untuk menganalisa data secara statistik dengan tujuan untuk membuktikan hipotesis 1, yaitu “ ada pengaruh yang signifikan antara faktor-faktor motivasi terhadap kinerja karyawan “.

Tabel 4.9.

Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,374	3	1,458	20,748	0,000 <sup>a</sup>
Residual	3,021	43	0,070		
Total	7,395	46			

Tabel 4.10.

Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,769 <sup>a</sup>	0,591	0,563	0,26508

Dari tabel 4.9. diperoleh perhitungan,  $F_{hitung}$  sebesar 20,748 dengan probabilitas 0,000 dan  $F_{tabel}$  sebesar 2,8024 pada tingkat signifikansi 5 %. Hal ini menunjukkan bahwa  $F_{hitung} ( 20,748 ) \geq F_{tabel} ( 2,8024 )$  dan probabilitas 0,000 (  $P <$

5% ), artinya semua variabel bebas ( X ) secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat ( Y ).

Dari tabel 4.10. dapat dilihat sejauh mana pengaruh variabel bebas yang terdiri dari *Need for Achievement*, *Need for Affiliation* dan *Need for Power* terhadap variabel terikat ( Y ) yaitu variabel kinerja karyawan. Hal tersebut dapat disimpulkan dari besarnya  $F_{hitung} ( 20,748 ) \geq F_{tabel} ( 2,8024 )$  dan probabilitas 0,000 (  $P < 5\%$  ) serta koefisien determinasi (  $R^2$  ) sebesar 0,591 yang menunjukkan bahwa variabel faktor-faktor motivasi ( X ) secara bersama-sama memiliki kontribusi pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan ( Y ) sebesar 59,1% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain selain variabel bebas yang diteliti.

Besarnya koefisien determinasi (  $R^2$  ) menunjukkan bahwa variabel motivasi mempengaruhi variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,591 sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel bebas lain selain motivasi.

Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa “ **ada pengaruh yang positif dan signifikan antara faktor-faktor motivasi terhadap kinerja karyawan** “ terbukti signifikan dan dapat diterima pada taraf signifikansi 5 %.

## Uji Hipotesis 2

Untuk hipotesis 2 yang diajukan, dilakukan uji t yang merupakan uji pengaruh masing-masing variabel bebas yaitu motivasi ( X ) terhadap variabel terikat yaitu kinerja ( Y ) dengan tujuan untuk membuktikan bahwa variabel bebas yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah variabel *Need for Achievement* ( X<sub>1</sub> ).

Tabel 4.11.

Perbandingan b, t<sub>hitung</sub>, t<sub>tabel</sub>, r<sup>2</sup>

Masing-masing variabel bebas pada taraf nyata 5%

Variabel	Koefisien Determinasi	t <sub>hitung</sub>	P <sub>value</sub>	r <sup>2</sup>
Konstanta	1,029	2,559	0,014	
X <sub>1</sub>	0,297	3,484	0,001	0,469
X <sub>2</sub>	0,336	4,729	0,000	0,585
X <sub>3</sub>	0,156	2,192	0,034	0,317
R <sub>Square</sub>	0,591			
t <sub>tabel</sub>	2,012			
F <sub>hitung</sub>	20,748			

Dari tabel 4.11. diperoleh data sebagai berikut :

1. Untuk variabel *Need for Achievement* ( X<sub>1</sub> ) diketahui t<sub>hitung</sub> ( 3,484 ) > t<sub>tabel</sub> ( 2,012 ) pada taraf nyata 5%. Artinya secara parsial variabel *Need for Achievement* ( X<sub>1</sub> ) mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Untuk variabel *Need for Affiliation* ( X<sub>2</sub> ) diketahui t<sub>hitung</sub> ( 4,729 ) > t<sub>tabel</sub> ( 2,012 ) pada taraf nyata 5%. Artinya secara parsial variabel *Need for Affiliation* ( X<sub>1</sub> ) mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Untuk variabel *Need for Power* ( $X_3$ ) diketahui  $t_{hitung} (2,192) > t_{tabel} (2,012)$  pada taraf nyata 5%. Artinya secara parsial variabel *Need for Power* ( $X_3$ ) mempengaruhi kinerja karyawan.

Untuk membuktikan hipotesis 2 dapat dilihat dari besarnya koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) dari masing-masing variabel bebas. Berdasarkan tabel 4.11. maka dapat dilihat bahwa variabel *Need for Affiliation* ( $X_2$ ) memiliki  $r^2$  terbesar, yaitu sebesar 0,585 artinya, dari tiga variabel bebas, variabel *Need for Affiliation* ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan bahwa “ **faktor motif berprestasi mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan** ” tidak terbukti dan tidak dapat diterima atau ditolak.

Hal tersebut dikarenakan PERUM PEGADAIAN merupakan salah satu perusahaan jasa yang bergerak dibidang jasa gadai dimana para karyawan yang terlibat dalam kegiatan utama yang berhubungan langsung dengan nasabah dituntut untuk memiliki *human skill* yang tinggi dan kemampuan interpersonal yang baik. Untuk mencapai semua hal tersebut diatas, kebutuhan karyawan akan aktualisasi diri atau afiliasi harus terpenuhi ( David McClelland, 1979 ). Dan dalam hal ini, PERUM PEGADAIAN Kanwil Yogyakarta telah dapat memenuhi kebutuhan akan afiliasi yang dibutuhkan oleh para karyawan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara faktor-faktor motivasi terhadap kinerja karyawan PERUM PEGADAIAN Kanwil Yogyakarta sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis 1 terbukti signifikan atau diterima. Hal tersebut dapat disimpulkan dari besarnya  $F_{hitung}$  ( 20,748 ) >  $F_{tabel}$  ( 2,8024 ) dan probabilitas 0,000 (  $P < 5\%$  ) serta koefisien determinasi (  $R^2$  ) sebesar 0,591 yang menunjukkan bahwa variabel faktor-faktor motivasi ( X ) secara bersama-sama memiliki kontribusi pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan ( Y ) sebesar 59,1% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain selain variabel bebas yang diteliti. Beberapa diantaranya adalah kompetensi yang dimiliki karyawan, sistem kompensasi yang berbentuk gaji, tunjangan dan bonus serta promosi untuk karyawan yang berprestasi, dan gaya kepemimpinan.

2. Dari perhitungan yang dilakukan dengan uji t tentang faktor motivasi yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan PERUM PEGADAIAN Kanwil Yogyakarta diperoleh hasil bahwa faktor motivasi yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan PERUM PEGADAIAN Kanwil Yogyakarta adalah faktor motif berafiliasi. Hal tersebut dapat dilihat dari besarnya koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) *Need for Affiliation* yaitu sebesar 0,585 sehingga hipotesis 2 yang telah dikemukakan pada bab 3, tidak terbukti atau ditolak.
3. Dari hasil analisis yang telah dilakukan, faktor motivasi dominan kedua yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan PERUM PEGADAIAN Kanwil Yogyakarta adalah faktor motif berprestasi. Hal tersebut dapat dilihat dari besarnya koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) *Need for Achievement* sebesar 0,469. Sedangkan faktor motivasi yang paling kecil pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PERUM PEGADAIAN Kanwil Yogyakarta adalah faktor motif akan kekuasaan dengan besar koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebesar 0,317.



## 5.2 Saran

Mengingat lingkungan bisnis saat ini yang selalu berubah dan tidak dapat diprediksi, maka untuk mempertahankan kinerja karyawan PERUM PEGADAIAN Kanwil Yogyakarta yang sudah baik, PERUM PEGADAIAN Kanwil Yogyakarta perlu melakukan hal-hal sebagai berikut :

1. Memperhatikan motivasi karyawan dalam rangka mempertahankan kinerja perusahaan. Karena kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya dimana kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi yang dimiliki para karyawan.
2. Dalam upaya meningkatkan dan mempertahankan motivasi karyawan maka yang harus diperhatikan oleh PERUM PEGADAIAN Kanwil Yogyakarta adalah senantiasa mengupayakan agar motif berafiliasi karyawannya tinggi dengan sering mengadakan rapat koordinasi antar bagian-bagian yang ada serta dengan meningkatkan lagi program-program yang membangun kebersamaan ( *team building* ) karyawan dan melibatkan seluruh karyawan.
3. Sedangkan untuk kedua faktor yang belum dominan yaitu motif berprestasi dan motif akan kekuasaan, PERUM PEGADAIAN Kanwil Yogyakarta harus senantiasa mengupayakan program-program pelatihan motivasi seperti *Achievement Motivation Training*, *Leadership Training* dan program-program pelatihan lain sebagainya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, S. ( 2001 ). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta : BPFE UGM.
- As'ad, Moh. ( 1987 ). *Psikologi Industri*. Edisi Ketiga. Cetakan Pertama. Yogyakarta : Liberty.
- \_\_\_\_\_ ( 2001 ). *Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Jakarta : Liberty.
- Ciptono, Agus. dan Yamit, Zulian. ( 2005 ). *Pengaruh Motif Berprestasi, Motif Berafiliasi, dan Motif Kekuasaan Terhadap Kinerja Pada Kantor BRI Unit Cabang Sleman*. Jurnal Sinergi. Edisi Khusus On Human Resources. Program Magister Manajemen UII. Yogyakarta.
- Dessler, Gary. ( terj. ) ( 1992 ). *Manajemen Personalia*. Edisi Ketiga. Jakarta : Erlangga.
- Feinberg, Mortimer R. ( 1979 ). *Effective Psychology for Managers*. Jakarta.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. ( terj. ) ( 1990 ). *Organisasi*. Jilid 2. Edisi Kelima. Jakarta : Erlangga.
- \_\_\_\_\_ ( 1997 ). *Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Hadi, Sutrisno. ( 2001 ). *Statistik*. Jilid I. Yogyakarta : Andi.
- Handoko, Hani. T. ( 1997 ). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Cetakan Kesebelas. Yogyakarta : Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.

- Hasibuan, M. ( 2005 ). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ranupandojo, H. dan Suad Husnan. ( 1985 ). *Manajemen Personalia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta : BPFE.
- Reksohadiprodjo, Sukanto dan T.Hani Handoko. ( 1987 ). *Organisasi Perusahaan : Teori, Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta : BPFE.
- Simamora, H. ( 2004 ). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta : Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Singarimbun, M dan Sofyan Effendi. ( 2003 ). *Metodologi Penelitian Survey*. Jakarta : LP3ES.
- Supardi. ( 2005 ). *Metodologi Penelitian Ekonomi & Bisnis*. Yogyakarta : UII Press.
- Winardi. ( 2001 ). *Motivasi dan Pemasalahan Dalam Manajemen*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.



UNIVERSITAS ISLAM  
INDONESIA  
Kampus Cijantung  
Jakarta Timur