

## **PERANAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP PRESTASI KERJA PADA AGEN YANG BEKERJA DI KANTOR OPERASIONAL PONDOK GEDE DAN KALIMALANG AJB BUMIPUTERA 1912 CABANG JAKARTA TIMUR**

Sulis Mariyanti, Renny Meinawati  
Dosen Fakultas Psikologi Universitas INDONUSA Esa Unggul, Jakarta  
Mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas INDONUSA Esa Unggul, Jakarta  
sulis.mariyanti@indonusa.ac.id

### **ABSTRAK**

Agen merupakan ujung tombak perusahaan asuransi. Berhasil atau tidaknya seorang agen dalam pekerjaannya sangat tergantung dari ketahanan dan daya juang agen dalam menghadapi kegagalan, serta kemampuan agen menghadapi ketatnya persaingan di dunia kerja. Mereka berlomba-lomba untuk mencapai prestasi yang diharapkan dan bersaing tidak hanya dengan agen dalam satu perusahaan yang sama tetapi juga bersaing dengan agen yang ada di semua perusahaan asuransi. Seorang agen akan sukses dan meraih prestasi apabila ia mampu bangkit dari kegagalan dan berupaya untuk mencapai hasil terbaik dalam pekerjaannya. Faktor internal yang mampu membangkitkan atau mendorong agen untuk melakukan tingkah laku tertentu guna memenuhi keinginannya untuk meraih prestasi adalah peran dari motivasi berprestasi. Tidak mudahnya mencari klien merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh agen, dan berdasarkan hal tersebut justru akan semakin terlihat bagaimana agen terdorong dan berupaya untuk mendapatkan klien sebanyak-banyaknya untuk bergabung dengan asuransi sebagai ukuran dari prestasi kerja agen. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat peranan motivasi berprestasi terhadap prestasi kerja pada agen asuransi di AJB Bumiputera 1912 Cabang Jakarta Timur. Penelitian ini bersifat hubungan kausalitas, yaitu melihat pengaruh antara motivasi berprestasi yang dianggap sebagai *variabel prediktor* terhadap prestasi kerja yang dianggap sebagai *variabel kriterium*. Sampel penelitian ini adalah para agen asuransi yang bekerja di kantor operasional Pondok Gede dan Kalimalang di AJB Bumiputera cabang Jakarta Timur. Pengumpulan data dilakukan melalui alat ukur berupa TAT McClelland untuk mengukur motivasi berprestasi dan data sekunder dari perusahaan untuk mengukur prestasi kerja. Data yang diperoleh diolah dengan menggunakan teknik statistik *Chi square*. Dari pengolahan data diperoleh hasil  $X^2 = 4,800$  dengan derajat kebebasan  $(dk) = 2$  dan  $P\text{-value} = 0,091$ . Dari hasil tersebut  $P\text{-value}$  memiliki nilai yang lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ , dengan kata lain  $H_0$  diterima. Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa motivasi berprestasi tinggi tidak berperan secara signifikan terhadap peningkatan prestasi kerja pada agen di AJB Bumiputera 1912 pada kantor operasional Pondok Gede dan Kalimalang.

**Kata Kunci:** Motivasi berprestasi, prestasi kerja, agen asuransi

### **Pendahuluan**

Saat ini perkembangan *marketing* begitu pesat. Hampir semua divisi dalam perusahaan menjalani fungsi *marketing*. Semakin pesatnya perkembangan *marketing*, permintaan untuk menduduki posisi ini juga semakin tinggi. Eddy S Tjahja (dalam Tajwini Jahari, 2006) mengatakan sejak enam tahun terakhir, statistik menunjukkan kebutuhan paling tinggi tenaga kerja Indonesia untuk industri di kota modern

masih diduduki oleh *sales* dan *marketing*. *Sales* memiliki porsi kurang lebih 70% dan *general marketing* sekitar 20%, sedangkan bidang spesifik lain memiliki porsi 10%. Data tersebut menggambarkan fakta bahwa peluang dan kesempatan yang ditawarkan untuk posisi *sales* atau *marketing* saat ini begitu besar, sekaligus bukti bahwa peran *sales* dan *marketing* bagi suatu perusahaan sangatlah penting dan sangat dibutuhkan untuk mendukung kemajuan perusahaan.

Salah satu industri di bidang jasa yang saat ini sedang berkembang dan sangat banyak membutuhkan tenaga *sales* adalah industri jasa asuransi. Tenaga *sales* dalam dunia asuransi sering dikenal dengan sebutan agen. Data dari AAJI menyebutkan kendati hanya sekitar 40% agen yang bekerja aktif dan produktif, namun saat ini tercatat lebih dari 80.000 agen asuransi yang tersebar di sekitar 50 perusahaan asuransi jiwa di Indonesia (Seno Wibowo & Yani Arredy, 2006).

Perkembangan asuransi ini ternyata belum sejalan dengan pengetahuan masyarakat tentang penting maupun manfaat dari asuransi. Ketertinggalan pengetahuan klien mengenai asuransi jiwa dapat diketahui dari *survey* yang dilakukan Harian Republika pada pertengahan tahun 2000 yang melakukan jajak pendapat terhadap pemilik asuransi jiwa di Jakarta. Sebanyak 145 responden asuransi jiwa yang ditanya, 25,50% responden mengatakan belum mengerti atau sama sekali tidak mengerti asuransi jiwa walaupun sudah dijelaskan oleh agen (Usman & Arief, 2004). Dari data tersebut bisa diketahui bahwa klien yang sudah bergabung saja masih ada yang belum mengerti tentang asuransi, apalagi dengan orang lain yang belum bergabung mengikuti asuransi. Hal tersebut tentunya akan mempengaruhi dan menyulitkan agen dalam mencari klien yang mau bergabung dengan asuransi. Tidak mudahnya mencari klien merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh agen, dan berdasarkan hal tersebut justru akan semakin terlihat bagaimana agen terdorong dan berupaya untuk mendapatkan klien sebanyak-banyaknya untuk bergabung dengan asuransi sebagai ukuran dari prestasi kerja agen.

Prestasi kerja merupakan salah satu topik yang sangat menarik untuk diteliti karena prestasi kerja karyawan yang rendah akan berdampak pada menurunnya kinerja perusahaan. Sedangkan prestasi kerja karyawan yang tinggi diharapkan dapat memberi sumbangan sangat berarti bagi kinerja dan kemajuan perusahaan. Begitu pun dengan perusahaan asuransi, baik buruknya kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh hasil kerja yang ditunjukkan agen karena agen merupakan ujung tombak perusahaan.

Mengingat peran agen yang sangat penting dalam perusahaan asuransi, perusahaan banyak memberikan dukungan dan penghargaan

kepada agen untuk memotivasi mereka agar dapat memberikan hasil terbaik dalam pekerjaannya, atau dengan kata lain agar mereka mampu menunjukkan prestasi kerja yang tinggi. Bentuk penghargaan yang sering diberikan kepada agen adalah berupa penghargaan, bonus uang, karir yang menjanjikan, serta bepergian keliling Indonesia bahkan sampai ke luar negeri. Iming-iming yang menggiurkan itu tidaklah mudah didapatkan oleh agen yang mudah menyerah pada kegagalan dan sedikit upaya untuk meraih prestasi dan kesuksesan.

Hal tersebut di atas dibuktikan oleh Kafi Kurnia (2004) yang menyatakan bahwa menjual asuransi dan kemudian menjadikan profesi ini sebagai karir bukanlah hal mudah karena mengingat tantangannya sangat besar. Sebagian masyarakat memandang remeh profesi ini, akan tetapi setiap kali mendengar cerita hidup dan perjalanan karir mereka yang berkelok-kelok, ada saja hal-hal yang membuat kagum. Mereka mempunyai kegigihan dan semangat juang yang tinggi dan tidak mengherankan apabila industri asuransi memberikan mereka hadiah yang cukup menggiurkan sebagai apresiasi.

Berdasarkan wawancara yang telah penulis lakukan dengan nara sumber yaitu Pimpinan Operasional Pondok Gede (Agustus, 2006), seorang agen yang sukses adalah agen yang pernah merasakan kegagalan namun pantang menyerah dan berusaha tanpa pernah berhenti mencoba.

Dari beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa berhasil atau tidaknya seorang agen dalam pekerjaannya sangat tergantung dari ketahanan dan daya juang agen dalam menghadapi kegagalan, serta kemampuan agen menghadapi ketatnya persaingan di dunia kerja. Mereka berlomba-lomba untuk mencapai prestasi yang diharapkan dan bersaing tidak hanya dengan agen dalam satu perusahaan yang sama tetapi juga bersaing dengan agen yang ada di semua perusahaan asuransi. Seorang agen akan sukses dan meraih prestasi apabila ia mampu bangkit dari kegagalan dan berupaya untuk mencapai hasil terbaik dalam pekerjaannya. Faktor internal yang mampu membangkitkan atau mendorong agen untuk melakukan tingkah laku tertentu guna memenuhi keinginannya untuk meraih prestasi adalah peran dari motivasi berprestasi. Hanya agen yang mempunyai motivasi kuat untuk sukseslah yang akan

berhasil mencapai prestasi, walaupun bersamaan dengan itu ada faktor eksternal yang menyertainya seperti sistem penggajian, budaya organisasi, kebijakan perusahaan, kesempatan yang didapat, dll.

Mengingat dalam menjalankan pekerjaan seorang agen dituntut untuk memberikan pelayanan yang baik pada klien maka tidak hanya motivasi berprestasi (*n-Ach*) saja yang berperan mendukung pekerjaan agen, namun agen juga harus mampu menjalin dan membina relasi sosial dengan calon klien atau klien (*n-aff*). Selain itu agen juga harus mampu membujuk dan mempengaruhi klien dalam menentukan pilihan yang berhubungan dengan asuransi (*n-pow*).

Salah satu perusahaan asuransi yang cukup lama eksis dalam bisnis asuransi dengan cabang yang sudah menyebar di berbagai penjuru negeri ini adalah AJB Bumiputera 1912. Hal tersebut dibuktikan dari lama berdirinya perusahaan yang dalam perkembangannya juga mengalami pasang surut. Bumiputera menyaksikan tumbuh, berkembang dan tumbang perusahaan sejenis yang tidak sanggup menghadapi ujian zaman yang dimungkinkan karena persaingan atau badai krisis. Namun sampai sekarang Bumiputera masih bertahan dan ikut meramaikan dunia bisnis asuransi yang sudah memiliki 18.000 pekerja, melindungi lebih dari 9,7 juta jiwa rakyat Indonesia, dengan jaringan kantor sebanyak 576 di seluruh pelosok Indonesia (dalam <http://www.bumiputera.com>). Peran agen bagi Bumiputera sangat besar, terutama bagi eksistensi dan kemajuan perusahaan. Budaya perusahaan adalah melayani klien dengan sebaik-baiknya sekaligus memberikan kepuasan pada mereka.

Data prestasi kerja yang diperoleh pada bulan Juli 2006, agen Bumiputera cabang Jakarta Timur yang bekerja di kantor operasional Pondok Gede dan Kalimalang sebanyak 139 orang hanya 13 orang yang mampu mencapai target perusahaan. Data tersebut mengandung arti bahwa hanya 9,35% agen yang memiliki prestasi kerja tinggi dan sisanya 90,65% agen memiliki prestasi kerja sedang dan rendah. Data tersebut sungguh berbeda dari harapan perusahaan, yang mengharapkan agen mampu memberikan kontribusi besar bagi kemajuan perusahaan dengan menunjukkan hasil kerja yang memuaskan. Berdasarkan hal

tersebut, penulis merasa tertarik untuk melihat apakah terdapat peranan motivasi berprestasi terhadap prestasi kerja agen asuransi di AJB Bumiputera 1912 pada kantor operasional Kalimalang dan Pondok Gede.

Perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu: Apakah terdapat peranan motivasi berprestasi terhadap prestasi kerja pada agen yang bekerja di kantor operasional Pondok Gede dan Kalimalang AJB Bumiputera 1912 cabang Jakarta Timur?

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran empiris tentang:

- Motivasi berprestasi dan prestasi kerja agen yang bekerja di AJB Bumiputera pada kantor operasional Kalimalang dan Pondok Gede.
- Mengetahui ada tidaknya peranan motivasi berprestasi terhadap prestasi kerja agen yang bekerja di AJB Bumiputera pada kantor operasional Kalimalang dan Pondok Gede.

Hipotesis sementara dalam penelitian ini adalah Motivasi berprestasi tinggi berperan secara signifikan terhadap prestasi kerja tinggi

## **Tinjauan Teori**

Suprihanto (dalam Kusuma, 2004) mengemukakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai ukuran misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Stolovitch dan Keeps (dalam Rivai, 2005), prestasi kerja merupakan seperangkat hasil yang dapat dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Donnelly, Gibson, & Ivancevich (dalam Rivai, 2005) juga menyatakan bahwa kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan se-

cara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika (Rivai, 2005).

Menurut Hasibuan (2000), prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan tersebut.

Goldon (dalam Kuncoro, 2005) mengemukakan bahwa kinerja mengandung empat elemen utama, yaitu kemampuan, penerimaan tujuan dan organisasi, tingkatan tujuan yang dicapai dan interaksi antara tujuan dengan kemampuan para anggota organisasi tersebut. Masing-masing elemen ini secara teoritis turut berpengaruh pada kinerja seseorang. Seseorang tidak akan mampu bekerja dengan baik jika individu tersebut tidak memiliki kemampuan mengerjakan pekerjaan tersebut. Meskipun pekerjaan itu selesai dikerjakannya, namun tidak akan membuahkan hasil yang memuaskan. Oleh karena itu unsur pengetahuan, terutama pengetahuan tentang bidang tugas yang dikerjakannya sangat penting.

Berdasarkan pandangan di atas dalam penelitian ini penulis merumuskan pengertian prestasi kerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai ukuran misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Faktor prestasi kerja pada masing-masing karyawan mempunyai perbedaan sesuai dengan jenis pekerjaan, organisasi, dan profesi. Mondy, Sharplin & Flipo (dalam Mubadiyah, 2004) mengajukan sejumlah faktor untuk melihat prestasi kerja karyawan, yaitu:

- a. *Time standards. Time standards state the length of time it should take to make a certain product or perform a certain service* (standar waktu menyatakan lamanya waktu yang seharusnya diselesaikan untuk membuat produk atau melakukan jasa tertentu).
- b. *Productivity standards. These standard are based on the amount of product or service*

*produced during a set time period* (standar produktivitas adalah standar yang didasarkan pada jumlah atau jasa yang harus dihasilkan dalam jangka waktu tertentu).

- c. *Cost standards. These standards are based on the cost associated with producing the goods or service* (standar biaya merupakan standar yang didasarkan pada biaya yang dihubungkan dengan barang atau jasa yang diproduksi).
- d. *Quality standards. These are based on the level of perfection desired* (standar kualitas adalah standar yang didasarkan pada tingkat kesempurnaan sebagaimana yang dikehendaki).
- e. *Behavioral standar. These are based on type of behavior of workers to the organization* (standar perilaku adalah standar yang didasarkan pada bentuk perilaku yang diinginkan dari pekerja dalam suatu organisasi).

Dale Furtwengler (dalam Mubadiyah, 2004) juga mengemukakan tentang aspek kinerja karyawan dan menguraikannya menjadi 11 faktor, yaitu:

1. Kecepatan, yang meliputi:
  - a. Pemahaman mengenai derajat kepentingan kecepatan dalam lingkungan persaingan.
  - b. Melakukan pekerjaan dengan baik.
  - c. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal.
  - d. Mencari cara untuk menyelesaikan pekerjaan rutin dengan lebih cepat.
2. Kualitas, yang meliputi:
  - a. Kebanggaan terhadap pekerjaannya
  - b. Melakukan pekerjaannya dengan benar sejak awal.
  - c. Mencari cara-cara untuk memperbaiki kualitas pekerjaannya.
3. Layanan, meliputi :
  - a. Pemahaman pentingnya melayani kepada para pelanggan.
  - b. Menunjukkan keinginannya untuk melayani orang lain dengan baik.
  - c. Merespon pelanggan dengan tepat waktu.
  - d. Memberikan lebih daripada yang diminta oleh pelanggan
4. Nilai, meliputi:
  - a. Mengindikasikan pemahaman mengenai konsep nilai.
  - b. Pertimbangan dalam pengambilan

- keputusan.
5. Keterampilan interpersonal, meliputi :
    - a. Menunjukkan perhatian pada perasaan orang lain.
    - b. Menggunakan bahasa yang memberi semangat kepada orang lain.
    - c. Kesiediaan membantu orang lain.
    - d. Merayakan keberhasilan orang lain.
  6. Mental untuk sukses, mencakup unsur :
    - a. Memiliki sikap *can do* (yakin dirinya dapat melakukan apapun).
    - b. Mencari cara untuk menambah pengetahuannya.
    - c. Mencari cara untuk memperbanyak pengalamannya.
    - d. Realistis dalam mengukur kemampuannya.
  7. Terbuka untuk berubah, meliputi :
    - a. Bersedia menerima perubahan.
    - b. Mencari cara baru untuk menyelesaikan tugas lama.
    - c. Tindakan dalam mengindikasikan sifat ingin tahu.
    - d. Memandang perannya sebagai peran.
  8. Kreativitas, meliputi :
    - a. Kreativitas dalam pemecahan masalah.
    - b. Kemampuan untuk melihat hubungan antara masalah-masalah yang kelihatannya tidak berkaitan.
    - c. Mengambil konsep abstrak dan mengembangkannya menjadi konsep yang dapat diterapkan.
    - d. Menetapkan kreativitasnya pada pekerjaan sehari-hari.
  9. Keterampilan berkomunikasi, meliputi :
    - a. Menampilkan gagasan logis dalam bahasa yang mudah dipahami.
    - b. Menyatakan ketidaksetujuannya tanpa menciptakan konflik.
    - c. Menulis dengan menggunakan kata-kata yang jelas dan tepat.
    - d. Menggunakan bahasa yang bernada optimis.
  10. Inisiatif, meliputi :
    - a. Membantu orang lain jika pekerjaannya telah selesai.
    - b. Terlibat dalam proyek baru.
    - c. Berusaha mengembangkan keterampilannya di luar tempat kerja.
    - d. Menjadi sumber gagasan untuk perbaikan kinerja.
  11. Perencanaan dan organisasi, meliputi :
    - a. Membuat jadwal kerja personal.
    - b. Bekerja berdasarkan jadwal tersebut.
    - c. Memutuskan dahulu pendekatan yang akan digunakan pada tugasnya sebelum memulainya.
    - d. Menemukan informasi pada filenya.Unsur-unsur yang dinilai dalam kinerja menurut Hasibuan (2000), yaitu:
    - a. Kesetiaan, dicerminkan oleh kesiediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.
    - b. Prestasi kerja, hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
    - c. Kejujuran, menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.
    - d. Kedisiplinan, menilai disiplin karyawan dalam memenuhi peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
    - e. Kreativitas, menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
    - f. Kerja sama, menilai kesiediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertical atau horizontal di dalam dan di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
    - g. Kepemimpinan, menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai Pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
    - h. Kepribadian, menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.
    - i. Prakarsa, menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

- j. Kecakapan, menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.
- k. Tanggung jawab, menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta pekerjaanya.

Kinerja karyawan bagian marketing dievaluasi melalui prestasi kerja dan *attitude*. Evaluasi ini melibatkan *attitude* karena tanpa *attitude* yang baik, berarti karyawan bukanlah pekerja yang memiliki ethos kerja baik. Karyawan bagian marketing atau penjualan ini dituntut untuk memiliki sikap jujur, bertanggung jawab, loyal, bekerja sama, kreatif dan disiplin (Royan, 2004)

Gray, dkk (dalam Winardi, 2004) menyatakan pendapat bahwa prestasi kerja pekerja dipengaruhi oleh banyak faktor yang mungkin sebagian tidak diketahui atau disadari oleh atasan maupun pekerja itu sendiri. Variabel yang penting adalah motivasi dan kemampuan. Keduanya saling berhubungan dimana orang yang memiliki motivasi besar namun kemampuannya tidak ada untuk mengerjakan tugas tertentu, maka dapat menimbulkan kinerja yang rendah pula.

Menurut Winardi (2004), motivasi dan kemampuan bukan satu-satunya variabel yang mempengaruhi prestasi kerja para karyawan. Berbagai riset menunjukkan bahwa penetapan tujuan-tujuan memperbesar kemungkinan pencapaian kinerja yang baik. Ada studi tertentu yang juga menunjukkan bahwa berbagai macam karakteristik harus terdapat agar penetapan tujuan dapat menyebabkan kinerja yang bertambah baik. *Pertama*, tujuan-tujuan harus bersifat spesifik. *Kedua*, kinerja karyawan akan lebih tinggi apabila tujuan-tujuan yang ditetapkan dapat diterima oleh pihak yang harus melaksanakan pencapaiannya. Salah satu cara untuk meningkatkan penerimaan tujuan-tujuan oleh para karyawan adalah menyuruh mereka berpartisipasi dalam hal pengembangan tujuan-tujuan. *Ketiga*, tujuan-tujuan yang ditetapkan harus cukup sulit dalam pencapaiannya, sehingga para karyawan harus bekerja keras untuk mencapainya; tapi tidak terlalu sulit juga hingga mereka nantinya akan cenderung

menyerah. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa tujuan-tujuan dalam rentang tengah kesulitan merupakan tujuan-tujuan yang paling efektif dalam hal merangsang para karyawan untuk bekerja dengan baik.

Cormic dan Tiffin (dalam Widhiastuti, 2002) merumuskan terdapat tiga hal yang mempengaruhi prestasi kerja seseorang, antara lain:

- a. Faktor individual, yang meliputi sifat-sifat fisik, kepribadian, minat atau motivasi, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja.
- b. Faktor situasional, yang meliputi faktor fisik dan pekerjaan antara lain metode kerja, pengaturan dan kondisi perlengkapan kerja, penataan ruang kerja, keadaan lingkungan fisik seperti penyorotan, kebisingan, temperature, maupun ventilasi.
- c. Faktor sosial dan organisasi antara lain kebijakan perusahaan, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah, lingkungan sosial.

Penilaian prestasi karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Penilaian kinerja atau prestasi kerja menurut Gibson, dkk. (dalam Widhiastuti, 2002) mempunyai tujuan secara khusus antara lain :

- a. Sebagai dasar pertimbangan dalam promosi dan gaji.
- b. Dapat bersifat motivasional dalam merangsang peningkatan, mengembangkan tanggung jawab dan menaikkan keterikatan pada organisasi.
- c. Meningkatkan pengertian manajerial dalam mengamati perilaku karyawan.
- d. Sebagai dasar perencanaan, pelatihan, dan pengembangan SDM.
- e. Dapat mengevaluasi efektifitas dari keputusan seleksi dan penempatan

Metode penilaian prestasi kerja karyawan dapat dilakukan dengan berbagai cara. Cara yang dipilih tergantung kepada kegunaannya. Jika hasilnya akan digunakan untuk keperluan seleksi, promosi, pelatihan berdasarkan hasil prestasi, maka metode yang cocok adalah metode *rating scale*. Sedangkan untuk membantu karyawan berkembang dapat digunakan manajemen berdasarkan objektif (MBO). Menurut Mondy dan Noe (dalam Panggabean, 2002), metode-metode yang dapat dipilih terdiri atas hal-hal berikut :

- a. *Rating scale* (skala rating)

Hasil penilaian prestasi kerja karyawan

- dicatat dalam suatu skala. Skala ini dibagi dalam tujuh atau lima kategori, yaitu dari mulai sangat memuaskan sampai sangat tidak memuaskan. Factor yang dinilai dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu berkaitan dengan pekerjaan dan berkaitan dengan karakteristik karyawan. Faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan terdiri atas kuantitas pekerjaan, apakah standar kuantitas yang telah ditetapkan dapat tercapai. Sedangkan faktor yang berkaitan dengan karakteristik karyawan mencakup kemampuan untuk bertanggung jawab, inisiatif, kemampuan adaptasi, dan kerja sama.
- b. *Critical Incidents*  
Penilai melakukan penilaian pada saat-saat kritis saja, yaitu waktu dimana perilaku karyawan dapat membuat bagiannya sangat berhasil atau bahkan sebaliknya. Metode ini tidak dapat berdiri sendiri melainkan digabung dengan metode lain.
- c. *Essay*  
Penilai membuat cerita ringkas yang menggambarkan prestasi kerja karyawan. Biasanya metode ini cenderung menggambarkan prestasi kerja karyawan yang luar biasa dibanding kinerjanya setiap hari.
- d. *Work Standards* (standar kerja)  
Membandingkan kinerja karyawannya dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Standar mencerminkan hasil yang normal dari rata-rata pekerja dalam usaha yang normal.
- e. *Ranking*  
Penilai sekedar menempatkan semua karyawan yang dinilai ke dalam urutan ranking. Penilai membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan lainnya untuk menentukan siapa yang lebih baik. Kemudian menempatkan karyawan dalam urutan paling baik sampai paling buruk.
- f. *Forced Distribution* (distribusi yang dipaksakan)  
Karyawan dikelompokkan ke dalam lima kategori, yaitu paling baik (10%), baik (20%), cukup (40%), buruk (20%), paling buruk (10%). Kelemahan dari metode ini adalah apabila hampir semua karyawan mempunyai kinerja yang sangat memuaskan, maka akan kesulitan membaginya ke dalam lima kategori dan begitu pun sebaliknya.
- g. *Forced-choice and Weighted Checklist Performance Report* (pemilihan yang dipaksakan dan laporan pemeriksaan kinerja tertimbang). Penilai harus memilih karyawan mana yang dapat mewakili kelompoknya. Faktor yang dinilai adalah perilaku karyawan dan memberi nilai positif atau negative. Dalam metode ini sulit untuk mengetahui faktor apa yang mengakibatkan mereka masuk ke dalam kategori tertentu.
- h. *Behavioral Anchored scale*.  
Metode penilaian berdasarkan catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat buruk dalam kaitannya dengan pekerjaan.
- i. *Metode Pendekatan Manajemen By Obyektive (MBO)*  
Setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menentukan sasaran organisasi, tujuan individu dan saran-saran untuk meningkatkan produktivitas organisasi.  
Istilah motivasi berasal dari kata latin, yakni "*movere*" yang artinya menggerakkan (*to move*) (Winardi, 2004). Menurut McClelland, motivasi sendiri merupakan istilah yang lebih umum, yaitu suatu istilah yang dipergunakan untuk keseluruhan fenomena yang melibatkan tingkah laku individu sebagai hasil suatu rangsang situasi atau motif (dalam Rahmi, 2004).  
Motivasi adalah suatu perubahan energi di dalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya afektif dan reaksi untuk mencapai tujuan. Menurut Robbins (dalam Winardi, 2004), motivasi adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang kondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.  
Jerry L. Gray dan Frederick A. Starke (dalam Winardi, 2004) mengemukakan motivasi adalah hasil proses-proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menimbulkan sikap antusias dan persistensi untuk mengikuti arah tindakan-tindakan tertentu.  
Dari berbagai pandangan tentang motif dan motivasi dapat disimpulkan bahwa motif adalah faktor intern yang membangunkan, mengarahkan dan mengintegrasikan tingkah laku seseorang, sedangkan motivasi adalah suatu istilah yang dipergunakan untuk keseluruhan fenomena yang melibatkan tingkah

laku individu sebagai hasil suatu rangsang atau motif.

Menurut Robbins (dalam Prabawati, 1995), kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi akan menimbulkan ketegangan yang kemudian dapat menimbulkan dorongan-dorongan dalam diri seseorang. Dorongan-dorongan ini menghasilkan tingkah laku tertentu yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang khusus, jika tercapai akan memuaskan suatu kebutuhan sehingga dapat meredakan ketegangan. Robbins menjelaskan bahwa orang yang termotivasi akan melakukan usaha-usaha yang lebih besar untuk mencapai suatu performance tertentu daripada mereka yang tidak termotivasi. Hal tersebut dapat diterangkan berdasarkan proses dasar motivasi tersebut. Orang-orang yang termotivasi berarti mereka berada dalam keadaan tegang. Untuk meredakan ketegangan ini, mereka melibatkan diri dalam suatu aktivitas. Semakin besar ketegangan, semakin besar aktivitas untuk mencapai kelegaan. Oleh karena itu, jika kita melihat seseorang bekerja keras, kita dapat menyimpulkan bahwa ia terdorong oleh keinginan untuk mencapai suatu tujuan yang bernilai baginya.

Teori motivasi secara umum dikelompokkan menjadi 2, yaitu teori kepuasan dan teori proses. Teori kepuasan mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Jadi pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak (bersemangat bekerja) untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka semakin giat orang itu bekerja.

Sedangkan teori proses motivasi pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan, bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar dapat bekerja giat sesuai dengan keinginan atasan. Jika bekerja baik saat ini, maka akan diperoleh hasil yang baik untuk hari esok. Karena ego manusia yang selalu menginginkan hasil yang baik-baik saja, maka daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang akan diperolehnya

pada masa depan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa teori motivasi yang termasuk ke dalam teori kepuasan, yaitu teori motivasi dari Herzberg, teori motivasi hirarkhi kebutuhan dari Maslow dan teori motivasi dari McClelland. Dan satu teori proses motivasi, yaitu teori harapan dari V.Vroom. Adapun pemaparan teorinya akan dijabarkan di bawah ini.

Teori motivasi dua faktor atau *Herzberg's Two Factors Motivation Theory* menyatakan tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan (dalam Hasibuan, 2003) yaitu :

1. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri, dan adanya pengakuan atas pekerjaannya itu.
2. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, jabatan, hak, gaji, tunjangan, dll.
3. Karyawan kecewa jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Herzberg juga mengatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi dua faktor yang merupakan kebutuhan (dalam Hasibuan, 2003), yaitu :

a. *Maintenance Factor (Hygiene factor)*

Adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Faktor-faktor ini meliputi gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, tunjangan, dll. Hilangnya faktor-faktor ini akan menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar.

b. *Motivation Factor (Satisfier factor)*

Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, seperti fasilitas yang memadai, penempatan yang

tepat, dll. Jika kondisi ini tidak ada, maka tidak akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian faktor ini meliputi prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), dan pengembangan potensi individu (*the possibility of growth*). Rangkaian ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya yakni kandungan pekerjaan pada tugasnya.

Menurut Herzberg cara terbaik untuk memotivasi karyawan adalah dengan memasukkan unsur tantangan dan kesempatan guna mencapai keberhasilan dalam pekerjaan mereka. Penerapannya dengan pengayaan pekerjaan (*job enrichment*), yaitu suatu teknik untuk memotivasi karyawan yang melibatkan upaya pembentukan kelompok-kelompok kerja natural, pengkombinasian tugas-tugas, & pembinaan hubungan dengan klien. Pengayaan pekerjaan ini merupakan upaya motivator seperti kesempatan untuk berhasil dalam pekerjaan dengan membuat pekerjaan lebih menarik dan lebih menantang.

Teori harapan (*Expectancy*) dikemukakan oleh Victor Vroom yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaannya akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya maka ia akan bekerja keras pula dan sebaliknya (dalam Hasibuan, 2000).

Menurut Vroom (dalam Winardi, 2004), faktor dalam memunculkan motivasi kerja individu adalah atasan, isi pekerjaan, gaji, dan kesempatan untuk maju. Faktor atasan adalah bagaimana hubungan yang terjalin dengan atasan berlangsung baik dan mengakui otoritas atasan. Isi pekerjaan adalah bagaimana pekerja mengetahui isi dari uraian pekerjaan yang dikerjakannya dan mengetahui fungsi bagian kerjanya dalam proses rangkaian kerja keseluruhan. Kemudian gaji adalah kesesuaian antara upah yang diterima dengan pekerjaan atau tugas yang dikerjakannya. Perbandingan upah

dengan karyawan lain pada perusahaan berbeda-beda. Faktor terakhir adalah kesempatan untuk maju, sejauh mana peluang karir yang tersedia bagi dirinya di perusahaan tersebut meliputi perbandingan kesempatan karir dengan rekan kerja lain dan perbandingan peluang kerja di perusahaan lain.

Maslow (dalam winardi, 2004) menyatakan bahwa motivasi manusia bergantung pada pemenuhan susunan hierarkis kebutuhan. Kebutuhan itu menentukan cara bagaimana orang bertingkah laku dan motivasi diri mereka sendiri. Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi sebelum bergerak ke arah kebutuhan yang lebih tinggi. Ketika masing-masing kebutuhan dipenuhi, kebutuhan selanjutnya dalam hierarki itu segera timbul. Maslow mencatat lima kategori utama yang dimulai dari kebutuhan tingkat terendah.

Kebutuhan dasar adalah memenuhi dorongan-dorongan biologis, tingkat kedua mengembangkan kebutuhan untuk bebas dari ancaman fisik dan psikologis. Tingkat ketiga menampung kebutuhan-kebutuhan dicintai dan diterima oleh orang lain. Secara berurutan, ketiga tingkatan yang pertama termasuk kelompok A dan dipandang sebagai kebutuhan akan ketenangan. Maslow percaya bahwa jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak dipenuhi, maka seseorang akan gagal berkembang menjadi orang yang sehat baik secara jasmani maupun rohani. Kelompok B merupakan dua tingkatan yang terakhir, yaitu penghargaan dan realisasi diri yang dikenal sebagai kebutuhan pertumbuhan. Kebutuhan ini harus dipenuhi jika seseorang ingin menumbuhkan dan mengembangkan potensi mereka sepenuhnya.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan konsep motivasi berprestasi dari McClelland. Alasan penulis menggunakan teori ini sebagai dasar teori penelitian adalah dikarenakan McClelland banyak melakukan riset tentang hal-hal yang berhubungan dengan motivasi berprestasi dan beliau cukup banyak menggambarkan bagaimana orang-orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi maupun rendah, sehingga konsep motivasi berprestasi yang ingin penulis ukur menjadi jelas. Konsep motivasi berprestasi mula-mula dikemukakan oleh Murray, kemudian dikembangkan oleh McClelland dan rekan-rekannya (dalam Rahmi, 2004).

Tabel 1  
Hierarki kebutuhan manusia menurut Maslow

Kebutuhan Fisiologi (Dasar)	Rasa lapar Haus Mengantuk Sex
Kebutuhan Keamanan (Emosional dan Fisik)	Keamanan Perlindungan Kehangatan
Kebutuhan Sosial (Persamaan Kelompok)	Kelompok-kelompok pribadi Kegiatan-kegiatan sosial Pengakuan dari pihak lain Cinta
Penghargaan (Diri dan Orang Lain)	Kepercayaan diri Prestasi Perhatian Penghargaan Penghormatan
Realisasi Diri (Pemenuhan, Kedewasaan, Kearifan)	Pertumbuhan Pengembangan pribadi Penyempurnaan

Sumber: Winardi, 2004

Teori yang dikembangkan oleh McClelland menjelaskan tentang kebutuhan-kebutuhan individu atau ada yang menyebutnya dengan motif-motif yang menjadi dasar perilaku, yaitu motif untuk berprestasi, motif untuk berkuasa dan motif untuk berafiliasi (dalam Munandar, 2001)

a. Motif untuk berprestasi (*n-Ach*)

Motif yang mendorong seseorang untuk mencapai keberhasilan dalam bersaing dengan suatu ukuran keunggulan, baik berasal dari standar prestasinya di waktu lalu maupun prestasi orang lain. Mereka yang memiliki motivasi berprestasi tinggi lebih menyukai pekerjaan yang memiliki tanggung jawab pribadi, memperoleh umpan balik dan beresiko sedang. Mereka tidak menyukai keberhasilan yang didapatkan secara kebetulan. Tujuan yang ditetapkan oleh mereka juga merupakan tujuan yang tidak terlalu sulit dicapai dan juga tidak terlalu mudah.

b. Motif untuk berkuasa (*n-pow*)

Motif yang mendorong seseorang mengambil kendali untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain. Orang yang memiliki kebutuhan ini cenderung bertingkah laku otoriter. Dalam memberikan bantuan kepada orang lain, mereka tidak memberikannya secara tulus, keinginan dasarnya adalah agar orang lain menjadi menghormatinya. Pemberian bantuan digunakan untuk menunjukkan kelebihan diri mereka. Ciri-ciri orang

yang memiliki motif untuk berkuasa tinggi antara lain adalah suka terhadap perubahan status, senang mempengaruhi orang lain, cenderung membantu tanpa diminta, dan terlibat dalam kegiatan sosial yang melambungkan *prestise*.

c. Motif untuk berafiliasi (*n-aff*)

Motif yang mengarahkan tingkah laku seseorang dalam berhubungan dengan orang lain. Yang menjadi tujuan di sini adalah suasana yang penuh dengan keakraban dan keharmonisan. Dengan motif berafiliasi, orang terdorong untuk membentuk, menjaga, atau memperbaiki hubungan baik atau persahabatan dengan orang lain. Mereka lebih menyukai situasi yang kooperatif daripada situasi yang kompetitif dan mereka akan berusaha untuk menghindari konflik. Ciri-ciri mereka dengan motif afiliasi yang tinggi adalah senang berada dalam suasana hubungan yang akrab dengan orang lain, risau bila harus berpisah dengan orang yang sudah kenal baik, dan dalam bekerja melihat dengan siapa mereka bekerja.

Motivasi berprestasi karyawan tidak hanya karena karyawan yang berprestasi akan mendapatkan insentif, penghargaan dan promosi, tetapi juga akan menimbulkan kepuasan batin karena berhasil melewati tantangan dan rangsangan kreatif dalam pekerjaan itu. Selain itu hal lain yang dirasakan sebagai imbalannya adalah kebanggaan karena telah menuntaskan pekerjaan, menjalin persahabatan dengan mitra kerja, dan dapat membantu mengajari orang lain dalam pekerjaan. McClelland (dalam Hasibuan, 2003) juga mengemukakan bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi tersebut dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi, serta peluang yang tersedia. Energi ini akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat, harapan keberhasilan, nilai insentif yang terlekat pada tujuan.

Murray (dalam Chaplin, 2004) mendefinisikan motivasi berprestasi sebagai motif untuk mengatasi rintangan-rintangan atau berusaha melaksanakan secepat dan sebaik mungkin pekerjaan-pekerjaan yang ada.

Menurut McClelland, Atkinson, Clark, & Lowell (dalam Kurniawati, 1988), motivasi

berprestasi merupakan tujuan dari individu agar berhasil dalam persaingan dengan standar tinggi. Individu mungkin akan gagal mencapai tujuan ini, tetapi memungkinkan individu tersebut untuk mengidentifikasi tujuan yang akan dicapai. McClelland mengemukakan bahwa motivasi berprestasi berkaitan dengan hasrat atau keinginan individu untuk melakukan segala sesuatu dengan sebaik-baiknya, bukanlah untuk memperoleh penghargaan sosial atau prestasi melainkan untuk mencapai kepuasan batin dalam dirinya. McClelland juga mengemukakan bahwa orang yang memiliki motivasi yang tinggi akan lebih memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan perbaikan kinerja dan belajar lebih baik.

Winkel (dalam Melani, 2004) menyatakan bahwa motivasi berprestasi adalah daya penggerak dalam diri seseorang untuk memperoleh keberhasilan dan melibatkan diri dalam kegiatan, dimana keberhasilan tergantung pada usaha pribadi dan kemampuan yang dimilikinya.

Menurut Woolfolk (dalam Rahmi, 2004), motivasi berprestasi adalah "*desire to excel; impetus to strive for excellence and success*". Motivasi berprestasi adalah keinginan untuk unggul; dorongan untuk berusaha keras mencapai keunggulan dan keberhasilan.

McClelland (dalam Rahmi, 2004) memberikan batasan terhadap motivasi berprestasi sebagai motif untuk mencapai suatu standar pencapaian atau keahlian. Berdasarkan penelitiannya, McClelland berpendapat bahwa untuk menemukan motivasi yang mendasari suatu tingkah laku, cara yang terbaik adalah dengan menganalisa motif yang ada dalam fantasi seseorang karena motivasi tidak dapat dilihat begitu saja dari tingkah laku. Selanjutnya McClelland berpendapat bahwa motivasi berprestasi dapat ditingkatkan dengan jalan latihan-latihan. Jadi motivasi berprestasi ini dapat dikembangkan pada segala tingkatan umur. Tapi menurut Hurlock, kekuatan dari motivasi berprestasi individu ini sudah terbentuk atau menetap pada masa remaja (dalam Rahmi, 2004).

Jadi dapat disimpulkan pengertian motivasi berprestasi yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pendapat McClelland adalah suatu keinginan atau dorongan pada individu untuk melakukan segala sesuatu dengan sebaik-

baiknya yang bertujuan agar dapat berhasil dalam persaingan dengan standar tinggi dan memperoleh kepuasan batin.

Geilerman (dalam Rahmi, 2004) menjelaskan orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi menaksir peluang dan keberhasilan dalam suatu cara yang bersih dan obyektif, memperhitungkan peluang dan kesempatan dengan cermat. Umumnya orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi lebih gigih, realistis, dan suka bertindak.

Dalam penelitian Murray, dkk (dalam Suwarsini, 2001) dinyatakan bahwa orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi memiliki karakteristik, antara lain:

- a. memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi;
- b. memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis serta berjuang untuk merealisasikannya;
- c. memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil risiko yang dihadapinya;
- d. melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikannya dengan hasil yang memuaskan;
- e. mempunyai keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu.

Sebaliknya orang yang motivasi berprestasinya rendah, dicirikan oleh sejumlah hal berikut :

- a. kurang memiliki tanggung jawab pribadi dalam mengerjakan suatu aktivitas;
- b. memiliki program kerja tetapi tidak didasarkan pada rencana dan tujuan yang realistis serta lemah pelaksanaannya;
- c. bersikap apatis dan tidak percaya diri;
- d. ragu-ragu dalam mengambil keputusan;
- e. tindakannya kurang terarah pada tujuan.

Adapun karakteristik individu dengan motivasi tinggi atau rendah sebagaimana telah dikemukakan oleh McClelland dan Winter (dalam Suwarsini, 2001), ada 6 faktor yang membedakan tingkat motivasi tinggi atau rendahnya seseorang, yaitu:

- a. Tanggung Jawab

Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi merasa bertanggung jawab atas tugas yang dikerjakannya dan tidak akan meninggalkan tugas tersebut sebelum berhasil menyelesaikannya. Sedangkan individu

yang memiliki motivasi berprestasi rendah kurang merasa bertanggung jawab akan tugas yang dikerjakannya dan cenderung menyalahkan hal-hal di luar dirinya.

b. Resiko Pemilihan Tugas

Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan memilih tugas yang memiliki taraf kesulitan sedang. Walaupun tugas tersebut sulit baginya, tetapi orang tersebut akan tetap berusaha menyelesaikan tugas tersebut, dan berani menanggung resiko bila mengalami kegagalan. Sedangkan individu yang memiliki motivasi rendah akan memilih tugas yang sangat mudah, ia yakin akan berhasil dalam mengerjakannya dan apabila mengalami kegagalan ia akan menyalahkan tugas tersebut.

c. Waktu Penyelesaian Tugas

Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan berusaha menyelesaikan setiap tugasnya dengan waktu secepat mungkin, sedangkan individu dengan motivasi berprestasi rendah kurang berusaha dalam menyelesaikan tugas tersebut dalam waktu yang cepat dan cenderung menunda-nunda waktu penyelesaian.

d. Umpan Balik

Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi menyukai umpan balik yang diberikan orang lain atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Dengan umpan balik atas keberhasilan akan membuat individu memahami efektivitasnya dan akan terdorong untuk meningkatkannya. Sedangkan umpan balik atas kegagalan akan membuat motivasi untuk memperbaikinya. Individu bermotivasi prestasi rendah kurang menyukai umpan balik karena umpan balik dianggapnya kesalahan yang ia lakukan dan ia akan merasa gagal serta usahanya akan menjadi sia-sia.

e. Keinginan Menjadi yang Terbaik

Individu dengan motivasi berprestasi tinggi selalu berusaha menunjukkan hasil kerja, mungkin dengan tujuan meraih predikat yang terbaik. Sedangkan individu dengan motivasi berprestasi rendah menjadi yang terbaik bukanlah prioritas utama sehingga mereka kurang berusaha secara maksimal.

f. Kreatif dan Inovatif

Individu yang memiliki motivasi berpres-

tasi tinggi cenderung kreatif dan kurang menyukai pekerjaan yang selalu rutin dikerjakan, sedangkan individu yang memiliki motivasi berprestasi rendah akan memilih tugas yang sudah berstruktur sehingga ia tidak perlu lagi menentukan sendiri bagaimana cara mengerjakannya.

Winardi, dalam bukunya yang berjudul *Motivasi & Pemolesian dalam Manajemen* tahun 2004 menuliskan secara ringkas tentang TAT McClelland yang akan penulis jelaskan di bawah ini. David McClelland seorang ilmuwan behavioral telah mempelajari kebutuhan-kebutuhan akan prestasi sejak akhir tahun 1940 dan merumuskan sebuah teori komprehensif tentang motivasi berprestasi. Kontribusinya berupa "tes apersepsi tematik" (*Thematic Apperception Test*). Alat ini telah digunakan orang untuk mengukur kekuatan motif prestasi seorang individu. TAT merupakan sebuah alat proyeksi karena sang penulis cerita memproyeksi motif-motifnya sendiri kepada orang-orang yang ada dalam gambar.

Terdapat cukup bukti mengenai hubungan antara motivasi berprestasi yang tinggi dengan prestasi kerja yang tinggi. McClelland menemukan bahwa orang yang berhasil dalam pekerjaan yang penuh persaingan mempunyai motivasi berprestasi di atas rata-rata (dalam Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996). Karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi akan berkembang dengan pekerjaan yang menantang, memberi kepuasan, membangkitkan semangat, dan kompleks. Mereka senang menerima otonomi, kerja yang bervariasi (tidak monoton), dan memperoleh umpan balik yang cukup sering dari supervisor. Sedangkan karyawan dengan motivasi berprestasi yang rendah, mereka menyukai situasi yang stabil dan rutin, menyukai sesuatu yang membuat mereka lebih merasa aman, dan hal-hal yang dapat mereka prediksi.

Dari penelitiannya, Murray serta Miller dan Gordon (dalam Yusanto, 2005) juga menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian prestasi pada sejumlah manager. Artinya, manager yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasinya juga rendah.

*Marketing* merupakan istilah dari "pemasaran" yang sering dipergunakan oleh banyak kalangan di berbagai unit usaha, bisnis dan perusahaan. Pengertian tentang pemasaran sering kali tercampur dengan penjualan, padahal itu merupakan dua hal yang berbeda. Penjualan hanya akan dimulai ketika perusahaan sudah memiliki produk. Sedangkan pemasaran sudah dimulai sebelum produk tersebut dibuat. Pemasaran adalah pekerjaan yang seharusnya dikerjakan untuk mengetahui apa yang diinginkan oleh *customer* dan apa yang harus ditawarkan oleh perusahaan. Pemasaran menentukan bagaimana cara meluncurkan, memberi harga, mendistribusikan, dan mempromosikan penawaran-penawaran produk atau jasa perusahaan ke pasaran.

Philip Kotler (2003) mendefinisikan pemasaran adalah fungsi bisnis yang mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan yang belum terpenuhi; menentukan dan mengukur besarnya dan potensi keuntungannya; menentukan mana sajakah pangsa pasar target yang paling dapat dilayani oleh perusahaan; memutuskan berbagai produk, jasa dan program apa saja yang paling tepat untuk melayani semua pasar yang sudah dipilih sebelumnya; dan mengajak setiap orang dalam perusahaan untuk selalu berpikir dan melayani para pelanggan.

*Sales* merupakan bagian dari bidang *marketing* yang sering digunakan untuk menyebut tenaga penjualan. Seperti telah dijelaskan di atas, proses penjualan dimulai setelah sebuah produk itu ada, dan tenaga penjual bekerja untuk menjual produk tersebut baik berupa barang maupun jasa atau memasarkannya pada *customer*.

Agen adalah sebutan yang sering dipergunakan dalam dunia bisnis asuransi untuk menyebut tenaga penjual atau *sales*. M. Ridwan Sadjadi Direktur Pemasaran AJB Bumiputera 1912 (dalam Dirnyati, Arief, dan Andry, 2005) mengatakan agen adalah ujung tombak perusahaan asuransi. Agen adalah sebuah profesi dalam dunia asuransi. Agenlah yang berhubungan langsung dengan nasabah. Mulai dari menawarkan produk, membuat kesepakatan (*closing*), hingga membantunya saat terjadi klaim. Para agen pula yang mendatangkan premi ke perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengelolanya, yang akan mendatangkan

keuntungan.

McClelland (dalam Sukadji & Singgih Salim, 2001) mengemukakan bahwa manusia dalam berinteraksi dengan lingkungannya seringkali dipengaruhi oleh 3 motif, yaitu motif untuk berprestasi (*n-Ach*), motif untuk afiliasi (*n-Aff*), dan motif untuk berkuasa (*n-Pow*). Mengingat pekerjaan agen berada dalam lingkungan kerja yang penuh dengan persaingan baik persaingan yang terjadi antar rekan kerja di perusahaan yang sama maupun dengan agen di perusahaan yang berbeda dan mengingat pula orientasi kerja agen yang lebih menitikberatkan keberhasilan pada pencapaian target, kemungkinan motivasi berprestasilah yang lebih dibutuhkan bagi seorang agen dan lebih banyak berperan atau mendominasi dibanding motif afiliasi dan motif berkuasa. Herman (dalam Rahmi, 2004) juga menyatakan bahwa motivasi berprestasi lebih terlihat dan sering terjadi pada situasi yang melibatkan kompetisi atau persaingan, terlihat individu lebih menyukai situasi tersebut dengan beberapa standar tertentu seperti nilai, uang atau memenangkan sesuatu pertandingan yang dapat membuktikan kesuksesan mereka.

Menurut McClelland (dalam Christabella, 2005) orang yang memiliki motif afiliasi yang tinggi akan lebih berorientasi pada terjalinnya hubungan baik dengan orang lain. Jika motif afiliasi memiliki peran lebih mendominasi dibanding motif lain, maka kemungkinan besar agen tidak akan mencapai target karena agen lebih menyukai berada dalam lingkungan yang kooperatif dan berusaha menghindari konflik dan kompetisi dengan orang lain. Begitu pun orang yang memiliki motif berkuasa yang tinggi, menurut McClelland (dalam Christabella, 2005) mereka senang memimpin, menguasai, mempengaruhi orang lain, dan ingin dihormati orang lain. Mereka tidak terlalu peduli perasaan orang lain dan tidak secara tulus jika memberikan bantuan pada orang lain. Apabila motif berkuasa memiliki peran lebih tinggi dibanding motif lain, maka kemungkinan agen akan cenderung bersikap mendominasi klien, memaksa klien untuk mengambil keputusan atau tidak memberikan kesempatan klien untuk memilih sesuatu secara sendiri terutama yang berkaitan dengan asuransi. Sedangkan agen yang memiliki motivasi berprestasi tinggi terdorong mengarahkan setiap

tingkah laku kerjanya untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan berusaha menjadi yang terbaik, sehingga tujuan dan target yang telah ditetapkan baik oleh diri sendiri maupun perusahaan dapat tercapai sesuai dengan waktu yang ditentukan.

McClelland (dalam Rahmi, 2004) mengemukakan bahwa motivasi berprestasi adalah suatu keinginan atau dorongan pada individu untuk melakukan segala sesuatu dengan sebaik-baiknya yang bertujuan agar dapat berhasil dalam persaingan dengan standar tinggi dan memperoleh kepuasan batin. Adapun individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi menurut McClelland dan Winter (dalam Suwarsini, 2001) bercirikan bertanggung jawab, lebih memilih tugas yang beresiko sedang, butuh umpan balik dari orang lain, kreatif & inovatif, pengerjaan tugas cepat, dan adanya keinginan untuk unggul atau menjadi yang terbaik.

Tingkah laku berprestasi yang ditunjukkan agen dalam bekerja tentunya secara langsung dapat mempengaruhi hasil penilaian prestasi kerja agen di perusahaan. Suprihanto (dalam Kusuma, 2004) mengemukakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai ukuran misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Agen yang mampu menunjukkan pekerjaan yang membanggakan atau setidaknya tujuan dan target yang telah ditetapkan tercapai, dapat dikatakan agen tersebut menunjukkan prestasi kerja yang tinggi. Seperti yang dikemukakan oleh Donnelly, Gibson, & Ivancevich (dalam Rivai, 2005) bahwa prestasi kerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Prestasi kerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Menurut Stolovitch dan Keeps (dalam Rivai, 2005), prestasi kerja merupakan seperangkat hasil yang dapat dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.

Sebaliknya bisa saja terjadi, dalam lingkungan kerja yang penuh persaingan ada juga agen yang memiliki motivasi berprestasi rendah. Agen yang memiliki motivasi berprestasi rendah akan cenderung bekerja tidak

maksimal dan pekerjaan yang dihasilkan pun kurang memadai, sehingga tujuan dan target yang telah ditetapkan baik oleh diri sendiri maupun perusahaan tidak tercapai. Hal tersebut terjadi karena agen yang memiliki motivasi berprestasi rendah menurut McClelland dan Winter (dalam Suwarsini, 2001) menunjukkan ciri tidak bertanggung jawab, memilih tugas yang beresiko terlalu sulit atau terlalu mudah, tidak membutuhkan umpan balik dari orang lain, tidak kreatif & inovatif, pengerjaan tugas lambat, dan tidak adanya keinginan untuk menjadi yang terbaik. Setiap tingkah laku yang ditunjukkan agen tersebut tentunya berpengaruh pada penilaian prestasi kerja di perusahaan, dan agen yang tidak mampu mencapai target yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu dapat dikatakan menunjukkan prestasi kerja yang sedang bahkan relatif rendah.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, dimana banyak dituntut menggunakan angka mulai dari pengumpulan data, sampai tampilan hasil penelitiannya (Arikunto, 2002). Metode penelitian yang digunakan adalah *penelitian non eksperimen*, dimana penulis tidak memberikan manipulasi atau perlakuan apapun pada sampel penelitian. Metode penelitian ini digunakan karena penulis ingin melihat kondisi sebenarnya yang dialami, dirasakan, dan dilakukan oleh sampel penelitian sehingga tidak perlu dilakukan manipulasi.

Dalam penelitian ini populasinya adalah perusahaan asuransi AJB Bumiputera 1912. Perusahaan asuransi AJB Bumiputera 1912 dijadikan sebagai populasi dengan alasan perusahaan tersebut sudah cukup lama eksis dalam dunia bisnis jasa asuransi sehingga dengan hasil kinerja perusahaan sekarang yang cukup baik, pastinya perusahaan memiliki SDM yang profesional, khususnya agen yang merupakan ujung tombak perusahaan. Hal tersebut dibuktikan dari lama berdirinya perusahaan yang dalam perkembangannya juga mengalami pasang surut. AJB Bumiputera menyaksikan tumbuh, berkembang dan tumbang perusahaan sejenis yang tidak sanggup menghadapi ujian zaman yang dimungkinkan karena persaingan atau badai krisis. Namun sampai sekarang AJB Bumiputera masih bertahan dan

ikut meramalkan dunia bisnis asuransi yang sudah memiliki 18.000 pekerja, melindungi lebih dari 9,7 juta jiwa rakyat Indonesia, dengan jaringan kantor sebanyak 576 di seluruh pelosok Indonesia (dalam <http://www.bumiputera.com>). Mengingat perusahaan tersebut memiliki cabang yang cukup banyak di seluruh Indonesia, penulis menggunakan salah satu cabang yang ada di DKI Jakarta berdasarkan ketentuan perusahaan.

Sampel penelitian yang digunakan adalah agen asuransi yang bekerja di kantor operasional Pondok gede dan Kalimalang AJB Bumiputera cabang Jakarta Timur. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik *Aksidental sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan faktor spontanitas artinya siapa saja yang secara tidak sengaja bertemu dengan penulis dan sesuai dengan karakteristik maka orang tersebut dapat digunakan sebagai sampel (dalam Riduwan, 2005). Alasan penulis menggunakan teknik ini adalah dikarenakan keterbatasan penulis menggunakan tempat pengambilan data yang sudah ditentukan perusahaan. Jadi tidak semua agen yang bekerja di kantor operasional Kalimalang dan Pondok gede yang penulis gunakan sebagai sampel, tetapi hanya agen yang hadir dalam pertemuan perusahaan dan bertepatan dengan waktu pengambilan data. Hal tersebut dikarenakan waktu agen yang terbatas dan tidak setiap hari datang ke kantor.

Karakteristik yang digunakan untuk memilih sampel penelitian adalah agen asuransi yang terdaftar dan bekerja di kantor operasional Pondok Gede dan kantor operasional Kalimalang AJB Bumiputera cabang Jakarta Timur. Pemilihan kantor operasional yang hanya dibatasi 2 untuk tempat pengambilan data dilakukan berdasarkan ketentuan perusahaan. Dari 139 agen yang direncanakan menjadi sampel penelitian, hanya 57 agen yang dapat dijadikan sebagai sampel penelitian. Adapun besar persentase sampel yang berasal dari masing-masing kantor operasional adalah sebesar 56,1% sampel berasal dari kantor operasional Pondok Gede dan 43,9% berasal dari kantor operasional Kalimalang. Penyebab perbedaan jumlah sampel pada kantor operasional tersebut dikarenakan ketidak hadirannya subyek saat pengambilan data dan hasil tes subyek yang tidak bisa dianalisis

Untuk mengukur motivasi berprestasi pada agen di perusahaan asuransi, penulis menggunakan teknik proyeksi yang dikembangkan oleh McClelland dan dikenal dengan sebutan TAT (*Thematic Apperception Test*). Tes ini mengukur 3 hal dalam diri seseorang, yaitu mengukur motivasi berprestasi, mengukur motivasi afiliasi, dan mengukur motivasi kekuasaan. TAT terdiri dari 6 buah kartu yang berisi gambar-gambar. Adapun waktu yang digunakan dalam pengujian TAT McClelland ini adalah tidak terbatas, dalam arti waktu tes baik pengerjaan pada tiap kartu maupun secara keseluruhan disesuaikan dengan situasi pengujian di lapangan. Dalam hal mengerjakan TAT, individu diminta untuk menulis cerita-cerita secara spontan tentang gambar-gambar yang bersifat *ambiguous*, dengan asumsi bahwa individu akan memproyeksikan kebutuhannya ke dalam cerita dan ini mencerminkan tema dasar atau kebutuhan (*need*) tertentu. Dari cerita-cerita TAT tersebut dianalisis guna mendeterminasi apakah mereka memiliki imajinasi prestasi, ataukah imajinasi akan kebutuhan lain. Mengingat dalam tes ini memungkinkan muncul tiga motif dalam cerita, maka untuk menjawab masalah penelitian penulis hanya mengukur motivasi berprestasi saja dengan tahapan cara penilaian sebagai berikut:

1. Jawaban sampel berupa cerita, dianalisis dan dilakukan *coding (diberi tanda-tanda)*, lalu dikategorikan apakah dalam cerita tersebut mengindikasikan munculnya motif berprestasi, motif afiliasi, atau motif berkuasa.
2. Semua kartu yang ada, dihitung berapa kartu yang memunculkan motivasi berprestasi, motivasi afiliasi dan motivasi berkuasa dengan cara menjumlahkannya pada semua kartu. Sampel yang memiliki motivasi berprestasi lebih dominan dibanding motif lain dikatakan memiliki motivasi berprestasi tinggi. Sedangkan sampel yang memiliki motif lain lebih dominan dibanding motif berprestasi dikatakan memiliki motivasi berprestasi rendah. Apabila ternyata ditemukan sampel yang memiliki proporsi sama pada ketiga motif tersebut, maka sampel tersebut tidak ikut dianalisis.
3. Data yang diperoleh dari tahap di atas dianalisis dengan menggunakan analisis *Chi-square* untuk melihat pengaruhnya

terhadap prestasi kerja.

4. Data yang ada baik yang berasal dari hasil tes maupun data lain yang menunjang atau berkaitan dengan penelitian yang tidak dianalisis, maka akan dianalisis sesudahnya untuk menjadi data tambahan penelitian

Alat tes ini penulis gunakan berdasarkan beberapa pertimbangan, antara lain:

- Tujuan dari TAT McClelland yang tersamar membantu dan memudahkan penulis dalam pengambilan data. TAT ini juga menggambarkan sesuatu dari alam bawah sadar individu sehingga tanpa disadari dapat mengukur tingkah laku, serta menggunakan TAT ini dapat meminimalisir peluang individu berbuat curang (mencontek jawaban orang lain atau minta dikerjakan oleh orang lain). Tes ini digunakan untuk memberikan kesan yang berbeda pada sampel penelitian dengan harapan dapat menarik minat mereka dalam mengerjakannya.
- Dalam menggunakan tes ini, penulis mendapatkan kepercayaan dan panduan langsung dari Psikolog dan penskoran pada TAT McClelland ini juga dilakukan oleh Psikolog.

Penulis menggunakan data sekunder dari perusahaan berupa hasil prestasi kerja sampel penelitian pada bulan September, Oktober dan November 2006 untuk menjadi bahan perbandingan dalam mengukur prestasi kerja agen. Namun setelah dianalisis jumlah agen yang terdaftar di kantor operasional Pondok Gede dan Kalimalang pada 3 bulan di atas tersebut berbeda-beda. Jumlah agen pada bulan September lebih banyak dibanding bulan Oktober, dan jumlah agen pada bulan Oktober lebih banyak dibanding bulan November. Berdasarkan pencapaian target tiap bulan, realisasi target bulanan dapat tercapai pada bulan November, atau dengan kata lain pada bulan November prestasi kerja agen secara umum lebih baik dibanding bulan September dan bulan Oktober. Berdasarkan pertimbangan tersebutlah penulis memutuskan untuk mengukur prestasi kerja agen, penulis menggunakan data sekunder berupa hasil kerja agen hanya pada bulan November 2006. Data sekunder tersebut digunakan mengingat setiap perusahaan mem-

punyai standar tersendiri dalam melakukan penilaian terhadap prestasi kerja karyawannya yang sesuai dengan posisi dan *job description* masing-masing. Data prestasi kerja agen asuransi di AJB Bumiputera 1912 cabang Jakarta Timur ini menggunakan standar pencapaian target untuk mengukur prestasi kerja yang dinilai setiap bulan sekali. Metode penilaian prestasi kerja yang digunakan perusahaan menggunakan metode *Work Standards* (standar kerja), yaitu membandingkan prestasi kerja karyawannya dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Standar mencerminkan hasil yang normal dari rata-rata pekerja dalam usaha yang normal (Mondy dan Noe, dalam Panggabean, 2002).

Perusahaan membagi 3 kategori penilaian berdasarkan pencapaian targetnya, yaitu (1) prestasi kerja tinggi apabila dalam 1 bulan agen mampu mencapai target perusahaan bahkan melebihi target minimal mendapatkan 4 klien, (2) prestasi kerja sedang apabila dalam 1 bulan agen mampu mendapatkan 2 - 3 klien, dan (3) prestasi kerja rendah apabila dalam 1 bulan agen hanya mampu mendapatkan maksimal 1 klien.

Reliabilitas dapat diartikan secara harfiah sebagai konsistensi, keterandalan, stabilitas, meramalkan, dan keakuratan (Kerlinger, dalam Yulianto, 2004). Sedangkan validitas adalah suatu tes yang berkaitan dengan apa yang diukur oleh tes dan seberapa baik tes mengukurnya (Anastasi, 1997). Mengingat tes yang penulis gunakan bersifat tes proyektif yang reliabilitas dan validitasnya masih diperdebatkan, maka tidak ada pengujian alat ukur. Untuk meningkatkan reliabilitas dalam tes ini, penulis menggunakan standar dalam penskoran berdasarkan karakteristik dari cerita yang memproyeksikan motif tertentu.

Untuk menguji hipotesis penelitian yaitu mengetahui peranan motivasi berprestasi terhadap prestasi kerja, maka penulis menggunakan teknik analisis *Chi-square* atau *Kai-Kuadrat* ( $X^2$ ) dengan rumus,  $(fo-fe)^2/fe$

Metode *Chi-square* digunakan untuk mengestimasi dari beberapa faktor atau mengevaluasi frekuensi yang diselidiki/ hasil observasi ( $fo$ ) dengan frekuensi yang diharapkan ( $fe$ ) dari sampel penelitian, apakah terdapat hubungan atau perbedaan yang signifikan atau tidak. Metode ini digunakan untuk menghitung

hubungan antar variabel bila datanya berbentuk nominal (Arikunto, 2002). Alasan penulis menggunakan metode ini dibanding dengan metode lain dikarenakan metode ini sangat tepat untuk digunakan dalam bentuk data penelitian berupa kategori seperti dalam penelitian ini. Hal tersebut disesuaikan dengan hasil data variabel yang diinginkan, yaitu pada variabel motivasi berprestasi berkategori tinggi dan rendah, sedangkan untuk variabel prestasi kerja berkategori tinggi, sedang, dan rendah

Untuk menganalisis data dengan lebih mudah dan obyektif, penulis menggunakan alat bantu berupa program SPSS versi 11.5.

### **Pembahasan**

Sampel dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis kelamin, yaitu laki-laki dan perempuan dengan besar prosentase 91,2% adalah sampel perempuan dan 8,8% adalah laki-laki.

Kapasitas perempuan yang memilih pekerjaan sebagai agen Bumiputera secara keseluruhan memang lebih banyak jumlahnya jika dibanding dengan laki-laki. Menurut penulis hal tersebut dikarenakan kemungkinan pekerjaan sebagai agen ini tidak terlalu mengikat waktu dalam bekerja, sehingga memungkinkan perempuan untuk memilih pekerjaan tersebut. Agen dapat mengerjakan tugasnya di luar kantor, waktu kerja tidak dibatasi, tidak harus selalu ada dan datang ke kantor setiap hari, dan yang paling penting adalah agen perempuan yang sudah berkeluarga masih punya banyak waktu untuk melaksanakan kewajiban utamanya sebagai ibu rumah tangga. Menurut Robbins (2003), salah satu masalah yang memang tampaknya membedakan antara laki-laki dengan perempuan yang sudah menikah dalam bekerja adalah pilihan atas jadwal kerja. Karyawan perempuan yang bekerja lebih mungkin untuk memilih pekerjaan paruh waktu, jadwal kerja yang fleksibel, dan dapat mengerjakan pekerjaan kantor di rumah agar bisa menampung tanggung jawab terhadap keluarga.

Selain itu ada beberapa hal yang kemungkinan menjadi penyebab dari kurangnya minat laki-laki terhadap pekerjaan sebagai agen. Menurut Santrock (2002), kepuasan dapat diperoleh apabila pria merasa bahwa pekerjaannya menuntut banyak kemampuan dan pendidikan yang pernah diterimanya. Santrock juga mengatakan bahwa ada sejumlah

orang yang menilai bekerja merupakan harga diri atau kebanggaan. Bekerja dianggap sebagai *prestise*, tempat untuk melakukan partisipasi sosial, atau sumber kesenangan intrinsik, dan juga merupakan cara memanfaatkan waktu rutin dengan menyenangkan.

Profesi sebagai agen ini kemungkinan besar kurang memiliki nilai *prestise* bagi laki-laki. Laki-laki mungkin lebih menyukai pekerjaan yang bisa meningkatkan harga diri atau status sosialnya baik di mata keluarga maupun lingkungan sekitar. Status sebagai karyawan kontrak juga mungkin menjadi alasan kurang minatnya laki-laki memilih pekerjaan ini. Dengan status kontrak, masa depan yang tidak dapat diprediksi serta penghasilan yang tidak tetap dan pasti, memungkinkan kurangnya minat laki-laki yang ingin berprofesi sebagai agen asuransi. Hal tersebut mengingat peran laki-laki sebagai pencari nafkah yang menjadi tumpuan ekonomi keluarga, harus membiayai semua pengeluaran yang sifatnya rutin dan jumlahnya dapat dikalkulasikan, sehingga penghasilan yang diperoleh pun harus jelas jumlahnya agar dapat disesuaikan.

Usia sampel dalam penelitian ini sangat beragam, untuk itu penulis mengelompokkannya menjadi dua kelompok usia sesuai dengan tahap perkembangan. Teori yang digunakan untuk mengelompokkan usia sampel menggunakan pendapat dari Santrock, yaitu usia 20 - 40 tahun termasuk ke dalam tahap perkembangan usia dewasa dini dan usia 40 - 60 tahun termasuk ke dalam tahap perkembangan usia dewasa madya. Pembagian kelompok tersebut disesuaikan dengan rentang usia sampel penelitian yang paling muda berusia 20 tahun dan paling tua berusia 59 tahun. Adapun dari hasil penelitian diketahui bahwa sampel paling banyak berada pada kelompok usia 40 - 60 tahun dan paling sedikit berada pada kelompok usia 20 - 40 tahun.

Jumlah sampel yang lebih didominasi oleh usia 40 - 60 tahun atau dapat dikatakan dalam perkembangannya adalah usia dewasa madya memang sangat terlihat pada agen asuransi Bumiputera. Hal tersebut menurut penulis kemungkinan dikarenakan pada usia tersebut mereka sudah banyak melakukan penyesuaian diri. Salah satunya adalah penyesuaian diri terhadap peran. Santrock (2002) mengatakan bahwa pada usia madya laki-laki

dan perempuan pasti akan mengalami penyesuaian diri terhadap peranannya baik berhubungan dengan pasangan, pekerjaan maupun keluarga. Pada usia dewasa madya, individu pasti menyadari akan perannya yang harus berubah terutama peran dalam keluarga dan pekerjaan. Individu yang pada usia mudanya sudah meniti karir dan banyak menghabiskan waktu untuk pekerjaan, pada usia dewasa madya individu akan mulai memikirkan waktu yang lebih banyak untuk keluarga. Salah satu caranya adalah dengan memilih pekerjaan yang tidak *full time* dalam bekerja tetapi sifatnya *freelance* atau *part time*, sehingga mereka dapat melakukan pekerjaannya sekalipun ada di rumah, seperti menjadi agen asuransi.

Tidak hanya waktu yang fleksibel tetapi penghasilan yang "tidak terbatas" juga bisa menjadi pertimbangan. Bagi pekerja perempuan atau ibu rumah tangga yang ingin bekerja, dua hal di atas kemungkinan adalah hal penting yang sering menjadi pertimbangan. Dari beberapa wawancara secara informal pada beberapa agen di AJB Bumiputera pada kantor operasional Pondok gede dan Kalimalang, diketahui bahwa kebutuhan rumah tangga yang cukup banyak namun penghasilan pasangan tidak mencukupi atau ketidakmampuan pasangan dikarenakan kondisi fisik yang lemah karena faktor usia, menjadi penyebab keputusan seorang ibu rumah tangga yang biasanya usianya lebih muda beberapa tahun dari pasangannya untuk bekerja membantu perekonomian keluarga.

Kurang minatnya individu yang memilih pekerjaan sebagai agen pada usia 20- 40 tahun, kemungkinan dikarenakan pada masa itu individu masih tertarik pada minat akan simbol status sosial dan uang. Simbol status sosial bagi masa ini adalah tanda-tanda tertentu yang membedakan seseorang dengan orang lain. Apa yang dianggap sebagai simbol status sosial ini tidak selalu sama dan dapat berubah-ubah. Namun pada dasarnya simbol status sosial ini merupakan sesuatu yang paling dihargai oleh masyarakat (Santrock, 2002). Simbol status sosial ini dipandang sebagai suatu keberhasilan ekonomi, sehingga orang dewasa muda berusaha ingin cepat menanjak karirnya dengan harapan mampu memiliki hal-hal yang akan menyatakan tingginya status seseorang. Individu yang berusia dewasa muda mungkin cenderung

memilih pekerjaan yang memiliki *value* lebih atau *prestise* di mata masyarakat. Pekerjaan itu mungkin bukan sebagai agen asuransi karena *sales* dalam bidang apapun masih dianggap dan dipandang "sebelah mata" bagi sebagian masyarakat kita. Senada dengan Kafi Kurnia (2004) yang menyatakan bahwa profesi agen sebagai karir bukanlah hal mudah karena mengingat tantangannya sangat besar, salah satunya adalah sebagian masyarakat masih memandang 'remeh' profesi ini.

Sampel dalam penelitian ini memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda, yaitu SMA/Sederajat, D3, dan S1. Sebagian besar sampel dalam penelitian ini berlatar belakang pendidikan SMA/ sederajat dengan prosentase 80,7%; 14% berlatar belakang pendidikan S1, dan sisanya dengan prosentase terkecil 5,3% berlatar belakang pendidikan D3.

Dari data di atas diketahui bahwa sebagian besar agen AJB Bumiputera pada kantor operasional Pondok gede dan Kalimalang adalah berlatar belakang pendidikan SMA/ sederajat. Hal tersebut dikarenakan untuk menjadi seorang agen, bagi perusahaan asuransi pendidikan tinggi tidaklah diutamakan kecuali jika pekerjaan tersebut ingin dijadikan batu loncatan untuk meniti karir. Sebenarnya saat ini perusahaan tidak lagi mutlak membatasi pendidikan untuk menjadi seorang agen sebatas SLTA atau D3, tetapi membuka kesempatan yang sama juga untuk S1. Namun bukan berarti orang yang ingin menjadi agen harus sarjana. Perusahaan membedakan antara agen yang ingin menjadikan profesinya sebagai jenjang karir dan agen yang hanya ingin menjadikan profesinya sebagai pekerjaan sampingan. Bagi calon agen yang ingin menjadikan profesinya sebagai jenjang karir, maka perusahaan lebih memprioritaskan untuk yang berpendidikan S1. Sedangkan bagi calon agen yang ingin menjadikan profesinya hanya sebagai pekerjaan sampingan, bagi perusahaan lulusan SLTA atau D3 saja sudah cukup.

Hal tersebut mengingat tuntutan tugas yang harus dilakukan oleh seorang agen tidaklah mengandalkan kemampuan intelektual dari pendidikan formal semata, tetapi menurut Ida Kuraeni (dalam Santosa, 2005) lebih pada keterampilan atau kemampuan seperti kemampuan komunikasi dan *persuasive*, serta agen haruslah memiliki *product knowledge* yang

baik. Semua kemampuan itu dapat diperoleh melalui *training* yang diberikan perusahaan dan dari pengalaman.

Berdasarkan data penelitian dari hasil tes motivasi berprestasi dan data prestasi kerja dari perusahaan, diperoleh hasil bahwa sebagian besar sampel memiliki motivasi berprestasi tinggi, namun disisi lain sebagian besar sampel justru prestasi kerjanya rendah.

Sebelum memaparkan lebih lanjut mengenai kemungkinan besar penyebab dari masalah di atas, penulis akan melakukan analisis statistik untuk mengetahui peranan motivasi berprestasi terhadap prestasi kerja pada agen yang bekerja di kantor operasional Pondok gede dan Kalimalang AJB Bumiputera 1912 cabang Jakarta Timur.

Data dianalisis dengan menggunakan bantuan program statistik SPSS versi 11,5 untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini. Teknik analisis data yang digunakan adalah *chi-square test* dan berikut adalah penjelasannya. Hasil perhitungan *chi-square test* diperoleh nilai  $X^2 = 4,800$  dengan derajat kebebasan ( $dk$ ) = 2 dan  $P\text{-value} = 0,091$ . Dari hasil tersebut  $P\text{-value}$  memiliki nilai yang lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ , dengan kata lain hipotesis tidak dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi tinggi tidak berperan secara signifikan terhadap prestasi kerja tinggi pada agen yang bekerja di kantor operasional Pondok Gede dan Kalimalang AJB Bumiputera 1912 cabang Jakarta Timur. Untuk melihat lebih jelas hasil perhitungannya, maka dapat dilihat di bawah ini.

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,800(a)	2	,091
Likelihood Ratio	4,82	2	,090
Linear-by-Linear	7	1	,258
Association	1,28	1	
N of Valid Cases	57		

a 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,33.

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Mengingat bahwa hasil penelitian menunjukkan variabel prediktor dalam penelitian ini yaitu motivasi berprestasi tidak

berperan secara signifikan terhadap variabel kriteriumnya yaitu prestasi kerja, maka penulis perlu melakukan analisis tambahan. Analisis tambahan yang dibahas dalam penelitian ini menyangkut faktor yang sekiranya dapat mempengaruhi prestasi kerja. Hal tersebut dilakukan agar penelitian ini bisa memberikan gambaran atau data yang lebih lengkap sehingga hasil penelitian tidak semata menjawab teori tetapi juga sekaligus mampu menyajikan data dari fakta yang ada.

Hasil penelitian ini sangat kontras atau berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa motivasi berprestasi memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Murray serta Miller dan Gordon (dalam Yusanto, 2005) yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian prestasi pada sejumlah manager, artinya manager yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasinya juga rendah. Perbedaan ini kemungkinan dikarenakan oleh jenis pekerjaan sampel yang diambil berbeda antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang saat ini penulis lakukan. Penelitian di atas menggunakan sampel dengan latar belakang pekerjaan sebagai manager, sedang dalam penelitian ini penulis menggunakan sampel dengan latar belakang pekerjaan sebagai agen asuransi. Pada dasarnya dua jenis pekerjaan di atas sama-sama memungkinkan munculnya motivasi berprestasi, yaitu dikarenakan sama-sama memiliki orientasi kerja pada pencapaian target dan sama-sama berada pada lingkungan kerja yang penuh persaingan. Namun dua jenis pekerjaan tersebut berbeda dalam nilai *prestise* yang terkandung dalam pekerjaan tersebut.

Setiap jenis atau bidang pekerjaan apapun memiliki nilai *prestise* yang berbeda-beda antara satu individu dengan individu lain. Santrock (2002) mengatakan bahwa ada sejumlah orang yang menilai bekerja merupakan harga diri atau kebanggaan dan bekerja dianggap sebagai *prestise* yang diperoleh. Pada posisi sebagai seorang manager kemungkinan besar memiliki nilai *prestise* yang tinggi bagi kebanyakan orang, sehingga individu

yang bekerja sebagai manager akan lebih termotivasi menunjukkan *performance* yang optimal dan meraih sukses dalam pekerjaannya. Target dapat tercapai jika manager mampu *manage* bawahannya dengan baik dan mengerjakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Jika individu tidak termotivasi untuk melakukan hal tersebut, maka akan dengan mudah posisi tersebut digantikan oleh individu lain yang menginginkannya karena dalam pekerjaan ini juga sangat besar persaingannya.

Lain halnya dengan jenis pekerjaan sebagai agen asuransi, kemungkinan besar jenis pekerjaan ini kurang memiliki nilai *prestise* atau nilai bagi sebagian orang. Senada dengan Kafi Kurnia (2004) yang menyatakan bahwa profesi agen sebagai karir bukanlah hal mudah karena mengingat tantangannya sangat besar, salah satunya adalah sebagian masyarakat masih memandang "remeh" profesi ini. Walaupun agen memiliki motivasi berprestasi tinggi yang akan mendukung pencapaian target, agen akan mengalami kesulitan untuk menunjukkan prestasi kerja tinggi apabila tantangan psikologis di atas tidak mampu agen atasi. Dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya prestasi kerja yang didasarkan pada pencapaian target agen kemungkinan besar dapat dikarenakan oleh hambatan yang terjadi di lapangan yaitu kesulitan mencari klien karena masyarakat masih memandang "remeh" profesi sebagai agen asuransi sehingga target perusahaan tidak dapat tercapai.

Banyak faktor lain yang kemungkinan menjadi penyebab dari prestasi kerja agen asuransi Bumiputera yang bekerja di kantor operasional Pondok Gede dan Kalimalang rendah, walaupun sebenarnya sebagian besar motivasi berprestasi agen tersebut tinggi. Berdasarkan data hasil wawancara dan data subyek diketahui bahwa pekerjaan sebagai agen asuransi yang oleh sebagian besar sampel hanya dijadikan sebagai pekerjaan "sampingan" merupakan salah satu faktor yang bisa menjadi penyebab prestasi kerja kurang memuaskan. Mengingat mayoritas agen adalah ibu-ibu rumah tangga yang mencari kerja hanya untuk mencari tambahan ekonomi keluarga dan individu yang menjadikan profesinya hanya sebagai pekerjaan sampingan untuk mengisi waktu luang di usia yang tidak muda lagi, keadaan tersebut memungkinkan secara psikologis mereka kurang "sepenuh hati" (*invol-*

*vement*) menjalankan pekerjaan sebagai agen asuransi sehingga target yang ingin dicapai tidak dapat terpenuhi.

Selain itu, dari hasil wawancara informal dengan beberapa agen diketahui bahwa penerapan *punishment* dari perusahaan tidak terlalu beresiko apabila target perusahaan tidak mampu agen capai. Penerapan *punishment* yang tidak terlalu beresiko ini akan memungkinkan agen semakin bekerja dengan santai, kurang antusias atau kurang loyal terhadap perusahaan sehingga rasa memiliki pada perusahaan relatif kurang. Walaupun sebagian besar agen memiliki motivasi berprestasi tinggi yang akan bertanggung jawab dan menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya sebaik mungkin, namun motivasi berprestasi agen tersebut tidak akan dapat memberikan kontribusi pada pencapaian target apabila tidak didukung dengan kebijakan perusahaan yang menantang. Agen dengan motivasi berprestasi tinggi mungkin merasa kurang tercabuk dan tertantang mengingat resiko dari pekerjaan yang dijalankan begitu kecil, padahal orang dengan motivasi berprestasi tinggi menyukai melakukan pekerjaan dengan resiko yang relatif moderat.

Faktor-faktor lain yang kemungkinan memiliki peran besar dalam mempengaruhi prestasi kerja seorang agen dikemukakan oleh Cormic dan Tiffin (dalam Widhiastuti, 2002) yang menyatakan bahwa ada 3 faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor pribadi (kepribadian, minat, pengalaman kerja), faktor situasional (metode kerja, pengaturan dan kondisi perlengkapan kerja, penataan ruang kerja, keadaan lingkungan fisik seperti peninaran, kebisingan, temperature, maupun ventilasi), dan faktor sosial dan organisasi (kebijakan perusahaan, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah, lingkungan sosial).

Bila kita menelaah kembali tuntutan kerja seorang agen, dari sisi faktor pribadi seorang agen haruslah memiliki kepribadian dan minat yang dapat mendukung pekerjaannya sehingga tujuan dan target dapat tercapai. Holland (dalam Santrock, 2002) juga percaya bahwa individu yang menemukan pekerjaan atau karir yang cocok dengan kepribadiannya akan lebih mungkin menikmati pekerjaan dan bertahan dengan pekerjaannya lebih lama dibanding dengan individu yang

bekerja tidak cocok dengan kepribadiannya. Berdasarkan wawancara informal dengan pimpinan operasional dan beberapa agen diketahui bahwa minat sebagian besar agen yang bekerja di kantor operasional Pondok Gede dan Kalimalang AJB Bumiputera cabang Jakarta Timur dalam bekerja lebih berorientasi pada pencapaian materi, sehingga upaya yang dilakukan dalam bekerja akan kurang memuaskan apabila materi yang diinginkan agen sudah tercapai. Pada pencapaian target, agen juga lebih berorientasi pada pencapaian atas target pribadi (*self target*) bukan berdasarkan target perusahaan, sehingga hal tersebut kurang mendorong agen untuk memberikan kontribusi pada pencapaian target perusahaan yang menginginkan agar agen mampu menunjukkan prestasi kerja tinggi dalam bekerja.

Selain itu bila kita telaah faktor situasional di atas, maka dalam menjalankan pekerjaannya seorang agen sangat tergantung dari faktor lingkungan, kemungkinan diantaranya adalah pangsa pasar dan persaingan. Walaupun tidak ada data dari perusahaan yang mengatakan bahwa selama ini prestasi kerja agen rendah dikarenakan kurang tepat memilih sasaran atau target prospek, namun kemungkinan tersebut bisa saja terjadi di lapangan. Kurang tepat memilih sasaran atau target prospek mungkin bisa merupakan faktor situasional yang membuat agen tidak dapat mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Agen mungkin menghabiskan waktunya untuk melakukan kunjungan dan wawancara pada sasaran atau target prospek yang kurang tepat, sehingga saat *deadline* yang diberikan perusahaan tiba target perusahaan belum dapat tercapai. Asuransi haruslah ditawarkan pada orang yang membutuhkan kebutuhan akan rasa aman, tetapi juga punya kemampuan *finansial* yang cukup untuk membayar iuran dalam kurun waktu tertentu. Dengan kata lain orang dengan tingkat ekonomi rendah kurang cocok ditawarkan untuk mengikuti asuransi. Untuk itu agen haruslah cerdas melihat pangsa pasar yang tepat dan memiliki koneksi yang luas agar memudahkan agen dalam menjalankan aktivitas kerjanya sehingga tujuan dan targetnya dapat tercapai dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Banyaknya perusahaan asuransi yang menjamur di Indonesia juga bisa merupakan faktor situasional lain yang harus dihadapi agen.

Faktor ini mungkin juga dapat membuat target perusahaan tidak tercapai. Tercatat lebih dari 80.000 agen asuransi yang tersebar di sekitar 50 perusahaan asuransi jiwa di Indonesia (Seno Wibowo & Yani Arredy, 2006). Hal tersebut membuktikan bahwa persaingan dalam dunia asuransi begitu ketat saat ini. Dengan semakin banyaknya perusahaan sejenis terlebih dengan produk yang hampir sama, maka akan semakin mempersulit agen untuk mendapatkan klien/nasabah dengan mudah. Walaupun sebagian besar agen memiliki motivasi berprestasi tinggi yang menyukai situasi kerja yang penuh persaingan, namun tanpa mengurangi upaya agen untuk mencapai target, agen mungkin bisa saja merasa frustrasi di lapangan. Keberhasilan agen dalam mendapatkan klien sebanyak-banyaknya tidak saja ditentukan oleh upaya agen bersaing dengan agen lain di perusahaan yang berbeda, tetapi juga ditentukan oleh kesempatan yang tersedia. Jika kenyataan di lapangan dengan begitu ketatnya persaingan di dunia bisnis asuransi saat ini membuat kesempatan untuk memperoleh klien dengan mudah sangat minim, maka sangat minim pula target yang ditetapkan perusahaan dapat tercapai. Masyarakat yang tertarik dengan program asuransi akan lebih selektif memilih produk yang bagus dan memilih perusahaan yang lebih mampu memberi keuntungan jangka panjang. Walaupun produk yang ditawarkan AJB Bumiputera sudah cukup beragam dan disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan, namun persaingan dengan perusahaan asuransi lain tidak dapat dihindari terlebih lagi saat ini banyak perusahaan asuransi asing yang sudah ikut meramaikan industri jasa asuransi di Indonesia. Jadi dapat disimpulkan bahwa target yang ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai tidak hanya dikarenakan usaha agen dalam bersaing dengan agen lain dari perusahaan asuransi yang berbeda, tetapi juga tergantung dari kesempatan yang tersedia di lapangan.

Bila kita menelaah faktor sosial dan organisasi di atas, kebijakan perusahaan tentang status agen sebagai karyawan kontrak kemungkinan besar berperan dalam mempengaruhi prestasi kerja agen. Burchell, Day & Hudson mengatakan bahwa dengan status kontrak, karyawan akan mengalami rasa tidak aman karena ketidakstabilan terhadap status kepegawaian mereka dan tingkat pendapatan yang

tidak bisa diramalkan juga bisa mengakibatkan intensi *turnover* yang tinggi (dalam Suwarsini, 2001). Hal tersebut tentunya dapat juga terjadi pada agen asuransi, status sebagai karyawan kontrak mungkin membuat agen bekerja tidak nyaman dan tidak tenang karena masa depan yang tidak dapat diprediksi sehingga tanpa disadari dapat mempengaruhi rendahnya prestasi kerja.

Kebijakan perusahaan tentang target yang harus agen capai dalam kurun waktu tertentu juga mungkin bisa menjadi faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya prestasi kerja. Hal ini terbukti dari besar sampel yang mampu mencapai target perusahaan dalam bulan September, Oktober, dan November sangat sedikit. Pada bulan September di 2 kantor operasional yang berjumlah 168 agen hanya ada 7 agen yang mampu mencapai target perusahaan dengan prestasi kerja tinggi. Pada bulan Oktober di 2 kantor operasional yang berjumlah 161 agen hanya ada 6 agen yang mampu mencapai target perusahaan dengan prestasi kerja tinggi. Sedangkan pada bulan November di 2 kantor operasional yang berjumlah 159 agen hanya ada 20 agen yang mampu mencapai target perusahaan dengan prestasi kerja tinggi. Jika melihat dari data di atas, maka kurang dari 20% agen tiap bulannya yang mampu mencapai target perusahaan. Hal tersebut terjadi karena mungkin besar target yang ditetapkan perusahaan pada tiap agen terlalu tinggi atau kriteria jumlah target yang harus agen capai untuk dinilai prestasi kerjanya menjadi tinggi, sedang, dan rendah juga terlalu tinggi. Mungkin terlalu tingginya target yang ditetapkan perusahaan inilah yang membuat sebagian besar agen tidak mampu mencapai target dengan prestasi kerja tinggi. Walaupun sebagian besar agen memiliki motivasi berprestasi tinggi yang akan membuat agen berupaya maksimal mencapai target yang ditetapkan perusahaan, namun dengan kondisi lingkungan dan pekerjaan yang tidak mendukung bisa saja target tersebut tidak dapat dicapai.

Selain itu upah juga merupakan faktor sosial dan organisasi yang kemungkinan besar paling berperan dalam mempengaruhi prestasi kerja agen. Jika disinggung masalah upah/gaji yang didapatkan seorang agen, maka pekerjaan sebagai agen tidaklah mendapatkan gaji yang setiap kurun waktu

tertentu diberikan secara tetap, tetapi penghasilan yang diperoleh agen hanya berdasarkan komisi. Adapun secara jelas apa saja yang diperoleh agen berupa materiil adalah sumbangan uang jalan, provisi/komisi, incaso dari jumlah penagihan, insentif, tunjangan keagamaan 1 tahun sekali, dan asuransi kecelakaan.

Terlihat cukup banyak materiil yang didapatkan oleh seorang agen, tetapi sebenarnya berdasarkan hasil wawancara secara informal pada beberapa agen, jumlah yang didapatkan itu kurang memadai jika dilihat dari biaya hidup yang semakin dirasakan serba mahal terutama biaya transportasi yang merupakan suatu kebutuhan utama seorang agen dalam menjalankan aktivitasnya mencari klien. Menurut analisa penulis, kepuasan atas penghasilan yang diperoleh agen secara langsung akan mempengaruhi prestasi kerja agen. Agen yang merasa tidak puas pada pendapatan yang diperoleh dalam bekerja karena merasa tidak sebanding dengan pengeluaran yang telah dikeluarkan, akan membawa dampak pada menurunnya motivasi dan semangat kerjanya dan tentunya akan mempengaruhi prestasi kerjanya juga. Hal tersebut di atas seiring dengan teori yang diungkapkan oleh Herzberg bahwa faktor gaji bisa menimbulkan ketidakpuasan pada agen yang termasuk dalam *hygiene factor*.

Pada teori kepuasan secara umum dalam teori motivasi juga diungkapkan bahwa hal yang memotivasi semangat bekerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materiil dan nonmateriil yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya (dalam Hasibuan, 2003). Apabila materiil dan nonmateriil yang diterimanya semakin memuaskan, semangat kerja seseorang akan semakin meningkat. Semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja. Ada kalanya dalam kurun waktu tertentu kebutuhan yang harus dipenuhi lebih banyak atau meningkat, maka agen akan terdorong untuk bekerja dengan giat sehingga target perusahaan dapat tercapai bahkan mampu melebihinya. Namun saat kebutuhan yang harus dipenuhi tidak terlalu banyak, maka upaya yang dilakukan dalam bekerja cenderung biasa-biasa saja sehingga target perusahaan tidak mampu dicapai. Standar kebutuhan inilah kemungkinan yang membedakan ada agen yang bisa terpacu semangat

dan motivasi kerjanya untuk mencapai prestasi kerja tinggi dan ada agen yang bekerja dengan santai tanpa memikirkan target. Namun standar kebutuhan yang tinggi tersebut tidak akan membuat agen berupaya maksimal atau bekerja dengan giat apabila imbalan berupa materiil atau nonmateriil yang diterimanya kurang memuaskan, sehingga dapat membuat pencapaian target terhambat dan prestasi kerja yang ditunjukkan pun menjadi tidak optimal..

Victor Vroom (dalam Hasibuan, 2000) juga menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaannya akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya, maka ia akan bekerja keras pula dan sebaliknya. Dapat disimpulkan bahwa usaha dan upaya yang dilakukan agen dalam menjalankan pekerjaan tergantung dari apa yang akan ia dapatkan setelah pekerjaan itu selesai. Jika apa yang didupakannya tidak dapat menimbulkan kepuasan, maka usaha dan upaya yang dilakukannya dalam bekerja pun tidak maksimal sehingga motivasi untuk meraih prestasi terhambat dan prestasi kerja yang ditunjukkan pun tidak optimal.

Penulis melakukan beberapa analisis statistik pada variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi prestasi kerja, seperti usia, jenis kelamin, dan latar belakang pendidikan. Hal tersebut seperti diungkapkan oleh Cormic dan Tiffin (dalam Widhiastuti, 2002) yang mengungkapkan bahwa faktor individual yang bisa mempengaruhi prestasi kerja diantaranya adalah umur, tingkat pendidikan dan jenis kelamin. Analisis ini dilakukan karena penulis ingin melihat apakah faktor-faktor lain di atas memiliki peran terhadap peningkatan prestasi kerja.

Sehubungan dengan tes TAT McClelland yang tidak hanya dapat mengetahui motivasi berprestasi agen, namun dapat juga menggali motivasi akan afiliasi dan motivasi akan berkuasa maka secara singkat penulis akan menyajikan analisis tambahan kaitan prestasi kerja dengan motif-motif tersebut.

Berikut adalah hasil perhitungan statistik dengan menggunakan *chi-square test* untuk melihat peranan motivasi akan afiliasi terhadap prestasi kerja agen dan diperoleh hasil nilai  $X^2 = 3,523$  dengan derajat kebebasan ( $dk$ ) = 2 dan *P-value* = 0,172. Dari hasil tersebut *P-value* memiliki nilai yang lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ . Data tersebut mengandung arti bahwa motivasi afiliasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja agen yang bekerja di kantor operasional Kalimalang dan Pondok Gede AJB Bumiputera 1912 cabang Jakarta Timur. Memperhatikan hasil perhitungan di atas, dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja agen tidak seluruhnya ditentukan oleh besarnya motivasi akan afiliasi, walaupun motivasi akan afiliasi dibutuhkan dalam mendukung pekerjaan agen yang dituntut untuk menjalin relasi interpersonal dalam rangka memberikan pelayanan yang optimal pada klien.

Selanjutnya di bawah ini adalah hasil perhitungan statistik dengan menggunakan *chi-square test* untuk melihat peranan motivasi akan berkuasa dengan prestasi kerja agen dan diperoleh hasil nilai  $X^2 = 1,619$  dengan derajat kebebasan ( $dk$ ) = 2 dan *P-value* = 0,445. Dari hasil tersebut *P-value* memiliki nilai yang lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ . Data tersebut mengandung arti bahwa motivasi berkuasa tidak berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja agen di AJB Bumiputera 1912 pada kantor operasional Kalimalang dan Pondok Gede. Berdasarkan perhitungan di atas, dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja agen tidak sepenuhnya ditentukan oleh motivasi akan berkuasa, walaupun motivasi akan berkuasa dibutuhkan juga untuk mendukung pekerjaan agen yang diharapkan mampu mempengaruhi orang lain untuk ikut asuransi dan memberikan pengarahan atau alternatif pada calon klien yang ingin memilih produk tertentu.

Untuk mengetahui peran dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi berprestasi dan faktor lain yang dapat mempengaruhi prestasi kerja selain motivasi berprestasi, penulis juga melakukan analisis tambahan terhadap data yang penulis peroleh. Adapun faktor-faktor tersebut adalah jenis kelamin, usia, dan latar belakang pendidikan.

Berdasarkan data penelitian diketahui bahwa walaupun jumlah perempuan lebih mendominasi dibanding jumlah laki-laki yang

memiliki motivasi berprestasi tinggi, namun cukup dapat dibuktikan bahwa laki-laki yang berjumlah 5 orang 4 diantaranya memiliki motivasi berprestasi tinggi.

Laki-laki pada dasarnya memiliki hasrat untuk sukses jauh lebih tinggi dibanding dengan perempuan. Jung (dalam Susiana, 2002) berpendapat bahwa wanita lebih rendah motivasi berprestasinya dibandingkan dengan laki-laki. Horner (dalam Patana dan Liche, 2003) mengatakan bahwa situasi yang biasa terjadi pada perempuan adalah *fear of success*. *Fear of success* menurut Ali Nina (dalam Patana dan Liche, 2003) dapat didefinisikan sebagai disposisi stabil yang didapat pada awal kehidupan seseorang berkaitan dengan standar identitas peran gender, yang mengarahkan timbulnya dugaan mengenai konsekuensi negatif yang diterima perempuan karena keberhasilannya

Senada dengan yang diutarakan oleh Patana dan Liche (2003.), yaitu motivasi berprestasi pada perempuan sering mendatangkan masalah dan konflik, sebaliknya kesuksesan bagi perempuan tidak dikaitkan dengan keberhasilan dalam pekerjaan, tetapi lebih dikaitkan dengan keberhasilan dalam mendapatkan suami yang baik, mengatur rumah tangga, dan mengasuh anak. Jadi secara psikologis, *fear of success* yang terjadi pada perempuan menjadi hambatan bagi perempuan untuk mengaktualisasikan diri mereka dalam berprestasi.

Berdasarkan data penelitian diketahui bahwa jumlah sampel laki-laki paling banyak masuk dalam kategori memiliki prestasi kerja tinggi dan sedang. Sedangkan jumlah sampel perempuan paling banyak memiliki prestasi kerja rendah.

Untuk melihat apakah jenis kelamin dapat mempengaruhi prestasi kerja agen, maka di bawah ini penulis melakukan analisis statistik dengan menggunakan bantuan program statistik SPSS versi 11,5. Teknik analisis data yang digunakan adalah *chi-square test*. Berdasarkan hasil analisis statistik pada variabel jenis kelamin dengan prestasi kerja menggunakan *chi-square test* diperoleh nilai  $X^2 = 2,290$  dan  $P\text{-value} = 0,318$ . Besar  $P\text{-value} = 0,318$  yang lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,05$  mengandung arti bahwa ternyata jenis kelamin juga tidak berperan secara signifikan terhadap peningkatan prestasi kerja.

Ternyata telah terbukti dari beberapa penelitian bahwa sedikit sekali perbedaan yang dianggap penting antara karyawan laki-laki dan wanita dalam prestasi kerja (dalam Muchlas, 1994). Tidak ada perbedaan yang konsisten antara laki-laki dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosialitas, atau kemampuan belajar (dalam Robbins, 2003).

Mungkin masih ada sebagian masyarakat yang memandang perempuan itu harus menurut dan mengalah untuk kepentingan laki-laki (Suwondo, dalam Patana dan Liche, 2003). Namun sekarang jaman sudah berkembang, perempuan sudah banyak berperan dan bisa melakukan apapun yang biasa dilakukan oleh laki-laki. Begitupun dalam pekerjaan, perempuan memiliki kesempatan juga untuk berprestasi dan sukses meniti karir. Perbedaan fisik ada kalanya dalam bidang pekerjaan tertentu tidak membawa pengaruh dalam pelaksanaan pekerjaan. Laki-laki dan perempuan yang menjadi agen asuransi memiliki kesempatan yang sama untuk menunjukkan potensi dirinya dalam bekerja, sehingga mampu memperoleh prestasi kerja yang memuaskan.

Berdasarkan data penelitian diketahui bahwa sampel yang memiliki motivasi berprestasi tinggi adalah sampel yang usianya lebih tua atau termasuk dalam usia dewasa madya.

Weiner (dalam Susiana, 2002) berpendapat bahwa ternyata motivasi berprestasi dipengaruhi oleh usia. Usia yang semakin tinggi akan memacu pesatnya motivasi berprestasi. Semakin tua usia seseorang motivasi untuk meraih kesuksesan akan semakin besar. Menurut penulis, ada faktor-faktor yang mungkin dapat mendorong individu untuk berhasil di usia tua antara lain keinginan untuk merasakan hasil dari jerih payah atau upaya yang sudah dilakukan di usia muda dan keinginan untuk membanggakan diri atau menunjukkan keberhasilan pada anggota keluarganya terutama pada generasi muda.

Berdasarkan data penelitian diketahui bahwa sampel yang berusia 40-60 tahun yang termasuk dalam masa dewasa madya memiliki prestasi kerja yang rendah. Sedangkan sampel yang berusia 20-40 tahun yang termasuk dalam masa dewasa dini memiliki prestasi kerja yang relatif sedang.

Untuk melihat apakah usia dapat mempengaruhi prestasi kerja agen, maka di bawah ini penulis melakukan analisis statistik dengan menggunakan bantuan program statistik SPSS versi 11,5. Teknik analisis data yang digunakan adalah *chi-square test*. Hasil analisis statistik pada variabel usia dengan prestasi kerja juga menggunakan *chi-square test* diperoleh nilai  $X^2 = 8,603$  dan *P-value* = 0,377. Besar *P-value* = 0,377 yang lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,05$  mengandung arti bahwa ternyata usia juga tidak berperan secara signifikan terhadap peningkatan prestasi kerja.

Agen yang berada pada masa dewasa dini berkisar dua puluhan sampai empat puluhan memiliki kesempatan yang sama dalam meraih kesuksesan dalam bekerja dengan agen yang berada pada masa dewasa madya berkisar empat puluhan hingga enam puluhan. Semangat dan kerja keras mereka tidak dibatasi oleh usia dalam menjalankan pekerjaan sebagai agen asuransi. Agen yang jauh lebih muda dengan keadaan fisik yang lebih kuat, dan masih dalam usia produktif belum tentu prestasi kerja mereka jauh di atas agen yang berusia lebih tua. Begitu pun sebaliknya, agen yang berusia lebih tua dengan kemampuan fisik yang terbatas, namun pengalaman mereka yang cukup matang juga tidak menjamin bahwa prestasi kerja mereka akan lebih tinggi dibanding agen yang berusia lebih muda.

Menurut Robbins (2003), banyak orang yang percaya dan meyakini bahwa produktifitas atau *performance* seseorang akan menurun dengan bertambahnya usia. Hal ini disebabkan keterampilan berupa kecepatan, kecekatan, kekuatan, dan koordinasi menurun dengan berjalannya waktu, dan kebosanan pekerjaan yang berlarut-larut dan kurangnya rangsangan intelektual semuanya menyumbang pada berkurangnya produktivitas. Akan tetapi sebenarnya dari suatu tinjauan ulang secara menyeluruh terhadap riset baru-baru ini menemukan bahwa usia dan kinerja tidak ada hubungannya pada hampir semua jenis pekerjaan. Pekerjaan yang menuntut persyaratan kerja tangan yang berat saja, tidaklah cukup ekstrem untuk kemerosotan keterampilan fisik apa pun yang disebabkan oleh usia berdampak pada produktivitas, atau jika ada suatu kemerosotan karena usia, maka itu sering diimbangi oleh pengalaman yang diperoleh.

Jika melihat pekerjaan seorang agen, maka kemampuan fisik tidaklah utama yang dibutuhkan agen dalam melaksanakan tugasnya tetapi lebih pada keterampilan komunikasi, *product knowledge* dan sebagainya yang dapat mendukung pekerjaan agen di lapangan.

Berdasarkan data penelitian diketahui bahwa sebagian besar sampel yang memiliki motivasi berprestasi tinggi adalah agen yang berlatar pendidikan SMA/ sederajat. Begitupun dengan sampel yang memiliki motivasi berprestasi rendah sebagian besar adalah agen dengan latar belakang SMA/ sederajat.

Pada dasarnya semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka akan semakin besar motivasi berprestasinya. Seperti diungkapkan oleh Gouzali (dalam Susiana, 2002) yang mengatakan bahwa salah satu faktor internal yang mempengaruhi motivasi berprestasi seseorang adalah tingkat pendidikan. Semakin tinggi pendidikannya, seseorang akan semakin menghargai kesuksesan dan berupaya untuk menjadi orang yang berhasil sesuai dengan harapan orang-orang disekitarnya.

Namun jika melihat data yang ada diketahui bahwa jumlah sampel yang memiliki motivasi berprestasi tinggi paling banyak adalah yang berlatar pendidikan SMA/ sederajat. Hal tersebut mungkin dikarenakan jumlahnya memang lebih banyak dibanding dengan agen yang berpendidikan lain. Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam kasus ini tidak ada perbedaan motivasi berprestasi antara agen yang berlatar pendidikan SMA/ sederajat dengan agen yang berlatar pendidikan D3 dan S1.

Berdasarkan data penelitian diketahui bahwa sebagian besar sampel yang berlatar belakang pendidikan SMA/ sederajat memiliki prestasi kerja yang rendah, yaitu sebanyak 23 orang dari 46 agen dengan pendidikan yang sama. Namun sampel yang berlatar belakang pendidikan SMA/ sederajat juga mampu menunjukkan prestasi kerja tinggi dengan jumlah yang lebih banyak dibanding dengan sampel lain dengan pendidikan lebih tinggi.

Untuk melihat apakah latar belakang pendidikan dapat mempengaruhi prestasi kerja agen, maka di bawah ini penulis melakukan analisis statistik dengan menggunakan bantuan program statistik SPSS versi 11,5. Teknik analisis data yang digunakan adalah *chi-square test*. Dengan menggunakan *chi-square test* diperoleh

nilai  $X^2 = 4,466$  dan  $P\text{-value} = 0,347$ . Besar  $P\text{-value} = 0,347$  yang lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,05$  mengandung arti bahwa ternyata latar belakang pendidikan juga tidak berperan secara signifikan terhadap peningkatan prestasi kerja.

Untuk menjadi seorang agen yang berhasil ternyata tidak diperlukan syarat pendidikan, dalam arti pendidikan agen yang semakin tinggi tidak dapat menjamin kesuksesan agen dalam menjalankan pekerjaan. Begitu pun sebaliknya, agen dengan tingkat pendidikan rendah belum tentu juga akan sukses dan berhasil dalam pekerjaannya. Pada pembahasan sebelumnya telah dijelaskan bahwa kemungkinan hal tersebut dikarenakan tuntutan tugas pekerjaan sebagai agen tidak semata mengandalkan kemampuan intelektual, tetapi lebih membutuhkan keterampilan dalam hal komunikasi dan *product knowledge* yang baik. Semua kemampuan itu dapat diperoleh agen melalui *training* yang diberikan perusahaan dan dari pengalaman agen itu sendiri.

Berdasarkan beberapa analisis statistik yang telah dilakukan terhadap faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi prestasi kerja, diperoleh hasil yang sama yaitu jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan tidak berperan secara signifikan terhadap prestasi kerja.

Jadi dari beberapa penjelasan panjang yang telah dipaparkan dalam bab ini dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi tidak memiliki peran terhadap prestasi kerja dan hal tersebut mungkin dikarenakan untuk mencapai target perusahaan dengan prestasi kerja tinggi bukan motivasi berprestasi yang menentukan tetapi mungkin lebih pada hal-hal yang berasal dari luar diri agen atau kita sebut sebagai faktor eksternal. Adapun faktor-faktor eksternal yang kemungkinan memiliki peran terhadap prestasi kerja agen di AJB Bumiputera pada kantor operasional Kalimalang dan Pondok gede adalah penghasilan yang diberikan perusahaan; faktor situasional dalam bekerja antara lain seperti pangsa pasar dan persaingan; tingginya target yang ditetapkan perusahaan; status pekerjaan (pekerjaan sampingan) dan status agen (karyawan kontrak).

## **Kesimpulan**

Penelitian ini dilakukan di kantor operasional Pondok Gede dan Kalimalang AJB Bumiputera 1912 cabang Jakarta Timur. Adapun

sampel yang digunakan adalah agen yang bekerja di kantor operasional tersebut dengan jumlah sampel sebanyak 57 orang.

Mengacu pada hasil analisis data yang telah diuraikan sebelumnya, dengan menggunakan teknik analisis statistik *chi-square test*, diperoleh hasil  $X^2 = 4,800$  dengan derajat kebebasan ( $dk$ ) = 2 dan  $P\text{-value} = 0,091$ . Dari hasil tersebut  $P\text{-value}$  memiliki nilai yang lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ , dengan kata lain  $H_0$  tidak dapat ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi tinggi tidak berperan secara signifikan terhadap peningkatan prestasi kerja.

Penulis juga melakukan analisa tambahan untuk melihat apakah ada peranan dari faktor lain seperti jenis kelamin, usia, dan latar belakang pendidikan terhadap prestasi kerja. Hasilnya diperoleh bahwa ketiga faktor tersebut tidak memiliki peranan terhadap peningkatan prestasi kerja.

Berdasarkan analisa yang telah dilakukan di atas, penulis menyimpulkan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya prestasi kerja selain variabel-variabel diatas, antara lain status agen (karyawan kontrak), status pekerjaan (sebagai pekerjaan sampingan), minat, upah/gaji yang diterima, kurang tepatnya sasaran dalam mencari calon klien, kepuasan, dan banyaknya saingan atau sudah banyaknya perusahaan asuransi sehingga menyulitkan agen untuk mendapatkan klien dengan mudah.

## **Saran**

Berdasarkan hasil analisis data dan kesimpulan dari penelitian ini, maka terdapat beberapa saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi beberapa pihak, antara lain:

1. Bagi pihak lain yang ingin melakukan penelitian kembali dengan topik yang sama, penulis menyarankan untuk mencari jenis pekerjaan yang berbeda agar hasilnya nanti dapat dibandingkan. Disarankan juga untuk menggunakan jumlah sampel yang lebih banyak lagi dengan jumlah laki-laki dan perempuan hampir seimbang.
2. Untuk mengukur motivasi berprestasi, penulis lain diharapkan menggunakan alat ukur tambahan agar hasilnya lebih baik.
3. Apabila penulis lain ingin menggunakan alat ukur yang sama untuk mengukur

- motivasi berprestasi, maka untuk menguatkan reliabilitas alat tes diharapkan menggunakan teknik interrater yaitu menggunakan penilai lebih dari satu untuk penskorangan agar hasilnya lebih baik lagi.
4. Bagi perusahaan disarankan adanya perbaikan untuk menilai suatu prestasi kerja agen dengan lebih melibatkan variabel-variabel yang dapat menunjang keberhasilan agen mencapai target, seperti kedisiplinan, pelayanan terhadap klien, dll. Dalam penilaian tersebut diharapkan agen juga mengetahui apa saja yang dinilai oleh perusahaan agar agen merasa dihargai usaha dan upayanya dalam melakukan pekerjaan. Dan ada baiknya penilaian prestasi kerja ini bersifat tertulis seperti penilaian prestasi kerja yang dilakukan pada karyawan administratif, agar agen dapat mengevaluasi kekurangan dan termotivasi melakukan perbaikan di masa yang akan datang.
  5. Bagi perusahaan juga disarankan untuk mempermudah proses kerja agen dalam mencari calon klien atau pangsa pasar yang tepat sehingga waktu yang dibutuhkan tidak terlalu lama, maka perusahaan sebaiknya melakukan survey atau menyediakan *data base* berupa data orang-orang yang berpenghasilan menengah sampai ke atas. Mengingat orang-orang tersebut merupakan sasaran yang tepat untuk ditawarkannya program asuransi.
- Daftar Pustaka**
- Anastasi, Anne & Susana Urbina, "Psychological Testing", Prentice-Hall, New Jersey, 1997.
- Arikunto, Suharsimi, "Prosedur Penelitian suatu pendekatan praktek", Edisi revisi V, PT RINEKA CIPTA, Jakarta, 2002.
- Chaplin, J.P, "Kamus Lengkap Psikologi", Penerjemah : Dr. Kartini Kartono, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2004.
- Christabella, Gory Gracia, "Gambaran Muatan Motivasi Berprestasi pada Isi Bacaan Fiksi Anak Indonesia", Tesis (tidak diterbitkan), Fak. Psikologi UI., Depok, 2005.
- Dirnyati, M., Arief Wahyudi, dan Andry T. Kurniady, "Profesi Agen Tak akan Mati", Majalah Proteksi No. 172 (Bisnis Asuransi dan Keuangan), Jakarta, 2005.
- Gulo, W, "Metodologi Penelitian", Cetakan keempat, Grasindo, Jakarta, 2005.
- Hasibuan, H. malayu S.P, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Edisi revisi, Bumi Aksara, Jakarta, 2000.
- Hasibuan, H. Malayu S.P, "*Organisasi dan Motivasi*", Bumi Aksara, Jakarta, 2003.
- [Http://www.bumiputera.com](http://www.bumiputera.com). *Tentang Bumiputera-Lahirnya Bumiputera*.
- Hadibroto, Iwan, dkk, "Misteri Perilaku Anak Sulung, Tengah, Bungsu dan Tunggal", Gramedia, 2002.
- Jahari, Tajwini, "*The Mother of Sales*", Majalah Marketing, Jakarta, 2006.
- Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi. Vol. 1 No. 1 Februari 2003, "Pengaruh Intelegensi dan Motivasi Berprestasi terhadap Prestasi Belajar Taruna PIP Makasar", UNM, Makasar, 2003.
- Kotler, Philip, "*Marketing Insight from A to Z: 80 Konsep Harus Dipahami Setiap Manager*", Alih bahasa : Anies Lastiati. Erlangga, Jakarta, 2003.
- Kuncoro, "Hubungan antara Dukungan Sosial dengan Sikap terhadap Kinerja pada Karyawan Koperasi Pegawai Maritim PT (Persero) Pelabuhan Indonesia ii Tanjung Priok", Skripsi (tidak diterbitkan) Fak. Psikologi UPI YAI, Jakarta, 2005.

- Kurnia, Kafi, "Intrik", GATRA dalam peka@indo.net.id, 2004.
- Kurniawati, Meutia, "Pengaruh Urutan Kelahiran terhadap Motif Berprestasi", Skripsi (tidak diterbitkan), Fak. Psikologi UI, Depok, 1988.
- Kusuma, Imma Helianti, Jurnal Pendidikan Penabur - No.02 / Th.III (on-line), "Studi Korelasional Antara Kecerdasan Adversity dan Motivasi Berprestasi", 2004.
- Muchlas, Makmuri, "Perilaku Organisasi", UGM, Yogyakarta, 1994.
- Munandar, Ashar Sunyoto, "Psikologi Industri dan Organisasi", UI press, Jakarta, 2001.
- Nuzulian, Muhammad & Khomarul Hidayat, "Pascabanjir, Bisnis Asuransi Malah Menjanjikan", <http://www.sinarharapan.co.id/ekonomi/asuransi/2002/03/4/asu1.html>, 2003.
- Panggabean, Mutiara S, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Ghalia Indonesia, Jakarta, 2002.
- Patana, Rahmani dan Liche Seniati Chairy, Jurnal Psikologi Sosial Vol.8 No.02, "Peran Gender dan Fear of Success pada Perempuan Desa dan Kota yang Bekerja sebagai Pegawai Negeri", Fakultas Psikologi UI, Jakarta, 2003.
- Prabawati, Dwi Listyo, "Gambaran Kecenderungan Motivasi Kerja Tenaga Kerja Produktif Berdasarkan Teori Herzberg", Skripsi (tidak diterbitkan). Fak. Psikologi UI, Depok, 1995.
- Rahmi, Sofrani, "Perbedaan Motivasi Berprestasi Anak Pertama dan Anak Bungsu pada Remaja Kelas 2 SMUN 65 Jakarta Barat", Skripsi (tidak diterbitkan), Fak. Psikologi UPI YAI, Jakarta, 2004.
- Riduwan, "Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Karyawan, dan Peneliti Pemula", Editor: Dr. Akdon, M.Pd. ALFABETA, Bandung, 2005.
- Rivai, Veithzal & Ahmad Fawzi Mohd. Basri, "Performance Appraisal, Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan", PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2005.
- Robbins, Stephen P, "Perilaku Organisasi", Jilid 1, PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta, 2003.
- Royan, Fans M, "Sales Force, Meningkatkan Penjualan Melalui Rancang Bangun Sales Force Effective", Andi, Yogyakarta, 2004.
- Santosa, S. Edi, "Sukses Bersama Agen", Majalah Proteksi No. 172 (Bisnis Asuransi dan Keuangan), Jakarta, 2005.
- Santrock, John. W, "Life Span Development Perkembangan Masa Hidup", Edisi kelima, Jilid II. Alih bahasa : Juda Damanik, Achmad Chusairi. Editor : Wisnu Chandra Kristiaji, Yati Suniharti. Jakarta: Erlangga, Jakarta, 2002.
- Setiadi, Berbadette N., dkk, "Pedoman Penulisan Skripsi", LPSP3-UI, Jakarta, 1998.
- Siagian, Sondang P, "Teori Motivasi dan Aplikasinya", Rineka Cipta, Jakarta, 1995.
- Sugiyono, "Metode Penelitian Administrasi", Bandung: Alfabeta, Bandung, 2002.
- Susiana, "Hubungan antara Persepsi terhadap Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Karyawan Produksi PT. GGII", Skripsi (tidak diterbitkan), Fak. Psikologi UPI YAI, Jakarta, 2002.
- Suwarsini, Sri, "Perbedaan Motivasi Berprestasi antara Pegawai yang Bertugas lebih dari 3 Tahun dan Pegawai yang Bertugas Kurang dari 3 Tahun di Satu Unit Kerja Pada Bank DKI Jakarta", Skripsi (tidak

- diterbitkan). Fak. Psikologi UPI YAI, Jakarta, 2001.
- Stoner, James A.F., R. Edward Freeman, & Daniel R. Gilbert, JR, "Manajemen", Alih bahasa: Alexander Sindoro, PT Prehalindo, Jakarta, 1996.
- Usman, Fuad dan M. Arief, "Security for Life. Hidup lebih Nyaman dengan Berasuransi", Gramedia, Jakarta, 2004.
- Wibowo, Seno dan Yani Arnel, "Memilih Karir sebagai Agen Asuransi Jiwa, Bisakah Sukses?", Majalah Proteksi No. 188 (Bisnis Asuransi dan Keuangan), Jakarta, 2006.
- Widyastuti, Hardani, "Studi Meta Analisis tentang Hubungan antara Stress Kerja dengan Prestasi Kerja", Jurnal Psikologi No. 1 Universitas Semarang, 2002.
- Winardi, J, "Motivasi & Pemotivasian Dalam Manajemen", Cetakan ketiga, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2004.
- Yulianto, Aries, "Diktat Psikometri", Fakultas Psikologi.UIEU, Jakarta, 2004.
- Yulianto, Aries, "Diktat Pelatihan SPSS versi 12.0", BEM F Psikologi.UIEU, Jakarta, 2005.
- Yusanto, Muhammad Ismail, "Etos Kerja dan Tragedi Mat Sani", <http://guruvalah.20m.com/contact.ht>, 2005.