

STRATEGI PENGEMBANGAN KINERJA KARYAWAN

¹Surtono Gunawan, ²Sri Widyastuti, ³Irvandi Gustari

¹PT Bank Capital Indonesia, Tbk

^{2,3}Sekolah pascasarjana Universitas Pancasila

Surtonogunawan14@gmail.com

(Received: 09-12-2017; Reviewed: 17-12-2017; Revised: 08-02-2018; Accepted: 12-06-2018; Published: 31-08-2018)

ABSTRACT

In almost all existing companies, especially companies engaged in financial services, employees is an important asset that must be maintained because they rely on the performance level of employees in the company, then the company is required to be able to optimize the performance of its employees. Motivation, job satisfaction, work status and organizational commitment at this critical time in managing employees to be more productive. This study addressed the problem of how much influence employee motivation on employee performance ?, How much influence job satisfaction on employee performance ?, how much influence the employment status of the employee's performance? Is organizational commitment mediate the relationship between motivational influence on employee performance? Is organizational commitment mediate the relationship between job satisfaction influence on employee performance? Is organizational commitment mediate the relationship between employment status influence on employee performance? The method used is descriptive and explanative, engineering data collection is done by giving questionnaire to 100 employees in the business team and analyzed using Structural Equation Model (SEM) Smart PLS. With census data collection techniques to employees.

ABSTRAK

Di hampir semua perusahaan yang ada khususnya perusahaan yang bergerak dibidang jasa pelayanan keuangan, pegawai merupakan aset penting yang wajib mereka jaga karena mengandalkan tingkat kinerja pegawai di perusahaannya, maka perusahaan tersebut dituntut mampu mengoptimalkan kinerja karyawannya. Motivasi, kepuasan kerja, status kerja dan komitmen organisasional saat ini penting didalam mengelola karyawan agar lebih produktif. Penelitian ini ditujukan pada masalah seberapa besar pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan?, Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?, seberapa besar pengaruh status kerja terhadap kinerja karyawan? Apakah komitmen organisasional menjadi mediasi antara hubungan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan? Apakah komitmen organisasional menjadi mediasi antara hubungan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan? Apakah komitmen organisasional menjadi mediasi antara hubungan pengaruh status kerja terhadap kinerja karyawan? Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan eksplanatif, teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara memberi kuesoner kepada 100 karyawan tim bisnis dan di analisis menggunakan Structural Equation Model (SEM) Smart PLS. Dengan teknik pengambilan data sensus ke karyawan.

Keywords: motivation, job satisfaction, work status, organizational commitment, employee performance

PENDAHULUAN

Di hampir semua perusahaan yang ada khususnya perusahaan yang bergerak dibidang jasa pelayanan keuangan, pegawai merupakan aset penting yang wajib mereka jaga karena mengandalkan tingkat kinerja pegawai di perusahaannya, maka perusahaan tersebut dituntut untuk mampu mengoptimalkan kinerja karyawan. Disisi lain tanpa adanya perusahaan maka tidak ada lapangan pekerjaan sehingga tidak ada sumber daya manusia yang diserap oleh perusahaan. Tanpa adanya karyawan maka perusahaan tidak dapat beroperasi. Jadi dapat dikatakan bahwa antara perusahaan dan karyawan saling tergantung. Karyawan membutuhkan penghasilan dengan bekerja pada perusahaan sedangkan perusahaan membutuhkan karyawan untuk dapat beroperasi.

PT. Bank Capital, Tbk merupakan perusahaan yang memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam melakukan transaksi keuangan. Untuk memberikan pelayanan terbaik dan memberikan kemudahan bagi masyarakat, Bank Capital berencana melakukan strategi ekspansi yaitu dengan mendirikan beberapa kantor cabang di wilayah Jakarta. Salah satu bagian untuk mendukung langkah tersebut PT. Bank Capital, Tbk mengeluarkan kebijakan kenaikan target pada setiap kantor cabang, dimana kebijakan tersebut secara langsung berdampak juga pada kenaikan target masing-masing tim bisnis di setiap cabang yaitu kepala cabang dan marketing, sehingga kinerja yang baik dari tim bisnis menjadi faktor yang diperlukan agar target di setiap cabang dapat memberikan hasil yang maksimal.

Terkait dengan pencapaian kinerja karyawan merupakan salah satu masalah yang dihadapi oleh pihak manajemen. Hal tersebut ditandai dengan tingginya tingkat *turnover* karyawan. *Turnover* adalah berhentinya individu sebagai anggota suatu organisasi/perusahaan yang bersangkutan (Mobley, 1986). Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni yang berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. *Turnover* yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman. Berdasarkan hasil wawancara dengan departemen HRD perusahaan menyatakan bahwa fenomena *turnover* karyawan kerap terjadi. Fenomena *turnover* ini ditandai dengan tingkat absensi yang meningkat, karyawan malas bekerja sehingga seringkali target kerja tidak tercapai dan peningkatan pelanggaran tata tertib kerja.

Menurut Gillies (1989) tingkat *turnover* karyawan dikatakan normal jika bernilai 5%, sedangkan *turnover* yang terjadi pada marketing sebesar 6,1% dan Branch manager 6,9 % sehingga hal ini menjadi masalah yang perlu diperhatikan. Menurut Dessler (1992), keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Kinerja karyawan merupakan wujud hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang dalam upayanya memberikan kontribusi kepada organisasi (Robbins, 2001). Berbagai cara bisa ditempuh untuk memperoleh kinerja karyawan yang efektif dan efisien. Untuk meraihnya manajemen perlu mendapatkan komitmen dari karyawan terhadap organisasinya karena komitmen karyawan pada organisasi menunjuk pada pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, kemampuan mengarahkan segala daya untuk kepentingan organisasi, dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasi (Mowday, Steers & Porter, 1979). Karyawan yang berkomitmen tinggi akan memiliki produktivitas tinggi (Luthans, 2002). Komitmen organisasional mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya (Greenberg, 1996) Dengan mengacu pada teori tersebut maka komitmen organisasi yang baik oleh karyawan dibutuhkan oleh PT. Bank Capital Indonesia, Tbk guna mendukung rencana ekspansi kantor cabang di wilayah DKI Jakarta.

Rendahnya kinerja karyawan yang ditandai dengan rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi dapat menjadi indikasi bahwa karyawan merasa kurang termotivasi dan kurang puas dengan pekerjaan yang dilakukan. Seperti yang disampaikan oleh Robbins (2001) bahwa faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai, diantaranya adalah motivasi karyawan dan kepuasan kerja.

Motivasi adalah suatu dorongan yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi penting dilakukan agar karyawan mampu mencapai hasil yang dikehendaki oleh

manajemen Deassler (1993 : 3) Namun gap yang terjadi di beberapa cabang PT. Bank Capital masih ada beberapa karyawan yang belum memenuhi target kinerja yang ditetapkan oleh manajemen sehingga hal ini juga memperlambat proses berjalannya strategi korporasi perusahaan dengan menambah jumlah kantor cabang .

Kepuasan kerja atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan dengan apa yang didapat oleh karyawan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas. Kepuasan dan ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan dapat dilihat dari produktivitasnya dan banyaknya jumlah absensi serta jumlah karyawan yang keluar dan masuk yang terjadi di perusahaan tersebut. Semakin tinggi jumlah karyawan yang keluar diperusahaan, maka tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja rendah, karena karyawan merasa tidak cocok bekerja di perusahaan. Dari tabel diatas Karyawan PT. Bank Capital Indonesia, Tbk terindikasi mengalami ketidakpuasan dalam menangani pekerjaannya sendiri, hal ini dapat terlihat dari tingginya tingkat turn over yang mencapai diatas 6%

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka pertanyaan dalam masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Capital, Tbk?
2. Apakah status karyawan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan PT. Bank Capital, Tbk?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Capital, Tbk?
4. Apakah komitmen menjadi mediasi pada hubungan pengaruh motivasi terhadap kinerja PT. Bank Capital, Tbk?
5. Apakah komitmen menjadi mediasi pada hubungan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja PT. Bank Capital, Tbk?
6. Apakah komitmen menjadi mediasi pada hubungan pengaruh status kerja terhadap kinerja PT. Bank Capital, Tbk?

TINJAUAN PUSTAKA

Strategi

Definisi Strategi

Pengertian strategi menurut Stephanie K marrus yang dikutip dalam buku umar (2005) adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat tercapai. Strategi adalah rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi (griffin, 2000). Sedangkan menurut (Hamel dan prahalad, 1995) strategi adalah tindakan yang bersifat incremental (senantiasa

meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang di harapkan oleh para pelanggan di masa depan.

Jenis-jenis strategi fungsional ada 5 yaitu:

- 1) Strategi bidang pemasaran, pada bidang ini merupakan penuntun agar aktifitas konsisten bukan hanya terhadap strategi utama yang telah ditetapkan, melainkan juga terhadap berbagai fungsional lainnya, dimana dikelompokkan dalam 4 aspek atau baurannya.
- 2) Strategi bidang keuangan, bidang ini mempunyai fungsi mengorganisasikan perolehan, penggunaan, dan sekaligus mengendalikan dana dalam rangka memaksimalkan nilai perusahaan.
- 3) Strategi bidang sumber daya manusia, berkisar pada kegiatan pengadaan, penggunaan, dan pemeliharaan Sumber daya manusia sedemikian rupa sehingga mendukung penampilan kinerja organisasi yang memuaskan.
- 4) Strategi bidang produksi/operasi, pada bidang ini dijadikan sebagai tuntunan kerja para manajer (dan atau pekerja), yang juga berkaitan dengan sarana dan prasarana kerja serta cara pengadaan sarana dan prasarana.
- 5) Strategi bidang system informasi, mengarahkan kinerja sistem secara terintegrasi untuk menghasilkan informasi yang dapat dijadikan sebagai masukan untuk pengambilan keputusan manajemen.

Definisi Strategi Sumber Daya Manusia

Dessler (2000) mendefinisikan Manajemen SDM strategis sebagai berikut: “*Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility*”. Dari definisi tersebut maka para manajer sudah seharusnya mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi serta mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Peran strategis SDM dalam organisasi bisnis dapat dikolaborasi dari segi teori sumber daya, di mana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas, adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan keunggulan bersaing dari perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimalkan keunggulan bersaing. Adanya SDM ekspertis: manajer strategis (*strategic managers*) dan SDM yang handal akan berkontribusi dalam menghasilkan *added value* tersebut merupakan *value added* perusahaan. *Value added* adalah SDM strategis yang menjadi bagian dari *human capital* perusahaan.

Motivasi

Menurut Robbins (2001:166) memberikan suatu definisi dari motivasi yaitu kesediaan mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual. Jex dan Britt (2008) menunjukkan bahwa teori kebutuhan McClelland adalah kerangka kerja motivasi manusia yang paling umum dan sering diterapkan melalui indikator sebagai berikut:

1. Motivasi keberhasilan, yaitu dimana seorang individu akan berusaha untuk selalu unggul demi mencapai kemajuan dalam pekerjaan serta memiliki keinginan yang kuat untuk melakukan tugas-tugas yang menantang dengan baik dan memenuhi standar keunggulan.

2. Motivasi Kekuasaan, Kebutuhan akan kekuasaan menentukan sejauh mana seseorang berkeinginan untuk mengontrol atau mempengaruhi orang lain.
3. Motivasi Afiliasi, individu dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi adalah orang-orang yang menginginkan dan memelihara persahabatan dengan orang lain atau antar kelompok, mereka siap membangun hubungan positif dengan orang lain. Ciri-ciri seseorang dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi adalah individu yang murah hati memberikan waktu mereka, menikmati hubungan yang stabil, lebih memilih interaksi interpersonal (Winter *et al*, 1998) dan mudah berkomitmen untuk sebuah organisasi ketika diberi dukungan internal (Wiesenfeld *et al*, 2001).

Kepuasan kerja

Kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2005:271) adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap aspek pekerjaan. Sedangkan Gomez (2003:178) menyebutkan kepuasan atau ketidakpuasan seseorang dengan pekerjaannya merupakan keadaan yang sifatnya subjektif, dan suatu hasil kesimpulan yang didasarkan pada perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh karyawan dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak bagi karyawan tersebut.

Status kerja/karyawan

Pendekatan *Partial Inclusion Theory* memahami pendekatan mengenai perbedaan karyawan tetap dan kontrak. Dalam teori ini memandang perbedaan karyawan tetap dan kontrak, karena dalam hal ini terdapat perbedaan yang penting dalam sikap dan perilaku mereka (Jenell dan James, 2007). Memahami pentingnya terdapat karyawan kontrak bertujuan untuk mengurangi beban yang dikeluarkan untuk membiayai karyawan tetap namun memiliki tujuan yang sama yaitu tujuan perusahaan. *Partial Inclusion Theory* menyediakan kerangka kerja dalam memahami bagaimana kelompok karyawan kontrak berbeda satu dengan yang lainnya, serta berbeda juga dengan karyawan tetap. Penggunaan istilah pegawai, pekerja maupun karyawan pada hakikatnya secara yuridis tidak memiliki perbedaan dalam kaitannya dalam perusahaan. Status kepegawaian dapat dibagi menjadi beberapa jenis sebutan seperti pegawai honorer, pegawai negeri, pegawai tetap, pegawai *outsourcing*, pegawai tetap dan lain-lain. Penelitian ini membahas mengenai status kepegawaian tetap dan kontrak yang akan dijabarkan sebagai berikut:

1. Karyawan tetap Karyawan tetap adalah memiliki hubungan kerja langsung dengan pemberi kerja dengan Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT). Konsep pengelompokan pegawai tetap mengacu pada pegawai yang rutin bekerja secara penuh dan ikut mengelola kegiatan usaha. Kemudian berdasarkan Peraturan Dirjen Pajak no 31/PJ/2009 pegawai tetap adalah pegawai yang menerima atau memperoleh penghasilan dalam jumlah tertentu secara teratur, termasuk anggota dewan komisaris dan anggota dewan pengawas yang secara teratur terus menerus ikut mengelola kegiatan perusahaan secara langsung, serta pegawai yang bekerja berdasarkan kontrak untuk suatu jangka waktu tertentu sepanjang pegawai yang bersangkutan bekerja penuh (*full time*) dalam pekerjaan tersebut.
2. Karyawan kontrak / *Outsourcing* istilah *outsourcing* (alih daya) sendiri berasal dari kata “*out*” dan “*source*” yang berarti sumber dari luar, merupakan pendekatan manajemen yang memberikan kewenangan pada sebuah agen luar (pihak ketiga) untuk bertanggung jawab terhadap proses atau jasa yang sebelumnya dilakukan oleh perusahaan. Dalam praktek, pengertian dasar alih daya adalah pengalihan sebagian atau seluruh pekerjaan dan atau wewenang kepada pihak lain guna

mendukung strategi pemakai jasa alih daya baik pribadi, perusahaan, divisi atau pun sebuah unit dalam perusahaan. Jadi, pengertian alih daya untuk setiap pemakai jasanya akan berbeda-beda (Marsha dan Eddy, 2013).

Komitmen Organisasional

Menurut Cut Zurnali (2010), hal menarik dalam pengertian komitmen organisasional adalah apa yang dikemukakan oleh Durkin (1999:127), bahwa komitmen organisasional merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut. Lebih lanjut Cut Zurnali (2010) mengemukakan bahwa pendapat Allen and Meyer (1993) ini sering digunakan oleh para peneliti di bidang Ilmu Perilaku Organisasi dan Ilmu Psikologi. Bahwa komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikkan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen dan sering digunakan untuk mengukur komitmen organisasional suatu individu yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu: keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi.
2. Komitmen kontinyu (*continuance commitment*), yaitu: persepsi seseorang atas biaya dan resiko dengan meninggalkan organisasi saat ini. Artinya, terdapat dua aspek pada komitmen kontinyu, yaitu: melibatkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi dan ketiadaan alternatif yang tersedia bagi orang tersebut.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*), yaitu: sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya.

Kinerja karyawan

Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut : "*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak (2005) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Dessler (2009) berpendapat bahwa Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah suatu prestasi aktual karyawan yang dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

METODOLOGI PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilakukan di wilayah jakarta dengan jumlah 62 kantor cabang Waktu penelitian ini dimulai pada bulan November 2016. Jumlah sampel yang diharapkan 100 % mewakili populasi adalah sama dengan jumlah anggota populasi itu sendiri (Sugiono, 2010:124). Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan metode sensus sebanyak 100 karyawan tim bisnis, yaitu seluruh

responden dijadikan sampel pada penelitian ini. Objek penelitian ini adalah karyawan tim bisnis dengan fokus variabel Motivasi, kepuasan kerja, status kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan pada PT. Bank Capital Indonesia, Tbk. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi lapangan (*field research*). Peneliti memperoleh data primer dengan observasi dan membuat daftar pernyataan dan menyebarkan ke responden yaitu karyawan tim bisnis PT, Bank Capital Indonesia, Tbk. Hal ini dilakukan agar data yang dibuat benar-benar sesuai dengan keadaan yang sebenarnya pada saat penelitian berlangsung. Kuesioner diberikan kepada responden untuk dikirimkan secara langsung. Skala pengukuran yang dipergunakan dalam penelitian ini menggunakan skala pengukuran sikap yaitu skala Likert. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan *software partial least squares*.

Operasional variabel penelitian

Peneliti melakukan observasi dan melakukan pengukuran secara cermat melalui operasional variabel penelitian dari variabel yang dipilih dalam penelitian ini yaitu variabel motivasi sebagai suatu yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai tujuan yang diukur melalui motivasi keberhasilan, motivasi kekuasaan, dan motivasi afiliasi (David clarence McClellan) kemudian untuk variabel status kerja yaitu suatu kedudukan seseorang didalam melakukan pekerjaan, yaitu apakah keadaan orang tersebut berkedudukan sebagai buruh/karyawan, berusaha dengan dibantu pekerja keluarga/buruh tidak tetap, buruh dengan dibantu oleh buruh atau karyawan tetap pekerja keluarga tanpa upah atau sebagai pekerja sosial yang ditetapkan melalui status pegawai tetap dan Kontrak (Barthos, 2001:19), kemudian menurut Nelson & Quik (2006) kepuasan kerja sebagai sebagai serangkaian perasaan senang dan emosi seorang karyawan/pekerja yang berkenaan dengan seberapa baik pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang dianggap penting bagi karyawan tersebut yang diukur dengan promosi, rekan kerja, dan pekerjaan itu sendiri, untuk kinerja karyawan yaitu dimana kinerja adalah suatu prestasi aktual karyawan yang dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan diukur melalui kualitas, kemampuan kerja sama, dan keandalan (Mathis&Jackson, 2006:378) dan yang terakhir variabel komitmen organisasi yang diukur melalui komitmen afektif, komitmen normative, dan komitmen keberlanjutan.

Metode Statistik dan Hipotesis

1. Metode statistik

Penelitian ini dianalisis secara kuantitatif melalui metode multivariate teknik *Structural Equation Model* (SEM) menggunakan analisis regresi partial (Partial Keast Square/PLS) untuk menguji keenam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan software SmartPLS 2.0 untuk menguji hubungan antar variable. Pendugaan parameter di dalam PLS meliputi 3 hal, yaitu (Ghozali,2011: 19):

- a. *Weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten.
- b. Estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan antar variabel laten dan estimasi loading antara variabel laten dengan indikatornya.

- c. Means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi, intersep) untuk indikator dan variabel laten.
- d. Estimasi model, pada langkah ini, ada tiga skema pemilihan weighting dalam proses estimasi model, yaitu *factor weighting scheme*, *centroid weighting scheme*, dan *path weighting scheme*.
- e. Goodness of Fit atau evaluasi model meliputi evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural.
- f. Pengujian hipotesis dan interpretasi.

2. Pengujian Hipotesis

- a. Ha1: Terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
- b. Ha2: Terdapat pengaruh positif antara status karyawan terhadap kinerja karyawan
- c. Ha3: Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
- d. Ha4: Komitmen organisasi menjadi mediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
- e. Ha5: Komitmen organisasi menjadi mediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
- f. Ha6: Komitmen organisasi menjadi mediasi pengaruh status karyawan terhadap kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengujian kelayakan nilai SEM

a. Uji validitas

indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk motivasi mempunyai kisaran korelasi antara 0,756 sampai 0,888 lebih dari angka yang disarankan 0,70 (Ghozali, 2011:19) dan hal ini menunjukkan bahwa indikator pertanyaan tentang motivasi untuk dapat dikatakan valid. Demikian juga dengan konstruk kepuasan kerja memiliki kisaran 0.845 sampai 0,959 mengindikasikan bahwa masing-masing indikator pertanyaan sudah valid. Untuk Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur status kerja mempunyai kisaran 0,799 sampai dengan 0,933 hal ini menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan tentang status kerja dikatakan valid. Untuk indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi mempunyai kisaran 0,745 sampai dengan 0,900 hal ini menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan tentang komitmen organisasi dikatakan valid. Untuk indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen kinerja karyawan mempunyai kisaran 0,749 sampai dengan 0,960 hal ini menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan tentang kinerja karyawan dikatakan valid. Peneliti sebelumnya telah mengeliminasi/*drop loading factor* yang bernilai rendah (dibawah 0,700) maka setelah dilakukan *drop* diperoleh nilai loading factor yang sudah memenuhi syarat.

b. Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam *SmartPLS* dilakukan dengan melihat nilai *Composite Reliability*. Dimana variabel Motivasi memiliki nilai *Composite Reliability* 0,820, kepuasan kerja 0,814, Status kerja 0,710, komitmen Organisasional 0,804 dan kinerja karyawan 0,920. Dari masing-masing variabel memiliki *Composite Reliability* diatas 0,6 sehingga variabel-variabel tersebut dinyatakan reliabel yang artinya indikator-indikator dalam penelitian dianggap handal untuk dijadikan instrumen penelitian.

c. Pengujian Model *Structural* (*Inner Model*)

Hasil estimasi R-square dengan menggunakan *SmartPLS*.menunjukkan nilai *R-square* konstruk komitmen organisasi sebesar 0,706, dan Kinerja karyawan sebesar 0,579. Semakin tinggi nilai R-square, maka semakin besar kemampuan variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen sehingga semakin baik persamaan struktural. Untuk variabel komitmen organisasi memiliki nilai *R-square* sebesar 0,706 yang berarti 70,6% variance motivasi, kepuasan kerja dan status kerja mampu dijelaskan oleh variabel komitmen organisasi sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Variabel kinerja karyawan memiliki nilai R-square sebesar 0,579 yang berarti 57,9% variance motivasi, kepuasan kerja, status kerja, dan komitmen organisasi mampu dijelaskan oleh variabel kinerja karyawan sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

2. Pengujian Hipotesis

Berikut adalah uji hipotesis berdasarkan hasil perhitungan dengan *SmartPLS*. Pengujian hipotesis yang diajukan, dapat dilihat dari besarnya nilai T-statistik. Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian, serta dengan melihat hasil analisis pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah $\pm 1,96$, dimana apabila nilai t statistik berada pada rentang nilai -1,96 dan 1,96 maka hipotesis akan ditolak atau dengan kata lain menerima hipotesis nol (H0). Tabel 4. memberikan *output estimasi* untuk pengujian model struktural.

Tabel 4. Nilai *Path Coefficients*

	Original sample	Sample Mean	Standart Deviation	T Statistik	Kesimpulan
Motivasi>komitmen organisasi	0,206	0,189	0,129	1,676	Tidak Signifikan
Motivasi >kinerja	0,560	0,563	0,086	3,579	Signifikan

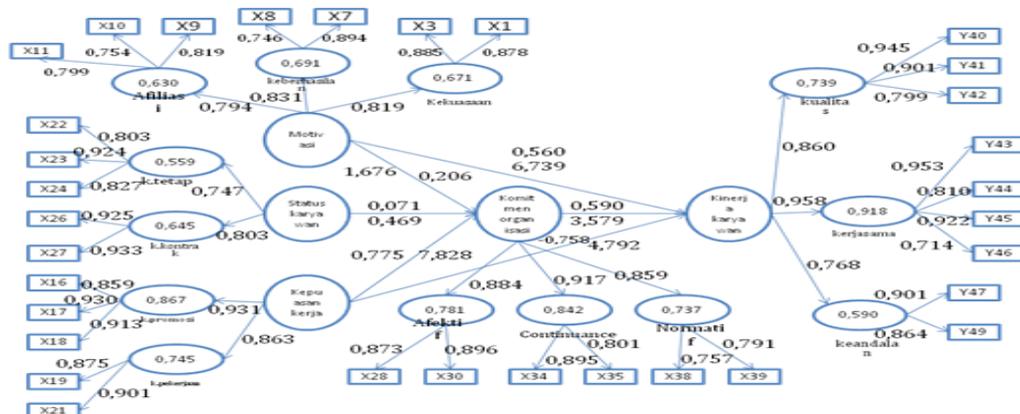
Status karyawan>komitmen organisasi	0,071	0,110	0,150	0,469	Tidak Signifikan
Status karyawan>kinerja	0,787	0,791	0,044	17,238	Signifikan
Kepuasan kerja >komitmen organisasi	0,775	0,760	0,107	7,828	Signifikan
Kepuasan kerja>kinerja	-0,758	-0,755	0,163	4,792	Signifikan

Sumber : Output SmartPLS 2014

Tabel 4 di atas menunjukkan bahwa:

1. Variabel motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (0,206) tetapi tidak signifikan pada $\alpha=0,05$ dengan nilai t-statistik 1,676 ($1,676 < 1,96$).
2. Variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja (0,560) dan signifikan pada $\alpha=0,05$ dengan nilai t-statistik 6,739 ($6,739 > 1,96$).
3. Variabel status karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (0,071) tetapi tidak signifikan pada $\alpha=0,05$ ($0,469 < 1,96$).
4. Variabel status karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja (0,787) dan signifikan pada $\alpha=0,05$ ($17,328 > 1,96$).
5. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (0,775) dan signifikan pada $\alpha=0,05$ ($7,828 > 1,96$).
6. Variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja $-0,758$ dan signifikan pada $\alpha=0,05$ ($4,792 < 1,96$).

Hasil dari nilai t-hitung diperoleh dari hasil pengolahan data dengan menggunakan *SmartPLS* versi 2.0 dapat pula dilihat pada gambar 2



Gambar 2 Model Penelitian Hipotesa

Pada penelitian ini dikembangkan model yang menghubungkan pengaruh langsung konstruk motivasi dengan kinerja, status karyawan dengan kinerja, dan kepuasan kerja dengan kinerja, kemudian pengaruh tidak langsung antara motivasi terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening, status karyawan terhadap kinerja dengan variabel intervening komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Koefisien regresi pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar 2 *full model SmartPLS* Pengaruh langsung konstruk motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,560, pengaruh langsung motivasi terhadap komitmen organisasi 0,206 dan pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan 0,590. Terdapat pengaruh langsung status karyawan terhadap kinerja karyawan 0,787, pengaruh langsung status karyawan terhadap komitmen organisasi sebesar 0,071 dan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar - 0,758, serta pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0,775.

1. Pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja karyawan dengan variabel intervening komitmen organisasi mempunyai total nilai 0,122.
2. Pengaruh tidak langsung status karyawan terhadap kinerja karyawan dengan variabel intervening komitmen organisasi mempunyai total nilai 0,464.
3. Pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan variabel intervening komitmen organisasi mempunyai total nilai 0,457.

Dari data diatas bisa disimpulkan bahwa pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung yaitu untuk variabel motivasi ($0,560 > 0,122$), variabel status karyawan ($0,787 > 0,464$) dan pengaruh tidak langsung lebih besar pada variabel kepuasan kerja ($-0,758 < 0,457$). Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun tidak langsung menunjukkan suatu komparasi yang mengarah pada lebih besarnya pengaruh langsung motivasi dan status karyawan terhadap kinerja karyawan dan pengaruh secara tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai mediasi sebesar 0.457. hal ini menunjukkan pentingnya melakukan analisis motivasi dan status karyawan dalam rencana perekrutan karyawan. Sedangkan untuk karyawan yang sudah *existing* dengan terdapatnya pengaruh secara tidak langsung maka manajemen sumberdaya manusia harus membangun kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan

1. Hubungan antara motivasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif (0,560) yang artinya mempunyai pengaruh positif sebesar 56% dan signifikan pada $\alpha=0,05$ dengan nilai t-statistik 3,579 ($3,579 > 1,96$). Nilai t-statistik tersebut berada di atas nilai kritis $\pm 1,96$ dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima.
2. Hubungan status karyawan terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (0,787) yang artinya mempunyai pengaruh positif sebesar 78,7% dan signifikan pada $\alpha=0,05$ dengan nilai t-statistik 17,238 ($17,238 > 1,96$). Nilai t-statistik tersebut berada di atas nilai kritis $\pm 1,96$ dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima.
3. Hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh negatif (- 0,758) yang artinya mempunyai pengaruh negatif sebesar 75,8% dan signifikan pada $\alpha=0,05$ dengan nilai

t-statistik 4,792 ($4,792 > 1,96$). Nilai t-statistik tersebut berada di atas nilai kritis $\pm 1,96$ dengan demikian hipotesis 3 dapat ditolak.

4. Pengaruh motivasi terhadap kinerja yang di mediasi komitmen organisasional, dilakukan dengan membandingkan hasil *koefisien standardized* secara langsung dengan tidak langsung. Untuk melakukan pengujian tersebut menggunakan analisis jalur (*path analisis*) dengan membandingkan pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja dengan pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Pengujian efek mediasi dilakukan dengan tahapan langkah berikut: pengaruh langsung : motivasi terhadap kinerja = 0,560, pengaruh tidak langsung : motivasi \rightarrow komitmen \rightarrow kinerja = $0,206 * 0,590 = 0,122$. Sehingga dapat disimpulkan dari hasil pengujian diatas, berdasarkan pada ketentuan dimana pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsung, maka dinyatakan bahwa komitmen organisasi tidak sebagai variabel mediasi atau intervening yang tidak mampu untuk menjelaskan pengaruh secara tidak langsung motivasi terhadap kinerja dengan demikian hipotesis 4 dapat ditolak.
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja yang di mediasi komitmen organisasional, dilakukan dengan membandingkan hasil *koefisien standardized* secara langsung dengan tidak langsung. Untuk melakukan pengujian tersebut menggunakan analisis jalur (*path analisis*) dengan membandingkan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja dengan pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Pengujian hipotesis 5 dilakukan dengan tahapan langkah berikut: pengaruh langsung : kepuasan kerja terhadap kinerja = -0,758, pengaruh tidak langsung : kepuasan kerja \rightarrow komitmen \rightarrow kinerja = $0,775 * 0,590 = 0,457$. Sehingga dapat disimpulkan dari hasil pengujian diatas, berdasarkan pada ketentuan dimana pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung, maka dinyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai variabel mediasi atau intervening yang mampu untuk menjelaskan pengaruh secara tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja dengan demikian hipotesis 5 dapat diterima.
6. Pengaruh status karyawan terhadap kinerja yang di mediasi komitmen organisasional, dilakukan dengan membandingkan hasil *koefisien standardized* secara langsung dengan tidak langsung. Untuk melakukan pengujian tersebut menggunakan analisis jalur (*path analisis*) dengan membandingkan pengaruh langsung status karyawan terhadap kinerja dengan pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Pengujian hipotesis 6 dilakukan dengan tahapan langkah berikut: pengaruh langsung : status karyawan terhadap kinerja = 0,787, pengaruh tidak langsung : status karyawan \rightarrow komitmen \rightarrow kinerja = $0,071 * 0,590 = 0,464$. Sehingga dapat disimpulkan dari hasil pengujian diatas, berdasarkan pada ketentuan dimana pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsung, maka dinyatakan bahwa komitmen organisasi tidak sebagai variabel mediasi atau intervening yang tidak mampu untuk menjelaskan pengaruh secara tidak langsung status karyawan terhadap kinerja dengan demikian hipotesis 6 dapat ditolak

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan sebagaimana disampaikan pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Semakin besar motivasi seorang karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat. Jika manajemen sumber daya manusia yang ingin meningkatkan kinerja karyawannya maka motivasi dari karyawan perlu ditingkatkan atau dikembangkan terlebih dahulu.
2. Status karyawan memberikan dampak pada kinerja karyawan dimana status karyawan memiliki kontribusi yang sama pada peningkatan kinerja karyawan.
3. Adanya karyawan yang puas terhadap pekerjaannya belum tentu akan meningkatkan kinerja karyawan.
4. Pada analisis variabel komitmen organisasi sebagai mediasi variabel motivasi terhadap kinerja karyawan menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai mediasi terhadap kinerja karyawan maka dapat disimpulkan komitmen organisasi tidak menjadi mediasi antara pengaruh motivasi terhadap kinerja.
5. Pada analisis variabel komitmen organisasi sebagai mediasi variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel temuan penelitian ini menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh langsung lebih kecil dari pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai mediasi terhadap kinerja karyawan maka dapat disimpulkan komitmen organisasi menjadi mediasi antara pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.
6. Pada analisis variabel komitmen organisasi sebagai mediasi variabel status karyawan terhadap kinerja karyawan dari hasil analisis pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel temuan penelitian ini menyatakan bahwa status karyawan mempunyai pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai mediasi terhadap kinerja karyawan maka dapat disimpulkan komitmen organisasi tidak menjadi mediasi antara pengaruh status karyawan terhadap kinerja karyawan.

Saran

Manajemen PT. Bank Capital Indonesia, Tbk disarankan melakukan strategi perbaikan terhadap kinerja karyawan melalui perspektif SDM dengan beberapa cara :

- a. Seharusnya mulai mengaplikasikan pentingnya analisis terhadap motivasi dan status karyawan dalam hal perekrutan karyawan baru dimana perlu adanya suatu wawancara atau kuesoner terkait motivasi suatu calon karyawan karena nantinya motivasi seorang calon karyawan tersebut akan berdampak pada kinerjanya. Salah satu caranya bisa dengan kompensasi sebagian besar orang akan termotivasi oleh uang. Karena itu, motivasi karyawan melalui kompensasi, bisa dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus kinerja, komisi, bagi hasil, dan pembagian hadiah lain seperti, mobil, motor, liburan, atau barang-barang lainnya yang dapat digunakan sebagai hadiah. Apapun metode yang dipilih, harus memiliki sistem yang baik di tempat orang atau manager yang membangun motivasi kerja karyawan. Namun, tidak semua orang dapat termotivasi oleh faktor yang sama, atau harus ada kombinasi faktor lain dengan melibatkan para pemimpin untuk menginspirasi mereka inspirasi juga tidak akan dapat diterima dengan mudah jika seorang pemimpin tidak menjadi panutan atau *roll model* bagi karyawannya cara agar inspirasi dari pemimpin bisa diterima untuk memotivasi karyawan adalah dengan langkah awal untuk mendengarkan saran dan kendala mereka serta turut mengapresiasi hasil kerja dan pengakuan serta menjadi contoh yang baik bagi karyawannya. Dengan demikian pada intinya cara tersebut terletak pada pemimpin mereka agar dapat menciptakan karyawannya termotivasi dan kepuasan pada pekerjaannya guna mendukung kinerja karyawan.
- b. Disarankan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi bagi karyawan yang sudah existing melalui sarana dan prasarana yang lengkap dalam menunjang pekerjaan karena hal ini merupakan salah satu faktor kepuasan kerja contoh seperti kendaraan operasional, serta memberikan perhatian yang lebih dalam hal penyesuaian kompensasi dan fasilitas yang

diberikan berdasarkan hasil kinerja, kemudian melibatkan para pemimpin juga agar karyawan bisa merasa puas karena aspek kepedulian dari pemimpin.

- c. Melakukan survey bagi karyawan yang resign terkait variabel motivasi dan kepuasan kerja dengan memberikan kuesioner yang harus diisi sebagai persyaratan administrasi mengundurkan diri, sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen khususnya dalam hal perekrutan dan pengembangan karyawan, melalui data ini dapat dianalisis faktor apa yang banyak dipilih oleh karyawan sebagai penyebab pengunduran diri sehingga dapat dirumuskan perbaikan apa yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk menekan angka *turn over* serta meningkatkan kinerja karyawan.
- 2 Disarankan melakukan penelitian lebih lanjut dikarenakan pengaruh faktor lain terhadap kinerja karyawan yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini relatif besar, maka penelitian lebih lanjut dapat dikembangkan dan dikorelasikan dengan variabel lainnya, seperti budaya organisasi dan *Service management*.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Omar, A., Lolli, J., Chen-McCain, S. L., & Dickerson, J. (2011). A Comparison Between Full and Part-Time Lodging Employees on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Job Performance.
- Adekola B. 2012. The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction: A Study of Employees at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resource*. Vol. 2, No. 2
- Cania L. 2014. The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. *EconomiaSeria Management*. Volume 17, Issue 2,
- EK Kiruja, Mukuru E. 2013. Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*.
- Ferdinand, A. 2006. Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ferrel, O.C, D, Harline. 2005. Marketing Strategy. Thomson Corporation, South Western.
- Fred, R. David. 2010. Manajemen Strategis. Jakarta: Salemba Empat
- Ghozali, Imam. (2014) Structural Equation Modeling, Partial Least Square Edisi IV. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hira A, Waqas I. 2012. A Study of Job Satisfaction and IT's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3 No. 19
- Khan MR, Ziauddin, Jam FA, Ramay MI. 2010. The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences* vol 15 no 3.

- Khan AH, Nawaz MM, Aleem M, Hamed W. 2011. Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*. Vol. 6 (7).
- Kreitner R. Kinicki, A. 2001. Organizational behavior. Fifth Edition, International Edition, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lee, T. W., & Johnson, D. R. (1991). *The effects of work schedule and employment status on the organizational commitment and job satisfaction of full versus part time employees*. *Journal of Vocational Behavior*, 38(2), 208-224.
- Mohsan F, Nawaz MM, Khan MS, Shaukat Z, Aslam N. Are Employee Motivation, Commitment and Job Involvement Inter-related: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2 No. 17
- Putri, W. S. I. (2014). ANALISIS PERBEDAAN KOMITMEN ORGANISASI BERDASARKAN STATUS KARYAWAN (Studi Pada Karyawan PT. Kobexindo Tractors Tbk. Representative Office Bengkulu). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1).
- Pandey C, Khare R. 2012. Impact Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Employee Loyalty. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*. Vol.1 Issue 8,
- Rahmawati Y, Abiddin NZ. 2014. Relationship Between Motivation And Organizational Commitment Among Scout Volunteers In East Kalimantan. *Journal of Social Science Studies*. Vol. 2, No. 1
- Ranihusna, D. (2010). Efek rantai motivasi pada kinerja karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen (Journal of Management Dynamics)*, 1(2).
- Sugiyono (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Soegihartono, A. (2012). Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen (di PT Alam Kayu Sakti Semarang). *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 3(1), 123-140.
- Uduji JI, Ankeli MO. 2013. *Needs for achievement, Affiliation and Power: the Possible Sales Manager's Action for Exceptional Salesforce Performance*. *Research Journal of Finance and Accounting* Vol 4 No 9.