

PENGARUH *POWER* TERHADAP MOTIVASI DAN PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA YANG DIMODERASI OLEH KEPRIBADIAN

Aji Irawan

E-mail: aji_irawan@yahoo.com

ABSTRACT

The purpose of this research is to empirically tested the influence of power to motivation, motivation to performance, and personality that simultaneously moderate the power-motivation-performance relationships. This research use french & raven's model to measure power (reward, coercive, legitimate, expert, and referent) and mcrae & costa's big five model to measure personality (emotional stability, extraversion, openness to experience, agreeableness, and conscientiousness). Data collection procedure use survey through questionnaire. Hypotheses tested by using path analysis on sem (structural equation modeling) two-steps. There are several important result. First, reward power is not significantly have positive effect on motivation and coercive power is not significantly have negative effect on motivation. Second, legitimate, expert, and referent power proved to be significant and positively affect motivation. Third, motivation proved to be significant and positively affect performance. Fourth, personality can simultaneously moderate the power-motivation-performance relationships.

Keywords: *power, motivation, performance, personality*

JEL classification: J53

PENDAHULUAN

Sampai saat ini, topik penelitian mengenai *power* kurang mendapatkan perhatian, bahkan dalam lingkup penelitian manajerial. Hal tersebut menimbulkan banyak kesalahpahaman mengenai topik *power* dan manajemen. Kesalahpahaman ini menjadi semakin bertambah karena dalam organisasi yang besar dan kompleks sekarang ini, sebagian besar kinerja manajerial yang efektif di dalam organisasi memerlukan keahlian dalam memperoleh dan mempergunakan *power*.

Organisasi yang efektif adalah organisasi yang dapat mencapai tujuannya. Suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya tergantung pada peralatan yang bagus serta sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada kinerja setiap individu yang ada di dalam organisasi tersebut. Setiap organisasi akan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawannya dengan harapan agar tujuan organisasi akan dapat dicapai. Agar karyawan dapat bekerja dengan baik, maka memerlukan daya dorong agar mau dan mampu untuk bekerja. Daya dorong tersebut disebut dengan motivasi. Dengan demikian, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi karyawan tersebut.

Manajer harus terampil untuk memperoleh dan mempergunakan *power* di dalam melakukan pekerjaannya, karena manajer bergantung pada orang

lain, misalnya karyawan di dalam organisasi tersebut. Tanpa memperdulikan jenis organisasi, salah satu peran dasar suatu organisasi adalah untuk menyebarkan pengetahuan, kesempatan, dan peraturan kerja dari atasan kepada bawahan. Proses tersebut telah diteliti melalui sebuah penelitian dan didefinisi sebagai *power* (Koslowsky & Stashevsky, 2005). Jadi, *power* dipandang sebagai sebuah aset berharga yang berusaha untuk didapatkan oleh organisasi (Erkutlu & Chafra, 2006) dan mempunyai pengaruh terhadap tindakan manajemen dan reaksi karyawan (Tjosvold & Sun, 2005).

Teori harapan dari Victor H. Vroom mengatakan bahwa seseorang akan termotivasi jika ia merasa mendapatkan penghargaan atas kinerjanya (Schermerhorn, *et al.*, 2004). Karyawan yang berkinerja dengan baik pantas digaji dengan layak sehingga timbul motivasi dalam dirinya untuk berkinerja lebih baik lagi. Jadi, motivasi karyawan yang tinggi akan meningkatkan kinerjanya. Beberapa penelitian juga menghasilkan adanya hubungan yang signifikan antara motivasi dan kinerja (Halbesleben & Bowler, 2007; Grant, 2008; Springer, 2011).

Ketika seorang pemimpin menggunakan *power* dapat menyebabkan banyak kemungkinan hasil yang tergantung pada basis *power* yang digunakan, metode yang diterapkan, dan karakteristik individu baik pemimpin maupun bawahan. Salah satu karakteristik individu tersebut adalah kepribadiannya. Kepribadian adalah suatu sifat yang menonjol pada diri seseorang. Kepribadian seseorang berbeda antara satu dengan yang lain. Kepribadian dipandang sebagai variabel yang kuat dan signifikan, serta dipersepsikan sebagai alat psikologi utama untuk mengarahkan dan mengendalikan perilaku (Heinstrom, 2003). Oleh karena itu, penulis menyimpulkan bahwa kepribadian seseorang dapat mempengaruhi persepsi orang tersebut tentang *power* yang digunakan oleh orang lain.

Motivasi merupakan dorongan untuk mencapai suatu tujuan dan motivasi itu berbeda antara satu orang dengan orang yang lain. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh karena manusia pada dasarnya unik dan berbeda-beda. Salah satu bentuk perbedaan itu adalah kepribadiannya. Kepribadian setiap orang pasti berbeda-beda, oleh sebab itu motivasi seseorang dalam melakukan suatu hal pasti berbeda pula. Motivasi

karyawan dalam bekerja dipengaruhi oleh kepribadian karyawan tersebut. Judge & Illies (2002) menyimpulkan bahwa kepribadian model *Big Five* adalah suatu hal penting yang mempengaruhi motivasi.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor kepribadian. Sebagai contoh, karyawan yang berkepribadian terbuka dan tidak pemalu akan lebih baik berkinerja dalam tim dibandingkan dengan orang yang berkepribadian tertutup dan pemalu. Organisasi dalam mencapai tujuannya membutuhkan karyawan yang mampu berkinerja dengan baik. Kepribadian karyawan tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut di dalam organisasi. Penelitian Rothmann & Coetzer (2003) menyimpulkan bahwa kepribadian berhubungan dengan kinerja.

Berdasarkan penjelasan tersebut, penulis ingin meneliti tentang pengaruh *power* terhadap motivasi dan pengaruh motivasi terhadap kinerja serta kepribadian yang memoderasi pengaruh *power* terhadap motivasi dan pengaruh motivasi terhadap kinerja. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui 1) pengaruh *power* terhadap motivasi; 2) pengaruh motivasi terhadap kinerja; dan 3) apakah kepribadian memoderasi secara simultan hubungan *power*-motivasi-kinerja.

MATERI DAN METODE PENELITIAN

Menurut Gibson *et al.*, (2009) karyawan yang termotivasi cenderung produktif dan melakukan pekerjaannya sebaik mungkin. Jadi, manajer harus selalu berusaha memotivasi karyawannya untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian Elangovan & Xie (2000) menunjukkan bahwa persepsi karyawan akan *reward power* atasan secara positif dan signifikan menjadi prediktor terhadap motivasinya. Jadi, jika karyawan menganggap atasannya suka memberikan penghargaan maka motivasinya bekerja akan tinggi karena merasa bahwa usahanya akan diberi penghargaan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H1a: *Reward power* berpengaruh positif terhadap motivasi.

Coercive power adalah kekuasaan untuk mendisiplin-kan, menghukum, dan tidak memberikan penghargaan (Erkutlu & Chafra, 2006). Manajer yang memiliki *referent power* tinggi atau manajer yang

berkarisma jarang menggunakan hukuman (Koslowky & Stashvesky, 2005). Karena menggunakan *coercive power* akan mengurangi *referent power* dan *referent power* berhubungan positif dengan motivasi intrinsik karyawan (Boggs *et al.*, 2003), maka penggunaan *coercive power* akan mengurangi motivasi karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H1b: *Coercive power* berpengaruh negatif terhadap motivasi.

Legitimate power disebut juga wewenang formal (Erkutlu & Chafra, 2006) dan bersumber dari persepsi bawahan bahwa atasannya berhak untuk mengendalikan perilakunya (Schermerhorn *et al.*, 2004). Manajer dengan *legitimate power* yang tinggi akan meningkatkan arti penting pekerjaan dan tanggung jawab serta kewajiban bawahannya (Elangovan & Xie, 2000). Manajer, sebagai perwakilan dari organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan motivasi karyawannya untuk menyukseskan organisasi tersebut (Annamalai *et al.*, 2010). Hasil penelitian Elangovan & Xie (2000) menunjukkan bahwa persepsi karyawan akan *legitimate power* atasan secara positif menjadi prediktor motivasinya. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H1c: *Legitimate power* berpengaruh positif terhadap motivasi.

Expert power bersumber dari persepsi bawahan bahwa atasan mempunyai keterampilan dan pengetahuan tertentu yang diperlukannya tetapi tidak dimiliki olehnya (Schermerhorn, *et al.*, 2004). Elangovan & Xie (2000) menyimpulkan bahwa manajer dengan *expert power* yang tinggi akan menyediakan pedoman dan bantuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang akan meningkatkan *expectancy* (probabilitas usahanya akan diikuti oleh prestasi kerja) dan secara positif mempengaruhi motivasinya. Hasil penelitian Elangovan & Xie (2000) menunjukkan bahwa persepsi karyawan akan *expert power* atasan secara positif dan signifikan menjadi prediktor kepuasan kerjanya. Karena kepuasan kerja berhubungan dengan motivasi (Springer, 2011), maka dapat disimpulkan bahwa penggunaan *expert power* oleh atasan akan berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H1d: *Expert power* berpengaruh positif terhadap motivasi.

Motivasi intrinsik dapat dianggap sebagai perasaan positif, berdasarkan penilaiannya terhadap perilakunya, dan tidak tergantung pada sumber kepuasan eksternal (Boggs *et al.*, 2003). *Referent power* adalah *power* yang menghasilkan adanya hubungan perasaan antara orang yang mempengaruhi dengan orang yang dipengaruhi. Perasaan itu adalah rasa kagum, percaya (Erkutlu & Chafra, 2006), atau ingin menjadi sepertiinya (Ambur, 2000).

Penelitian Boggs *e. al.*, (2003) menunjukkan bahwa *referent power* berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik karyawan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa jika karyawan suka dengan atasannya, maka akan mengaguminya, termotivasi menjadi sepertiinya, dan meningkatkan *self-conceptnya* supaya sama dengan atasannya. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H1e: *Referent power* berpengaruh positif terhadap motivasi.

Menurut Gibson *et al.*, (2009) karyawan yang termotivasi cenderung produktif dan melakukan pekerjaannya sebaik mungkin. Salah satu indikator kinerja adalah produktivitas. Jadi karyawan yang produktif dapat diartikan sebagai karyawan yang berkinerja baik. Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah motivasi (Manzoor, 2011). Motivasi dapat didefinisi sebagai sekumpulan tindakan yang berhubungan dengan suatu kekuatan yang dapat meningkatkan kinerja dan mengarahkannya untuk menyelesaikan target tertentu (Khan *et al.*, 2010). Khan *et al.*, (2010) menyimpulkan bahwa penghargaan menyebabkan kepuasan karyawan yang secara langsung mempengaruhi kinerjanya. Penelitian terdahulu (Grant, 2008; Halbesleben & Bowler, 2007; dan Springer, 2011) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara motivasi dengan kinerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H2: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Gibson *et al.*, (2009) berpendapat bahwa motivasi berhubungan dengan perilaku dan perilaku setiap orang itu pasti berbeda-beda. Kepribadian dapat mewakili bentuk dasar perilaku dan kognitif yang telah terbukti tetap sepanjang waktu dan dalam keadaan yang berbeda-beda serta dipandang sebagai alat psikologi utama untuk mengarahkan dan mengendalikan perilaku (Heinstrom, 2003). Oleh karena itu, secara rasional

kepribadian dapat memanipulasi sikap dan nilai seseorang (Olver & Mooradian, 2003). Hasil penelitian Judge & Illies (2002) menunjukkan bahwa kepribadian model *Big Five* merupakan suatu hal penting yang mempengaruhi motivasi.

Hasil penelitian Rothmann & Coetzer (2003) menunjukkan bahwa kepribadian model *Big Five* berhubungan dengan kinerja. Model *Big Five* adalah prediktor perilaku kerja lintas budaya, waktu, dan konteks yang kuat (Robbins & Judge, 2008) serta dianggap sebagai dasar untuk mengukur kepribadian dan konsisten secara universal. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan tentang *power* atasan akan mempengaruhi motivasinya dan akan mempengaruhi kinerjanya. Akan tetapi, kepribadian dapat memanipulasi sikap dan nilai karyawan tersebut. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H3: Kepribadian memoderasi secara simultan hubungan *power*-motivasi-kinerja.

Penelitian ini menggunakan *setting* di STIE YKPN Yogyakarta dengan sumber data primer yang diperoleh secara langsung dari responden yang diperoleh dari seluruh karyawan bagian administrasi STIE YKPN Yogyakarta yang berjumlah 60 orang. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan metode survei, yaitu dengan menggunakan kuesioner yang berisi daftar pertanyaan dan pernyataan yang dibagikan kepada seluruh karyawan bagian administrasi STIE YKPN Yogyakarta yang berjumlah 60 orang. Berdasar 60 kuesioner yang disebar, kuesioner kembali berjumlah 55 kuesioner, dan kuesioner yang tidak kembali berjumlah 5 kuesioner. Dengan demikian, *response rate* penelitian ini adalah sebesar 91,67%.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini mencakup pertanyaan tentang demografi responden. Pertanyaannya meliputi jenis kelamin, usia, masa kerja, dan pendidikan terakhir responden. Kuesioner dalam penelitian ini juga mencakup pernyataan untuk mengukur variabel yang akan diuji dalam penelitian ini. Adapun variabel yang akan diuji dalam penelitian ini adalah *power*, motivasi, kinerja, dan kepribadian. Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* lima skala, yaitu “Sangat Tidak Setuju”, “Tidak Setuju”, “Netral”, “Setuju”, dan “Sangat Setuju”.

Hipotesis penelitian ini diuji dengan menggunakan *path analysis* dalam *Structural equation modeling* (SEM) *two-steps*. Hipotesis akan didukung jika ada *significant path* pada panah hubungan antarvariabel. Sebaliknya, hipotesis tidak didukung jika tidak ada *significant path* pada panah hubungan antarvariabel. Penulis menggunakan SEM *two-steps* dalam penelitian ini untuk mengantisipasi keterbatasan jumlah data yang diperoleh.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan data yang diperoleh dari 55 responden, 35 responden berjenis kelamin laki-laki (63,64%) dan 20 responden berjenis kelamin perempuan (36,36%). Berdasarkan data yang diperoleh dari 55 responden, 7 responden berusia antara 35 – 40 tahun (12,73%), 16 responden berusia antara 40 – 45 tahun (29,09%), 17 responden berusia antara 45 – 50 tahun (30,91%), 12 responden berusia antara 50 – 55 tahun (21,82%), dan 3 responden berusia antara 55 – 60 tahun (5,45%). Usia minimal atau karyawan termuda berusia 36 tahun dan usia maksimal atau karyawan tertua berusia 59 tahun dengan rata-rata usia sebesar 45,75 tahun.

Berdasarkan data yang diperoleh dari 55 responden, 1 responden mempunyai masa kerja antara 0 – 10 tahun (1,82%), 24 responden mempunyai masa kerja antara 10 – 20 tahun (43,64%), dan 30 responden mempunyai masa kerja antara 20 – 30 tahun (54,54%). Masa kerja minimal adalah 2 tahun dan masa kerja terlama adalah 59 tahun dengan rata-rata masa kerja sebesar 21,33 tahun. Berdasarkan data yang diperoleh dari 55 responden, 4 responden berpendidikan SMP (7,27%), 35 responden berpendidikan SMA (63,63%), 1 responden berpendidikan D2 (1,82%), 8 responden berpendidikan D3 (14,55%), dan 7 responden berpendidikan S1 (12,73%).

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor pada program SPSS 16.0. Suatu item pernyataan dinyatakan valid jika skor *factor loading* $e > 0,5$. Hasil pengujian validitas variabel *power* menunjukkan bahwa skor *factor loading* seluruh item pernyataannya $e > 0,5$. Dengan demikian, semua item pernyataannya dapat dikatakan valid. Hasil pengujian validitas variabel *power* dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1
Hasil Uji Validitas Power

Variabel	Item	Factor loading	Keterangan
Reward power	RWP1	0,870	Valid
	RWP2	0,870	Valid
	RWP3	0,706	Valid
	RWP4	0,720	Valid
Coercive power	COP1	0,935	Valid
	COP2	0,834	Valid
	COP3	0,876	Valid
	COP4	0,835	Valid
Legitimate power	LEP1	0,501	Valid
	LEP2	0,586	Valid
	LEP3	0,905	Valid
	LEP4	0,790	Valid
Expert power	EXP1	0,869	Valid
	EXP2	0,891	Valid
	EXP3	0,852	Valid
	EXP4	0,908	Valid
Referent power	RFP1	0,893	Valid
	RFP2	0,875	Valid
	RFP3	0,858	Valid
	RFP4	0,605	Valid

Hasil pengujian validitas variabel motivasi menunjukkan bahwa skor *factor loading* seluruh item pernyataannya e'' 0,5. Dengan demikian, semua item pernyataannya dapat dikatakan valid. Hasil pengujian validitas motivasi dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2
Hasil Uji Validitas Motivasi

Variabel	Item	Factor loading	Keterangan
Motivasi	MOT1	0,860	Valid
	MOT2	0,741	Valid
	MOT3	0,886	Valid
	MOT4	0,578	Valid
	MOT5	0,807	Valid
	MOT6	0,559	Valid
	MOT7	0,602	Valid

Hasil pengujian validitas variabel kinerja

menunjukkan bahwa skor *factor loading* seluruh item pernyataannya e'' 0,5. Dengan demikian, semua item pernyataannya dapat dikatakan valid. Hasil pengujian validitas kinerja dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3
Hasil Uji Validitas Kinerja

Variabel	Item	Factor loading	Keterangan
Kinerja	KIN1	0,810	Valid
	KIN2	0,884	Valid
	KIN3	0,850	Valid
	KIN4	0,842	Valid
	KIN5	0,682	Valid

Hasil pengujian validitas variabel kepribadian menunjukkan bahwa ada satu item pernyataan yang tidak valid (*factor loading* < 0,5). Item itu adalah EMO3 "Saya sering mencoba makanan baru dan makanan dari negara lain". Hasil pengujian validitas variabel kepribadian dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4
Hasil Uji Validitas Kepribadian

Variabel	Item	Factor loading	Keterangan
Emotional stability	EMO1	0,716	Valid
	EMO2	0,574	Valid
	EMO3	0,806	Valid
	EMO4	0,633	Valid
	EMO5	0,807	Valid
	EMO6	0,599	Valid
Extraversion	EXT1	0,700	Valid
	EXT2	0,728	Valid
	EXT3	0,610	Valid
	EXT4	0,806	Valid
	EXT5	0,609	Valid
	EXT6	0,505	Valid
Openness to experience	OPE1	0,806	Valid
	OPE2	0,728	Valid
	OPE3	*	Tidak Valid
	OPE4	0,695	Valid
	OPE5	0,757	Valid
	OPE6	0,513	Valid

Variabel	Item	Factor loading	Keterangan
Agreeableness	AGG1	0,741	Valid
	AGG2	0,597	Valid
	AGG3	0,850	Valid
	AGG4	0,753	Valid
	AGG5	0,600	Valid
	AGG6	0,824	Valid
Conscientiousness	CON1	0,823	Valid
	CON2	0,868	Valid
	CON3	0,838	Valid
	CON4	0,883	Valid
	CON5	0,778	Valid
	CON6	0,861	Valid

Keterangan: * < 0,5

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan analisis reliabilitas pada program SPSS 16.0. Item-item pernyataan suatu variabel dinyatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha e''* 0,6. Item pernyataan yang tidak valid, yaitu EMO3 dibuang. Dengan demikian, jumlah item variabel EMO hanya ada lima item pernyataan. Hasil pengujian reliabilitas variabel *power* (*reward power*, *coercive power*, *legitimate power*, *expert power*, dan *referent power*), motivasi, kinerja, serta variabel kepribadian (*emotional stability*, *extraversion*, *openness to experience*, *agreeableness*, dan *conscientiousness*) menunjukkan bahwa

semua variabel memiliki nilai *cronbach's alpha e''* 0,6. Dengan demikian, semua item pernyataan dapat dikatakan reliabel. Hasil pengujian reliabilitas selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 5.

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas, diketahui bahwa semua variabel reliabel dan hanya ada satu item pernyataan yang tidak valid. Oleh karena itu, item pernyataan yang tidak valid yaitu EMO3 dihilangkan sehingga pengukuran variabel *emotional stability* hanya ada lima item. Penelitian ini menggunakan skala *likert* lima poin untuk menghitung jawaban responden.

Untuk pengujian hipotesis 1 (1a, 1b, 1c, 1d, dan 1e) serta hipotesis 2, penulis menggunakan SEM (*structural equation modeling*) *two-steps* dengan program Amos 16.0, dengan terlebih dahulu menghitung rata-rata tertimbang untuk setiap variabel, yaitu RWP (*reward power*), COP (*coercive power*), LEP (*legitimate power*), EXP (*expert power*), RFP (*referent power*), MOT (*motivasi*), dan KIN (*kinerja*). Berdasar hasil penghitungan rata-rata tertimbang tersebut, didapatkan nilai *lambda* (è) dan *epsilon* (â) untuk setiap variabel yang nantinya akan digunakan dalam model SEM.

Gambar model penelitian untuk menguji hipotesis 1 dan 2 dapat digambarkan dalam bentuk SEM seperti pada Gambar 1. Nilai *lambda* (è) dan *epsilon* (â) dimasukkan ke dalam model. Nilai *lambda* (è) dimasukkan ke dalam panah (â) dan nilai *epsilon* (â) dimasukkan ke dalam *error* (e), kecuali e8 dan e9. Hasil

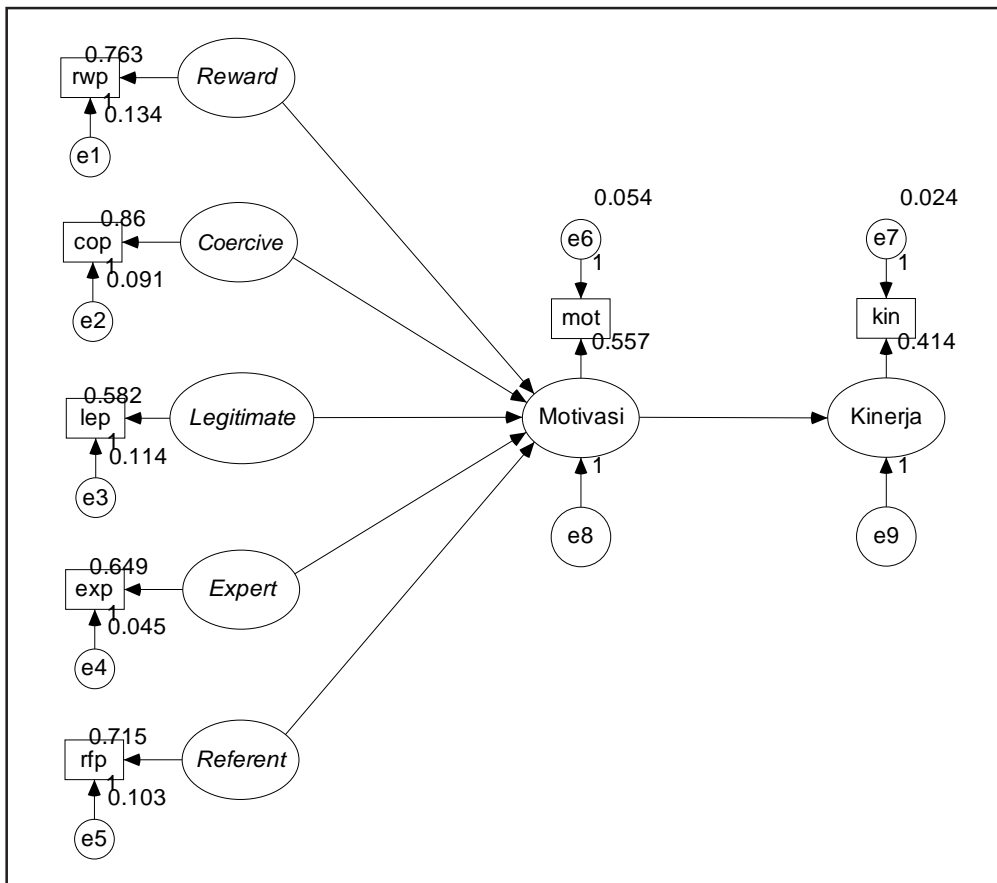
Tabel 5
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Item pernyataan	Cronbach's alpha	Keterangan
RWP (<i>reward power</i>)	4	0,802	Reliabel
COP (<i>coercive power</i>)	4	0,893	Reliabel
LEP (<i>legitimate power</i>)	4	0,667	Reliabel
EXP (<i>expert power</i>)	4	0,894	Reliabel
RFP (<i>referent power</i>)	4	0,816	Reliabel
MOT (<i>motivasi</i>)	7	0,840	Reliabel
KIN (<i>kinerja</i>)	5	0,869	Reliabel
EMO (<i>emotional stability</i>)	6	0,773	Reliabel
EXT (<i>extraversion</i>)	6	0,737	Reliabel
OPE (<i>openness to experience</i>)	5	0,747	Reliabel
AGG (<i>agreeableness</i>)	6	0,826	Reliabel
CON (<i>conscientiousness</i>)	6	0,917	Reliabel

pengujian hipotesis 1 dan 2 dengan SEM menunjukkan bahwa hipotesis 1a dan 1b tidak didukung karena $p\ value > 0,05$, sedangkan hipotesis 1c, 1d, 1e, serta hipotesis 2 didukung karena $p\ value < 0,05$. Hasil pengujian hipotesis 1 dan 2 selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 6.

Untuk pengujian hipotesis 3, digunakan model SEM yang sama dengan yang digunakan untuk pengujian hipotesis 1 dan 2 seperti pada Gambar 1. Selanjutnya, dihitung rata-rata untuk setiap variabel kepribadian, yaitu EMO (*emotional stability*), EXT (*extraversion*), OPE (*openness to experience*), AGG (*agreeableness*), dan CON (*conscientiousness*). Berdasar hasil penghitungan rata-rata tersebut, kemudian mengelompokkan data menjadi 10 grup

dengan masing-masing variabel kepribadian ada dua kelas. Kelas dibagi dua, yaitu kelas kecil dan kelas besar. Berdasar 55 data, dibagi dua untuk kelas kecil dan kelas besar sehingga didapatkan data untuk kelas kecil berjumlah 28 data dan untuk kelas besar berjumlah 27 data. Kemudian mengolah data satu persatu sebanyak 10 grup, dibandingkan per grup berdasarkan variabel, yaitu EMO (grup 1 dan 2), EXT (grup 3 dan 4), OPE (grup 5 dan 6), AGG (grup 7 dan 8), dan CON (grup 9 dan 10). Berdasar perbandingan tersebut, didapatkan simpulan bahwa H3 didukung karena ada perbedaan GFI, koefisien, dan $p\ value$ antar grup pada masing-masing variabel. Hasil pengujian hipotesis 3 dapat dilihat pada Tabel 7.



Gambar 1
Model Penelitian

Tabel 6
Hasil Pengujian Hipotesis 1 dan 2

Hipotesis	Pernyataan hipotesis (pengaruhnya)	Koefisien	P value	Ket.
1a	<i>Reward power</i> à Motivasi (+)	-0,133	0,238	Tidak didukung
1b	<i>Coercive power</i> à Motivasi (-)	-0,073	0,494	Tidak didukung
1c	<i>Legitimate power</i> à Motivasi (+)	0,241	0,043	Didukung
1d	<i>Expert power</i> à Motivasi (+)	0,329	0,002	Didukung
1e	<i>Referent power</i> à Motivasi (+)	0,447	*	Didukung
2	Motivasi à Kinerja (+)	0,721	*	Didukung

Keterangan: * < 0,001

Tabel 7
Hasil Pengujian Hipotesis 3

Var. Grup Kelas	EMO		EXT		OPE		AGG		CON	
	1 Kecil	2 Besarnya	3 Kecil	4 Besarnya	5 Kecil	6 Besarnya	7 Kecil	8 Besarnya	9 Kecil	10 Besarnya
GFI	0,679	0,648	0,736	0,633	0,66	0,684	0,666	0,665	0,703	0,668
RWP-MOT	K -0,02	-0,11	-0,02	-0,16	0,001	-0,15	-0,03	-0,04	0,151	-0,19
	P 0,924	0,343	0,926	0,149	0,996	0,202	0,83	0,74	0,408	0,087
COP-MOT	K 0,096	-0,09	0,105	0,031	0,067	0,001	0,095	-0,17	0,102	-0,78
	P 0,492	0,402	0,468	0,824	0,56	0,996	0,474	0,115	0,521	0,499
LEP-MOT	K 0,373	0,287	0,027	0,255	0,455	0,209	0,344	0,276	0,383	0,221
	P 0,019	0,022	0,846	0,126	0,005	0,091	0,054	0,014	0,085	0,05
EXP-MOT	K 0,747	-0,12	0,865	0,13	0,847	0,059	0,642	0,038	0,569	0,051
	P *	0,28	*	0,279	*	0,605	*	0,735	*	0,67
RFP-MOT	K 0,083	0,724	0,291	0,502	-0,01	0,606	0,397	0,359	0,371	0,474
	P 0,56	*	0,042	*	0,951	*	0,003	0,004	0,014	*
MOT-KIN	K 0,758	0,464	0,71	0,606	0,668	0,564	0,659	0,493	0,604	0,501
	P *	0,034	*	0,012	*	0,019	*	0,097	0,001	0,035

Keterangan: * < 0,001

K: koefisien dan P: p value

PEMBAHASAN

Hipotesis 1a tidak didukung karena p value 0,238 > 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *reward power* tidak berpengaruh positif terhadap motivasi. Dengan demikian, pemberian penghargaan berupa kenaikan gaji, bonus, dan promosi oleh atasan kepada karyawan tidak secara signifikan meningkatkan motivasinya. Hal ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan

oleh Elangovan & Xie (2000) yang menunjukkan bahwa *reward power* merupakan prediktor yang positif dan signifikan dari motivasi.

Hipotesis 1b tidak didukung karena p value 0,494 > 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *coercive power* tidak berpengaruh negatif terhadap motivasi. Dengan demikian, pemberian ancaman, hukuman, dan paksaan oleh atasan kepada karyawan tidak menurunkan motivasinya. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil

penelitian yang dilakukan oleh Elangovan & Xie (2000), yang tidak menunjukkan bahwa *coercive power* merupakan prediktor motivasi.

Hipotesis 1c didukung karena koefisien 0,241 bernilai positif dan $p \text{ value } 0,043 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa *legitimate power* berpengaruh positif terhadap motivasi. Dengan demikian, pemberian tanggungjawab oleh atasan kepada karyawan akan meningkatkan motivasinya. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Elangovan & Xie (2000) yang menunjukkan bahwa *legitimate power* merupakan prediktor yang positif dan signifikan dari motivasi.

Hipotesis 1d didukung karena koefisien 0,329 bernilai positif dan $p \text{ value } 0,002 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa *expert power* berpengaruh positif terhadap motivasi. Dengan demikian, pemberian saran, bantuan, dan pedoman dalam bekerja oleh atasan kepada karyawan akan meningkatkan motivasinya. Hal ini konsisten dengan teori harapan Victor H. Vroom seperti dikutip oleh Elangovan & Xie (2000) yang menyimpulkan bahwa manajer dengan *expert power* yang tinggi akan menyediakan pedoman dan bantuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang akan meningkatkan *expectancy* (probabilitas usahanya akan diikuti oleh prestasi kerja) dan secara positif mempengaruhi motivasinya. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Elangovan & Xie (2000) yang tidak menunjukkan bahwa *expert power* merupakan prediktor yang positif dan signifikan dari motivasi.

Hipotesis 1e didukung karena koefisien 0,447 bernilai positif dan $p \text{ value } < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa *referent power* berpengaruh positif terhadap motivasi. Dengan demikian, jika karyawan mempunyai atasan yang berkharisma, punya hubungan perasaan dengannya, serta disukai dan dipercayai olehnya maka ia akan menjadikan atasannya sebagai panutan, termotivasi untuk menjadi seperti atasannya, dan meningkatkan *self-conceptnya*. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian Boggs *et al.*, (2003) yang menunjukkan bahwa *referent power* berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik karyawan.

Hipotesis 2 didukung karena koefisien 0,721 bernilai positif dan $p \text{ value } < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Dengan demikian, kinerja karyawan dipengaruhi oleh

motivasi atau dalam kata lain faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Hal ini sesuai dengan Manzoor (2011) yang menyebutkan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah motivasi. Karyawan yang termotivasi atau karyawan yang mempunyai motivasi tinggi kinerjanya akan tinggi pula. Hal ini konsisten dengan beberapa penelitian terdahulu, yaitu penelitian Grant (2008), Halbesleben & Bowler (2007), dan Springer (2011) yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja.

Hipotesis 3 didukung karena ada perbedaan GFI, koefisien, dan $p \text{ value}$ antargrup pada masing-masing variabel kepribadian. Hal ini menunjukkan bahwa kepribadian memoderasi secara simultan hubungan *power-motivasi-kinerja*. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, disimpulkan bahwa persepsi karyawan tentang *power* atasan akan mempengaruhi motivasinya dan secara positif akan mempengaruhi kinerjanya. Akan tetapi, kepribadian dapat memoderasi secara simultan hubungan *power-motivasi-kinerja*, yang berarti kepribadian dapat memperkuat atau memperlemah hubungan *power-motivasi-kinerja*.

Hasil pengujian hipotesis pada Tabel 7 menunjukkan bahwa EMO (*emotional stability*), EXT (*extraversion*), OPE (*openness to experience*), AGG (*agreeableness*), dan CON (*conscientiousness*) dapat memoderasi hubungan antarvariabel. Misalnya, hubungan RFP-MOT (*referent power-motivasi*) yang tidak signifikan pada EMO kecil (koefisien 0,083; $p \text{ value } 0,56$) menjadi signifikan pada EMO besar (koefisien 0,724; $p \text{ value } < 0,001$). Hubungan RFP-MOT pada EXT besar (0,502; $p \text{ value } < 0,001$) lebih besar dibandingkan EXT kecil (koefisien 0,291; $p \text{ value } 0,042$). Hubungan RFP-MOT yang tidak signifikan pada OPE kecil (koefisien -0,01; $p \text{ value } 0,951$) menjadi signifikan pada OPE besar (koefisien 0,606; $p \text{ value } < 0,001$). Hubungan RFP-MOT pada AGG kecil (koefisien 0,397; $p \text{ value } 0,003$) sedikit lebih besar daripada AGG besar (koefisien 0,359; $p \text{ value } 0,004$). Hubungan RFP-MOT pada CON besar (koefisien 0,474; $p \text{ value } < 0,001$) lebih besar dibandingkan CON kecil (koefisien 0,371; $p \text{ value } 0,014$). Jadi dapat disimpulkan bahwa, kepribadian (EMO, EXT, OPE, AGG, dan CON) selain memoderasi secara simultan hubungan *power-motivasi-kinerja* juga memoderasi hubungan antara variabel *power-motivasi* dan *motivasi-kinerja*.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa hipotesis 1a (*reward power* berpengaruh positif terhadap motivasi) dan hipotesis 1b (*coercive power* berpengaruh negatif terhadap motivasi) tidak didukung. Artinya, motivasi karyawan bekerja tidak dipengaruhi oleh persepsinya bahwa atasannya dapat memberikan penghargaan (berupa gaji, bonus, promosi) atau tidak dapat memberikan penghargaan (berupa paksaan, hukuman, ancaman). Hal ini mungkin disebabkan karena sebagian besar motivasi karyawan dalam bekerja adalah motivasi intrinsik, yaitu pekerjaan itu sendiri dan bukanlah motivasi ekstrinsik, yaitu penghargaan. Oleh karena motivasi yang terbaik adalah motivasi intrinsik, maka hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan tidak tergantung pada atasannya dapat memberi penghargaan atau tidak dapat memberi penghargaan. Jadi, ketika atasan memberi penghargaan atau tidak memberi penghargaan, hal itu tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa *legitimate power*, *expert power*, dan *referent power* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Semakin tinggi *legitimate power* maka semakin tinggi pula motivasi karyawan. Artinya, jika karyawan merasa bahwa atasannya suka memberi tanggung jawab kepadanya, maka motivasinya akan meningkat. Semakin tinggi *expert power* maka semakin tinggi pula motivasi karyawan. Artinya, jika karyawan merasa bahwa atasannya suka memberi saran, bantuan, pedoman dalam bekerja, maka motivasinya akan meningkat. Semakin tinggi *referent power* maka semakin tinggi pula motivasi. Artinya, jika karyawan merasa bahwa atasannya mempercayainya, suka padanya, dan berkharisma, maka motivasinya akan meningkat.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ada dua variabel *power*, yaitu *reward* dan *coercive power* yang terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Tiga variabel *power* sisanya, yaitu *legitimate*, *expert*, dan *referent power* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. *Reward* dan *coercive power* (hipotesis yang tidak didukung) dapat dikaitkan

dengan motivasi ekstrinsik yaitu penghargaan. Sedangkan *legitimate*, *expert*, dan *referent power* (hipotesis yang didukung) dapat dikaitkan dengan motivasi intrinsik yaitu pekerjaan itu sendiri, *self-concept*, dan tanggung jawab. Dengan demikian, motivasi karyawan dalam bekerja sebagian besar dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan bukan motivasi ekstrinsik.

Penelitian ini menemukan bahwa hipotesis 2 didukung, yaitu motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya, kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasinya atau dalam kata lain salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Dengan demikian, jika motivasi karyawan tinggi maka dapat disimpulkan kinerjanya juga akan tinggi. Penelitian ini juga menemukan bahwa hipotesis 3 didukung, yaitu kepribadian memoderasi secara simultan hubungan *power*-motivasi-kinerja. Penelitian ini juga menemukan bahwa kepribadian dapat memoderasi hubungan antara variabel *power*-motivasi dan motivasi-kinerja. Kelima tipe kepribadian model *Big Five* (*emotional stability*, *extraversion*, *openness to experience*, *agreeableness*, dan *conscientiousness*) masing-masing dapat memoderasi secara simultan hubungan *power*-motivasi-kinerja, sehingga kepribadian dapat memperkuat atau memperlemah hubungan *power*-motivasi-kinerja. Dengan demikian, persepsi karyawan tentang *power* atasan akan mempengaruhi motivasinya dan akan mempengaruhi kinerjanya. Akan tetapi, hasilnya dapat lebih kuat (besar) atau lebih lemah (kecil) tergantung pada kepribadian karyawan tersebut.

Saran

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperbaharui teori-teori yang digunakan supaya lebih *up-to-date*. Penelitian selanjutnya juga dapat mengembangkan instrumen penelitiannya, misalnya pengembangan item untuk mengukur kepribadian yaitu NEO-PI-R (*revised NEO personality inventory*). Penelitian selanjutnya juga dapat mempertimbangkan instrumen penelitian lainnya, misalnya *Rahim Leader Power Inventory* untuk mengukur *power*.

Penelitian ini hanya mengambil *setting* di STIE YKPN Yogyakarta dengan responden seluruh karyawan STIE YKPN Yogyakarta yang berjumlah 60 orang. Karena lingkup penelitian ini masih sangat sempit, maka

hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang rendah. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengambil lingkup penelitian yang lebih luas, misalnya di wilayah Yogyakarta sehingga hasil penelitian diharapkan memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi.

Ketiga, kuesioner yang kembali sebanyak 55 buah dari 60 buah kuesioner yang dibagikan. Penelitian ini dilakukan dengan jumlah data sebanyak 55 buah. Jumlah data tersebut masih sangat kurang untuk kriteria pengujian dengan metode SEM yang sebaiknya datanya di atas 100 buah. Sebagai dampaknya, ada kendala model SEM tidak cocok (*fit*) sehingga tidak memenuhi kriteria GFI (*goodness of fit*) yang baik. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengambil data lebih banyak, sebaiknya di atas 100 buah. Dengan demikian, model SEM diharapkan dapat lebih cocok sehingga memenuhi kriteria GFI yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambur, O., 2000, *Reconsidering the higher-order legitimacy of French and Raven's bases of social power in the information age*. University of Maryland.
- Annamalai, T., Abdullah, A. G., & Alasidiyeen, N. J., 2010, "The mediating effects of perceived organizational support on the relationships between organizational justice, trust, and performance appraisal in Malaysian secondary schools". *European Journal of Social Sciences*, 13(4): 623-632.
- Boggs, C., Collins, B., & Verreynne, M. L., 2003, "Examining the effects of referent power on intrinsic motivation in organisations: A self-concept based approach, *Research paper*, Auckland University of Technology.
- Elangovan, A. R., & Xie, J. L., 2000, "Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes", *Leadership and Organization Development Journal*, 21(6): 319-328.
- Erkutlu, H. V., & Chafra, J., 2006, "Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: example from boutique hotels", *Management Research News*, 29(5): 285-297.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. M., & Konopaske, R., 2009, *Organizations: Behavior, structure, processes* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Grant, A., 2008, "The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions", *Journal of Applied Psychology*, 93(1): 108-124.
- Halbesleben, J., & Bowler, M., 2007, "Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation", *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 93-106.
- Heinstrom, J., 2003, "Five personality dimensions and their influence on information behavior", *Information Research*, 9(1): 165.
- Judge, T., & Illies, R., 2002, "Relationship of personality to performance motivation", *Journal of Applied Psychology*, 87: 797-807.
- Khan, K. U., Farooq, S. U., & Ullah, M. I., 2010, "The relationship between rewards and employee motivation in commercial banks of Pakistan", *Research Journal of International Studies*, 14: 37-52.
- Koslowsky, M., & Stashevsky, S., 2005, "Organizational values and social power. *International Journal of Manpower*", 26(1): 23-34.
- Manzoor, Q. A., 2012, "Impact of employees motivation on organizational effectiveness", *Business Management and Strategy*, 3(1). 35-49.
- Olver, J. M., & Mooradian, T. A., 2003, "Personality traits and personal values: A conceptual and empirical integration", *Personality and Individual Differences*, 35: 109-125.

Robbins, R., & Judge, T., 2008, *Organizational Behavior* (12th ed.). Pearson: Prentice Hall.

Rothmann, S., & Coetzer, E. P., 2003, "The big five personality dimensions and job performance", *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1): 68-74.

Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R., 2004, *Organizational Behavior* (7th ed.). John Wiley & Sons.

Springer, G. J., 2011, "A study of job motivation, satisfaction, and performance among bank employees", *Journal of Global Business Issues*, 5(1): 29-42.

Tjosvold, D., & Sun, Y. S., 2005, "Effects of power concepts and employee performance on manager's empowering", *Leadership and Organization Development Journal*, 27(3): 217-234.