

# BAB V

## ANALISIS

Pada Bab ini akan dianalisis hasil pengolahan data yang telah dilakukan. Pertama kali, akan diuraikan hasil pengolahan data dengan analisis faktor untuk Kuesioner Bagian I. Setelah itu diuraikan hasil pengolahan analisis diskriminan yang merupakan kelanjutan pengolahan analisis faktor. Yang ketiga dijabarkan hasil pengolahan regresi berganda, baik untuk Kelompok GKM maupun Kelompok Non-GKM. Kemudian yang keempat, dijelaskan tentang hasil pengolahan analisis diskriminan untuk Kuesioner Bagian III, yaitu penelitian mengenai motif karyawan. Sedangkan yang terakhir adalah analisis secara keseluruhan.

### A. PENJABARAN HASIL ANALISIS FAKTOR BAGIAN I.

Kuesioner Bagian Pertama merupakan bagian yang mengukur kepuasan kerja karyawan. Dari 45 variabel laten. Terdapat 7 variabel manifes yang diabaikan dalam analisis karena tidak sesuai dengan dugaan penelitian, yaitu X36, X35, X41, X21, X28, X22 dan X16. Ringkasan hasil analisis faktor ini dapat dilihat pada tabel 5.1.

#### Variabel Laten Kepuasan atas Kebijakan Perusahaan

Variabel laten kepuasan atas kebijakan perusahaan terdiri atas variabel X39, X38, X37, X45, X42, X43, X44 dan X40 sesuai dengan urutan bobot faktor yang dimiliki tiap variabel. Suatu variabel laten dibentuk oleh variabel-variabel manifes yang berkorelasi tinggi satu sama lain.

Tabel 5.1 Ringkasan Hasil Analisis Faktor Bagian I

Variabel Manifes	Keterangan Variabel Manifes	Rata-rata Variabel Manifes	Standar Deviasi V. Manifes	Bobot Faktor V. Manifes	Variabel Laten yang Dibentuk	Keandalan (alpha)	Rata-rata Variabel Laten	Standar Deviasi V. Laten				
X39	Perlakuan perusahaan terhadap karyawan	3.02847	0.83356	0.72971	Kepuasan atas kebijakan perusahaan	0.8748	3.3903	0.669				
X38	Informasi tentang kebijakan perusahaan	3.07143	0.88699	0.66993								
X37	Kebijakan perusahaan dan pelaksanaannya	3.14286	0.80372	0.6111								
X45	Pujian yang diberikan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik	3.04286	0.76964	0.59174								
X42	Gaji dibandingkan dengan banyaknya pekerjaan	3.11429	0.95618	0.5559								
X43	Perhatian yang diberikan jika melakukan pekerjaan dengan baik	3.04286	0.73101	0.52242								
X44	Penghargaan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik	3.04286	0.84159	0.51719								
X40	Kesempatan untuk memperoleh uang sebanyak teman-teman	3.17143	0.83345	0.45886								
X9	Kebebasan memakai pertimbangan sendiri	3.21429	0.88289	0.74966					Kepuasan atas pemanfaatan kemampuan	0.8697	3.127	0.5254
X5	Rasa bangga karena melakukan pekerjaan dengan baik	3.18571	0.82168	0.74748								
X4	Kesempatan untuk melihat hasil akhir pekerjaan yang dilakukan	3.15714	0.84503	0.6405								
X7	Kesempatan untuk bertanggung jawab dalam perencanaan pekerjaan	3.25714	0.8109	0.61706								
X6	Kesempatan untuk dapat selalu sibuk sepanjang waktu	3.31429	0.84344	0.60914								
X8	Kesempatan untuk membuat keputusan sendiri	3.24286	0.84159	0.50959								
X2	Kesempatan untuk memanfaatkan kemampuan dan ketrampilan	3.05714	0.84931	0.50104								
X3	Kesempatan untuk memanfaatkan kemampuan yang terbaik	3.12857	0.8151	0.49929								

Variabel Manifes	Keterangan Variabel Manifes	Rata-rata Variabel Manifes	Standar Deviasi V. Manifes	Bobot Faktor V. Manifes	Variabel Laten yang Dibentuk	Keandalan (alpha)	Rata-rata Variabel Laten	Standar Deviasi V. Laten
X1	Kesempatan untuk melakukan sesuatu yang dikuasai dengan baik	3	0.79855	0.41229				
X29	Kesempatan untuk bergaul dengan orang-orang penting	3.12857	0.81510	0.67318	Kepuasan atas hubungan dengan rekan kerja	0,8079	3.1631	0.7068
X26	Kesempatan untuk menolong orang lain	3.21429	0.8829	0.60089				
X25	Kesempatan untuk memberi pertolongan kepada orang lain	3.14714	0.89501	0.59797				
X27	Kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain	3.05714	0.91502	0.57982				
X24	Pergaulan dengan rekan kerja	3.11429	0.73313	0.51482				
X30	Kesempatan untuk memperoleh tempat yang pasti dalam kelompok	3.15714	0.92683	0.49782				
X23	Kesempatan untuk membentuk persahabatan yang erat dengan rekan kerja	3.14286	0.82155	0.45566				
X32	Hubungan pribadi atasan dengan bawahannya	3.18571	0.90558	0.73842	Kepuasan atas hubungan dengan atasan	0.8182	3.1431	0.6509
X31	Dukungan atasan kepada bawahannya	3.14286	0.83901	0.67033				
X34	Kemampuan atasan dalam pengambilan keputusan	3.31429	0.9409	0.65689				
X33	Perhatian atasan terhadap keluhan karyawan	3.27143	0.91559	0.56113				
X12	Kesempatan untuk mencoba cara sendiri metode sendiri dalam bekerja	3.25714	0.87949	0.64877	Kepuasan atas kebebasan dalam bekerja	0.8019	3.1750	0.7177
X13	Variasi dalam pekerjaan	3.32857	0.88008	0.64024				
X11	Kesempatan untuk mengembangkan cara yang ada sekarang dan cara yang lebih baik	3.21429	0.84943	0.61728				
X10	Kesempatan untuk mencoba sesuatu yang lain	3.14286	0.83901	0.53277				

Variabel Manifes	Keterangan Variabel Manifes	Rata-rata Variabel Manifes	Standar Deviasi V. Manifes	Bobot Faktor V. Manifes	Variabel Laten yang Dibentuk	Keandalan (alpha)	Rata-rata Variabel Laten	Standar Deviasi V. Laten
X14	Kesempatan untuk melakukan hal-hal yang berlainan dari waktu ke waktu	3.1	0.87807	0.45795				
X15	Kesempatan untuk melakukan hal-hal yang berbeda dalam pekerjaan	3.22857	0.72575	0.44019				
X17	Kesempatan untuk berkembang dalam pekerjaan	3.17143	0.81599	0.68057	Kepuasan atas perkembangan karir	0.7275	3.1561	0.5987
X20	Penghindaran pemecatan dan pemindahan dalam pekerjaan							
X19	Masa depan yang aman dan diberikan pekerjaan							
X18	Promosi yang diberikan dalam pekerjaan							

Variabel X39 menggambarkan kepuasan karyawan terhadap mereka. Variabel X38 adalah variabel yang menyatakan kepuasan karyawan atas penyampaian informasi tentang kebijakan perusahaan. Variabel X37 menyatakan kepuasan karyawan atas kebijakan perusahaan dan pelaksanaannya. Variabel X45 adalah variabel yang menggambarkan kepuasan atas pujian untuk pelaksanaan tugas dengan baik. Variabel X42 menyatakan kepuasan atas gaji jika dibandingkan di perusahaan lain. Variabel X43 mengatakan kepuasan atas perhatian yang diberikan perusahaan. Variabel X44 adalah variabel yang menyatakan kepuasan atas penghargaan perusahaan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan variabel X40 menggambarkan kepuasan karyawan atas kesempatan memperoleh uang sebanyak teman-temannya. Seluruh variabel tersebut dapat dirangkum menjadi satu variabel laten Kepuasan atas Kebijakan Perusahaan.

Keandalan variabel yang dibentuk oleh kedelapan variabel manifes tersebut relatif tinggi, yaitu sebesar 0,8748 yang sudah mendekati nilai 1 (satu). Hal ini menunjukkan bahwa kedelapan variabel manifes tersebut berkorelasi tinggi satu sama lain dan membentuk variabel laten.

Rata-rata keseluruhan variabel kepuasan atas kebijakan perusahaan adalah 3,3903 dengan standar deviasi 0,6690. Nilai ini berarti di atas rata-rata cenderung ke puas. (lihat skala Likert dalam Kuesioner). Hal ini berarti bahwa responden, dalam hal ini karyawan pelaksana Unit Hotel Indonesia Jakarta, cenderung setuju bahwa mereka merasa puas terhadap kebijakan perusahaan. Standar deviasi yang relatif cukup kecil menunjukkan bahwa kesempatan responden untuk merasa puas terhadap kebijakan perusahaan cukup tinggi.

Variabel Laten Kepuasan atas Pemanfaatan Kemampuan.

Sesuai dengan urutan bobot faktor yang dimiliki tiap variabel manifes, variabel laten kepuasan atas pemanfaatan kemampuan terdiri atas variabel X9, X5, X4, X7, X8, X2, X3 dan X1.

Variabel X9 menggambarkan kepuasan karyawan terhadap kebebasan dalam memakai pertimbangan mereka sendiri. Variabel X5 adalah variabel yang menyatakan kepuasan karyawan atas rasa bangga karena melakukan pekerjaan dengan baik. Variabel X4 menyatakan kepuasan karyawan atas kesempatan untuk melihat hasil akhir pekerjaan mereka. Variabel X7 adalah variabel yang menggambarkan kepuasan atas kesempatan untuk bertanggung-jawab dalam perencanaan kerja. Variabel X6 menyatakan kepuasan atas kesempatan untuk dapat selalu sibuk sepanjang waktu. Variabel X8 menyatakan kepuasan atas kesempatan untuk membuat

keputusan sendiri. Variabel X2 adalah variabel yang menyatakan kepuasan atas kesempatan untuk memanfaatkan kemampuan dan keterampilan. Variabel X3 menyatakan kepuasan atas kesempatan untuk memanfaatkan kemampuan terbaiknya. Sedangkan variabel X1 menggambarkan kepuasan karyawan atas kesempatan untuk melakukan sesuatu yang mereka kuasai dengan baik. Seluruh variabel tersebut dapat dirangkum menjadi satu variabel laten Kepuasan atas Pemanfaatan Kemampuan.

Keandalan variabel yang dibentuk oleh kesembilan variabel manifes tersebut relatif tinggi, yaitu sebesar 0,8697 yang sudah mendekati nilai 1 (satu). Hal ini menunjukkan bahwa kesembilan variabel manifes tersebut berkorelasi tinggi satu sama lain dan membentuk variabel laten.

Rata-rata keseluruhan variabel kepuasan atas pemanfaatan kemampuan adalah 3,1270 dengan standar deviasi 0,5254. Nilai ini berada di atas rata-rata cenderung ke puas. Hal ini berarti bahwa responden setuju bahwa mereka merasa puas terhadap kebijakan perusahaan. Standar deviasi yang relatif cukup kecil menunjukkan bahwa kesepakatan responden untuk merasa puas terhadap pemanfaatan kemampuan cukup tinggi.

#### Variabel Laten Kepuasan atas Hubungan dengan Rekan Kerja.

Variabel laten kepuasan atas hubungan dengan rekan kerja terdiri atas 7 (tujuh) variabel, yaitu X29, X26, X25, X27, X24, X30 dan X23 sesuai dengan urutan bobot faktor yang dimiliki tiap variabel.

Variabel X29 menggambarkan kepuasan karyawan terhadap kesempatan untuk menjadi penting dimata orang lain. Variabel X25 menyatakan kesempatan untuk menolong orang lain. Variabel X25



menyatakan kepuasan karyawan atas kesempatan untuk memberi pertolongan kepada orang lain.

Variabel X24 menyatakan kepuasan atas pergaulan dengan rekan kerja. Variabel X30 menyatakan kepuasan atas kesempatan untuk menjadi penting dimata orang lain. Seluruh variabel tersebut dapat dirangkum menjadi satu variabel laten Kepuasan atas Hubungan dengan Rekan Kerja.

Keandalan variabel yang dibentuk oleh ketujuh variabel manifes tersebut relatif tinggi, yaitu sebesar 0,8079 yang sudah mendekati nilai 1 (satu). Hal ini menunjukkan bahwa ketujuh variabel manifes tersebut berkorelasi tinggi satu sama lain dan membentuk variabel laten.

Rata-rata keseluruhan variabel kepuasan atas kebijakan perusahaan adalah 3,1679 dengan standar deviasi 0,7068. Nilai ini berada di atas rata-rata cenderung ke puas. Hal ini berarti bahwa responden cenderung setuju bahwa mereka merasa puas terhadap kebijakan perusahaan. Standar deviasi yang relatif cukup kecil menunjukkan bahwa kesepakatan responden untuk merasa puas terhadap hubungan dengan rekan kerja cukup tinggi.

#### Variabel Laten Kepuasan atas Hubungan dengan Atasan.

Variabel laten kepuasan atas hubungan dengan atasan terdiri atas variabel X32, X31, X34 dan X33 sesuai dengan urutan bobot faktor yang dimiliki tiap variabel.

Variabel X32 menggambarkan kepuasan karyawan atas hubungan pribadi antara karyawan dengan atasannya. Variabel X31 adalah variabel yang menyatakan kepuasan karyawan atas dukungan atasan terhadap mereka.

Variabel X34 menyatakan kepuasan karyawan atas kemampuan supervisor/ leader dalam pengambilan keputusan. Variabel X33 adalah variabel yang menggambarkan kepuasan atas perhatian atasan terhadap bawahannya.

Seluruh variabel tersebut dapat dirangkum menjadi satu variabel laten Kepuasan atas Kebijakan Perusahaan.

Keandalan variabel yang dibentuk oleh empat variabel manifes tersebut relatif tinggi, yaitu sebesar 0,8182 yang sudah mendekati nilai 1 (satu). Hal ini menunjukkan bahwa keempat variabel manifes tersebut berkorelasi tinggi satu sama lain dan membentuk variabel laten.

Rata-rata keseluruhan variabel kepuasan atas kebijakan perusahaan adalah 3.1431 dengan standar deviasi 0,6509. Nilai ini berarti bahwa responden cenderung setuju bahwa mereka merasa puas terhadap kebijakan perusahaan. Standar deviasi yang relatif cukup kecil menunjukkan bahwa kesepakatan responden terhadap hubungan dengan atasan cukup tinggi.

#### Variabel Laten Kepuasan atas Kebebasan dalam Bekerja.

Variabel laten kepuasan atas kebebasan dalam bekerja terdiri atas variabel X12, X13, X11, X10, X14 dan X15 sesuai dengan urutan bobot faktor yang dimiliki tiap variabel.

Variabel X12 menggambarkan kepuasan karyawan terhadap kesempatan untuk mencoba cara mereka sendiri dalam bekerja. Variabel X13 adalah variabel yang menyatakan kepuasan karyawan atas variasi dalam pekerjaan. Variabel X11 menyatakan kepuasan karyawan atas kesempatan untuk mengembangkan cara yang ada sekarang dan cara yang lebih baik untuk bekerja. Variabel X10 menyatakan kepuasan atas kesempatan untuk mencoba sesuatu



yang lain. Variabel X14 adalah variabel yang menggambarkan kepuasan untuk melakukan banyak hal yang berbeda pada pekerjaan. Seluruh variabel tersebut dapat dirangkum menjadi satu variabel laten kepuasan atas kebebasan dalam bekerja.

Keandalan variabel yang dibentuk oleh enam variabel manifes tersebut relatif tinggi, yaitu sebesar 0,8019 yang sudah mendekati nilai 1 (satu). Hal ini menunjukkan bahwa keenam variabel manifes tersebut berkorelasi tinggi satu sama lain dan membentuk variabel laten.

Rata-rata keseluruhan variabel kepuasan atas hubungan dengan perusahaan adalah 3,1750 dengan standar deviasi 0,7177. Nilai ini berada di atas rata-rata cenderung ke puas. Hal ini berarti bahwa responden cenderung setuju bahwa mereka merasa puas terhadap kebijakan perusahaan. Standar viasi yang relatif cukup kecil menunjukkan bahwa kesepakatan responden untuk merasa puas terhadap kebijakan perusahaan cukup tinggi.

#### Variabel Laten Kepuasan atas Perkembangan Karir.

Variabel laten kepuasan atas perkembangan karir terdiri atas variabel X17, X20, X19 dan X18 sesuai dengan urutan bobot faktor yang dimiliki tiap variabel.

Variabel X17 menggambarkan kepuasan karyawan terhadap kesempatan untuk berkembang pada pekerjaan variabel X20 variabel yang menyatakan kepuasan karyawan atas penghindaran pemecatan dan pemindahan pada pekerjaan. Variabel X19 menyatakan kepuasan karyawan atas perkembangan karir yang diberikan oleh pekerjaan. Seluruh variabel tersebut dapat dirangkum menjadi satu variabel laten kepuasan atas kebijakan perusahaan.

Keandalan variabel yang dibentuk oleh empat variabel manifes tersebut relatif tinggi, yaitu sebesar 0,7275. Hal ini menunjukkan bahwa keempat variabel manifes tersebut berkorelasi tinggi satu sama lain dan membentuk variabel laten.

Rata-rata keseluruhan variabel kepuasan atas perkembangan karir adalah 3,1561 dengan standar deviasi sebesar 0,5987. Nilai ini berada di atas rata-rata cenderung ke puas. Hal ini berarti bahwa responden cenderung setuju bahwa mereka merasa puas terhadap kebijakan perusahaan. Standar deviasi yang relatif cukup kecil menunjukkan bahwa kesepakatan responden untuk merasa puas terhadap kebijakan perusahaan cukup tinggi.

Analisis tentang faktor-faktor yang diperoleh akan dibahas pada analisis selanjutnya karena pembentukan faktor-faktor tersebut disatukan antara kelompok GKM dan Non-GKM.

#### **B. PENJABARAN HASIL ANALISIS DISKRIMINAN BAGIAN I.**

Analisis diskriminan pada Bagian I dilakukan untuk mengetahui variabel-variabel laten apa saja yang mempengaruhi perbedaan kelompok GKM dengan kelompok Non-GKM.

Variabel laten (faktor) yang masuk kedalam persamaan fungsi diskriminan ada lima, yaitu kepuasan atas hubungan dengan atasan, kepuasan perkembangan karir, kepuasan atas hubungan dengan rekan kerja, kepuasan atas kebebasan dalam bekerja, dan kepuasan atas kebijakan perusahaan sesuai dengan signifikansinya dalam perbedaan. Nilai kelima variabel tersebut lebih tinggi pada kelompok GKM. Hal ini berarti kelompok GKM cenderung lebih merasa puas terhadap kelima variabel tersebut jika dibandingkan dengan kelompok Non-GKM. Tabel 5.2 memuat ringkasan hasil pengolahan analisis diskriminan Kuesioner Bagian I.

Tabel 5.2 Ringkasan Hasil Analisis Diskriminan Bagian I

Variabel di dalam Persamaan			
Kepuasan Atas:			
* Kebijakan perusahaan		Toleransi:	0.82253
		Lambda Wilks:	0.19589
* Hubungan dengan rekan		Toleransi:	0.83041
		Lambda Wilks:	0.20240
* Hubungan dengan atasan		Toleransi:	0.91221
		Lambda Wilks:	0.25221
* Kebebasan dalam bekerja		Toleransi:	0.77135
		Lambda Wilks:	0.19589
* Perkembangan karir		Toleransi:	0.80161
		Lambda Wilks:	0.20889
Variabel di luar Persamaan			
* Kepuasan atas pemanfaatan kemampuan			
Pusat Grup			
Kelompok GKM			1.85661
Kelompok Non-GKM			-2.20472
Klasifikasi Akhir			
Grup Aktual	Jumlah Kasus	Perkiraan GKM	Keanggotaan Non-GKM
GKM	38	37 97.4%	1 2.6%
Non-GKM	32	0 0%	32 100%
Kasus yang dikelompokkan secara benar: 98.57%			

(1). Variabel yang Masuk kedalam Persamaan Fungsi Diskriminan

Dalam hal ini akan dibahas kelima variabel yang masuk ke dalam fungsi diskriminan, yaitu variabel-variabel yang secara signifikan membedakan kedua grup. Dalam analisis ini akan dibicarakan hal-hal yang diperkirakan menjadi

penyebab timbulnya perbedaan kepuasan antar kelompok GKM dan Non-GKM.

a). *Kepuasan atas Hubungan dengan Atasan.*

Variabel ini adalah variabel yang paling signifikan dalam pembedaan grup. Pembentukan kelompok kendali mutu memungkinkan karyawan bergaul lebih dekat dengan atasannya (dalam hal ini supervisor yang merangkap sebagai leader). Selain itu, salah satu tugas leader adalah membantu anggotanya jika mendapat kesulitan dalam mengidentifikasi atau memecahkan masalah. Kesempatan bertemu yang cukup sering dalam pertemuan rutin dapat mempererat hubungan sosial antara bawahan dengan atasan. Menurut Szilagyi, Jr dan Wallace, frekuensi interaksi antar anggota kelompok dapat meningkatkan kohesivitas kelompok (Luthans, 1986). Leader adalah orang yang melatih anggota GKM pada saat pembentukannya. Leader pula yang memberikan latihan apabila ada pengetahuan baru yang harus disampaikan kepada anggota gugus.

Perilaku pimpinan (dalam hal ini supervisor/ leader) yang konsideratif merupakan sumber kepuasan bagi bawahan yang memiliki kebutuhan afiliasi tinggi (House dan Desler, 1973). Perilaku pimpinan ini lebih mengacu pada perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat dan kebanggaan dalam hubungan antara pimpinan dan bawahannya (Yuki, 1981). Dalam penelitian ini,

kebutuhan afiliasi responden pada kedua kelompok relatif tinggi (39,47% dan 36,88%).

Perilaku atasan pada kelompok GKM lebih mengarah pada perilaku konsiderasi. Anggota GKM dipercaya untuk menyelesaikan masalahnya sendiri tanpa mengurangi rasa hormat bawahan terhadap atasannya. Oleh karena itu kepuasan atas hubungan dengan atasan yang lebih pada kelompok GKM dapat diterima.

*b). Kepuasan atas Perkembangan Karir.*

Kepuasan atas perkembangan karir adalah variabel yang paling signifikan kedua dalam membedakan kedua grup. Hal ini berarti bahwa karyawan menjadi anggota GKM untuk mencari rasa aman akan masa depannya. Di Unit Hotel Indonesia Jakarta, keanggotaan GKM merupakan salah satu aspek yang diperhatikan dalam kenaikan pangkat (promosi). Dengan demikian bahwa kepuasan atas promosi dan masa depan yang aman lebih tinggi pada kelompok GKM dapat diterima. Selain itu GKM memungkinkan anggotanya untuk lebih berkembang dengan banyaknya kesempatan training. KAORU ISHIKAWA seringkali menyatakan bahwa GKM dimulai dengan pendidikan dan diakhiri dengan pendidikan (Ishikawa, 1985). Setiap tiga bulan sekali anggota GKM di Unit Hotel Indonesia Jakarta dilatih oleh fasilitator. Dengan demikian karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang berguna untuk perkembangan dirinya, sehingga kepuasan atas

perkembangan karir yang dirasakannya lebih tinggi dibandingkan Kelompok Non-GKM.

*c). Kepuasan atas Hubungan dengan Rekan Kerja.*

Kepuasan atas hubungan dengan rekan kerja secara signifikan membedakan kedua grup. Dengan pembentukan kelompok yang bertemu secara rutin minimal dua kali sebulan, hubungan dengan rekan kerja dapat lebih ditingkatkan. Hal ini sejalan dengan pendapat HACKMAN dan LAWLER, bahwa hubungan dengan orang lain dan kesempatan menjalin persahabatan merupakan atribut yang dapat meningkatkan kepuasan kerja (Luthans, 1986).

HOMANS mengemukakan teori pembentukan kelompok didasarkan pada aktivitas, interaksi dan perasaan (Luthans, 1986). Ketiga elemen tersebut berhubungan secara langsung satu sama lain. Semakin banyak orang melakukan kegiatan bersama-sama, interaksi mereka semakin banyak dan perasaan mereka semakin kuat (rasa suka atau tidak suka); semakin banyak interaksi diantara orang-orang, semakin sering mereka melakukan kegiatan bersama-sama dan semakin kuat perasaannya terhadap orang lain; dan semakin kuat perasaan orang-orang satu sama lain, semakin sering mereka melaksanakan kegiatan dan berinteraksi.

Elemen yang utama adalah interaksi. Orang-orang dalam satu kelompok berinteraksi dengan orang lain, tidak saja secara fisik tetapi juga untuk memecahkan masalah, mencapai tujuan, mempermudah koordinasi,



mengurangi ketegangan dan mencapai keseimbangan. Anggota kelompok yang berinteraksi dengan tujuan seperti itu dapat membentuk kelompok yang kuat.

Salah satu pengaruh adanya kelompok terhadap karyawan secara individual adalah memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi yang penting, terutama kebutuhan akan penerimaan sosial dan afiliasi (Nadler, Hackman dan Lawler, 1979). Jika kebutuhan-kebutuhan tersebut dipenuhi, maka kepuasan atas hubungan dengan rekan kerja dapat ditingkatkan. Pembentukan GKM dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Karena interaksi antar anggota cukup sering dengan adanya pertemuan rutin. Keikutsertaan yang sukarela akan membentuk kelompok yang beranggotakan orang-orang yang memiliki banyak kesamaan dengan kecocokan, sehingga kelompok yang dibentuk kohesif.

*d). Kepuasan atas Kebebasan dalam Bekerja.*

Setiap anggota GKM keleluasaan dalam bekerja dan memecahkan masalah yang dihadapi sehari-hari. Menurut HACKMAN dan LAWLER, terdapat enam atribut pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan, salah satunya adalah keanekaragaman. Semakin baik keenam atribut tersebut, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, begitu juga dengan performansi dan kehadirannya (Luthans, 1996).

Metode sumbang saran (brainstorming), salah satu dari delapan langkah yang digunakan dalam pemecahan masalah, memungkinkan anggota GKM

memecahkan masalah dengan cara yang sama sekali baru. Dengan demikian kesempatan untuk mencoba metode sendiri dan pengembangannya serta melakukan hal-hal yang berbeda, untuk mencoba sesuatu yang lain, lebih luas lagi bagi anggota GKM. Inilah dasar dari lebih tingginya kepuasan atas kebebasan dalam bekerja pada Kelompok GKM.

*e). Kepuasan atas Kebijakan Perusahaan.*

Unit Hotel Indonesia Jakarta selalu berusaha lebih menggiatkan aktivitas GKM. Meskipun perusahaan tidak membedakan gaji antara Kelompok GKM dan Non-GKM, tetapi perhatian yang diberikan terhadap aktivitas GKM cukup besar.

Penghargaan dan perhatian perusahaan terhadap kegiatan GKM tidak pernah diwujudkan dalam bentuk uang. Pemenang Konvensi GKM tidak diberikan kenaikan jabatan atau gaji. Dari wawancara yang dilakukan, pihak manajemen tidak pernah mengkaitkan kegiatan dengan uang. Bagi manajemen, kegiatan GKM harus dilakukan dengan sukarela sesuai dengan prinsip dasarnya. Nilai untuk variabel laten ini memang cenderung kearah puas, tetapi hanya sedikit diatas nilai cukup (3,08215). Untuk itu perlu dipikirkan upaya-upaya untuk meningkatkan kepuasan atas kebijakan perusahaan.

Hal-hal inilah yang menyebabkan kepuasan atas kebijakan perusahaan antara Kelompok GKM dengan

Kelompok Non GKM, meskipun signifikan perbedaannya cukup kecil.

## *(2). Variabel yang Tidak Masuk kedalam Persamaan Fungsi Diskriminan*

Satu dari enam variabel laten ternyata tidak dimasukkan kedalam fungsi diskriminan oleh Metode Stepwise, yaitu Variabel kepuasan atas pemanfaatan kemampuan. Unit Hotel Indonesia Jakarta adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa perhotelan. Karyawan dibidang ini banyak berhubungan dengan pelanggan (tamu hotel), dimana mereka dituntut untuk dapat melayani tamu sebaik mungkin. Tidak jarang mereka harus mengambil keputusan sendiri dalam memberi pelayanan, karena tamu tidak mau menunggu terlalu lama, jika harus meminta pertimbangan atasan. Disini karyawan harus menggunakan segala kemampuan dan keterampilannya dalam memberikan jasa sehingga pelanggan merasa puas. Unit Hotel Indonesia Jakarta merupakan lokasi penelitian, beroperasi 24 jam sehari. Untuk itu karyawan dibagi menjadi tiga shift kerja. Dengan demikian kesempatan untuk sibuk bagi karyawan baik yang tergabung dalam GKM maupun tidak adalah hampir sama. Meskipun bagi anggota GKM masih ada kegiatan tambahan dalam jam kerja yaitu pertemuan rutin GKM.

## C. ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA.

Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui hubungan linier antara variabel independen (variabel laten kepuasan kerja) dengan variabel dependen (performansi

kelompok). Analisis regresi linier berganda pada tugas sarjana ini ada dua, yaitu untuk Kelompok GKM dan Kelompok Non-GKM.

*(1). Analisis Regresi Berganda Kelompok GKM.*

Pada Kelompok GKM, variabel kepuasan yang mempengaruhi unjuk kerja ternyata hanya kepuasan atas perkembangan karir dan kepuasan atas pemanfaatan kemampuan (lihat Tabel 5.3). Hal ini berarti bahwa penelitian kedua variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap unjuk kerja kelompok.

*a). Variabel yang Masuk kedalam Persamaan.*

Koefisien regresi untuk variabel kepuasan atas pemanfaatan kemampuan sebesar 0,27183. Nilai ini relatif kecil. Hal ini berarti bahwa peningkatan kepuasan karyawan atas pemanfaatan kemampuan hanya sedikit berpengaruh terhadap unjuk kerja yang dinilai oleh atasan.

Kegiatan-kegiatan GKM banyak memberi peluang untuk memanfaatkan kemampuan dimana anggotanya diberi kebebasan untuk bekerja dan memecahkan masalahnya sendiri. Akan tetapi penilaian oleh atasan rupanya masih dipengaruhi oleh kriteria kepatuhan yang biasanya cukup dominan didalam masyarakat yang memiliki hirarki sosial yang ketat. Atasan memang dapat mentolerir pemanfaatan kemampuan karyawan, tetapi tidak banyak yang ditunjukkan dengan koefisien regresi yang bernilai positif tetapi kecil.

Variabel kedua yang mempengaruhi unjuk kerja kelompok adalah kepuasan atas perkembangan karir. Koefisien regresi variabel ini juga kecil (0,22211). Kepuasan atas perkembangan karir yang cukup besar rupanya dianggap oleh atasan hanya sedikit meningkatkan unjuk kerja. Jika karyawan merasa puas terhadap prospek pekerjaannya, maka ia akan cenderung tidak ingin mengubah kondisi yang dihadapinya sekarang. Hal ini tentu saja berlawanan dengan tujuan GKM yang diikutinya.

Tabel 5.3  
Ringkasan Hasil Analisis Regresi Berganda Kelompok GKM

Variabel di dalam Persamaan	
Kepuasan Atas:	
* Perkembangan karir	Toleransi: 0.22211 Lambda Wilks: 0.13550
* Pemanfaatan kemampuan	Toleransi: 0.27183 Lambda Wilks: 0.02620
Variabel di luar Persamaan	
Kepuasan atas:	
* Kebijakan perusahaan	
* Hubungan dengan rekan kerja	
* Hubungan dengan atasan	
* Kebebasan dalam bekerja	

Akan tetapi leader juga melihat bahwa dengan begitu karyawan tidak banyak menyimpang dari SOP (Standard of Operation Procedure) yang tidak ditetapkan. Oleh karena itu leader menilai kepuasan atas perkembangan karir mempengaruhi unjuk kerja kelompok secara positif, tetapi tidak besar.

*b). Variabel yang tidak Masuk kedalam Persamaan.*

Terdapat empat variabel dimasukkan kedalam persamaan regresi, yaitu kepuasan atas kebijakan perusahaan, kepuasan atas hubungan dengan rekan kerja, kepuasan atas hubungan dengan atasan dan hubungan atas kebebasan dalam bekerja. Variabel-variabel ini tidak signifikan secara linier pengaruhnya terhadap variabel dependen. Hal ini dapat disebabkan oleh dua hal. Pertama, variabel-variabel dependen tersebut memang tidak mempengaruhi variabel dependen. Yang kedua, variabel-variabel tersebut mempunyai hubungan dengan variabel dependen, tetapi bentuk hubungannya tidak linier.

Kepuasan atas kebijakan perusahaan tidak berpengaruh secara linier terhadap unjuk kerja kelompok yang dinilai oleh atasan (leader). Atasan rupanya menilai bahwa perhatian, penghargaan dan pengakuan yang diberikan perusahaan kepada anggota GKM sudah sewajarnya. Perhatian itu diberikan karena perusahaan menginginkan aktivitas GKM dapat berjalan lancar. Oleh karena itu menurut atasan, kepuasan atas kebijakan perusahaan tidak mempengaruhi unjuk kerja pada kelompok GKM.

Variabel lain yang tidak masuk kedalam persamaan regresi adalah kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja. Pembentukan kelompok (gugus) dengan sendirinya akan mempererat hubungan antara anggotanya. Karena kegiatan ini bersifat sukarela, maka kelompok yang terbentuk akan memiliki anggota yang



mempunyai banyak persamaan dan kesesuaian antara mereka. Dengan demikian kelompok-kelompok tersebut bersifat kohesif. Leader rupanya menganggap bahwa hal-hal tersebut sebagai dasar untuk menilai bahwa kepuasan atas hubungan dengan rekan kerja tidak berpengaruh linier secara signifikan terhadap unjuk kerja kelompok.

Hubungan dengan atasan merupakan variabel ketiga yang tidak masuk kedalam persamaan. Atasan (dalam hal ini leader GKM), bertanggung-jawab atas kelancaran aktivitas gugus yang dipimpinnya. Leader berkewajiban memimpin rapat-rapat rutin, juga membantu anggota gugusnya dalam memecahkan masalah. Dekatnya hubungan antara anggota gugus dengan leadernya adalah suatu yang wajar. Hal tersebut terjadi dengan sendirinya tanpa dipaksakan. Jadi leader tidak menganggap bahwa kepuasan atas hubungan anggota gugus dengannya sebagai faktor yang mempengaruhi unjuk kerja.

Kebebasan dalam bekerja lebih tinggi pada Kelompok GKM, memang dirasakan oleh para karyawan pelaksana. Hal ini terbukti dari lebih tingginya kepuasan pada Kelompok GKM dibandingkan Kelompok Non-GKM. Akan tetapi atasan (leader) rupanya menganggap kebebasan kerja itu memang wajar diperoleh anggota GKM. Agar anggota GKM melaksanakan aktivitas GKM dengan lancar, mereka perlu diberi kebebasan lebih banyak dalam mencari solusi permasalahan yang dihadapi ditempat kerja. Perusahaan

dalam rangka mendorong kegiatan GKM memang memberikan kebebasan tersebut. Oleh karena itu atasan menganggap kebebasan dalam bekerja tidak mempengaruhi penilaiannya terhadap unjuk kerja secara signifikan.

**(2). Analisis Regresi Berganda Kelompok Non-GKM**

Variabel yang dianggap signifikan dalam mempengaruhi unjuk kerja kelompok pada Kelompok Non-GKM ada empat, yaitu kepuasan atas kebebasan dalam bekerja, kepuasan atas hubungan dengan atasan, kepuasan atas perkembangan karir dan kepuasan atas pemanfaatan kemampuan (lihat Tabel 5.4).

**Tabel 5.4**  
Ringkasan Hasil Analisis Regresi Berganda Kelompok Non-GKM

Variabel di dalam Persamaan	
Kepuasan Atas:	
* Perkembangan karir	Toleransi: 0.22211 Lambda Wilks: 0.1355
* Kebebasan dalam bekerja	Toleransi: -0.85879 Lambda Wilks: 0.0399
* Pemanfaatan kemampuan	Toleransi: -2.15484 Lambda Wilks: 0.0445
* Hubungan dengan atasan	Toleransi: 1.56445 Lambda Wilks: 0.0150
Variabel di luar Persamaan	
Kepuasan atas:	
* Kebijakan perusahaan	
* Hubungan dengan rekan kerja	

a). *Variabel yang Masuk kedalam Persamaan.*

Kepuasan terhadap kebebasan dalam bekerja, rupanya merupakan variabel yang paling mempengaruhi unjuk kerja kelompok. Hal ini tercermin dalam koefisien regresi yang merupakan koefisien terbesar (2,22599) dibandingkan koefisien ketiga variabel lainnya. Jika dilihat dari rata-rata, variabel ini untuk Kelompok Non-GKM hanya memiliki nilai sebesar 2,615 (lihat Tabel 5.4) yang berarti sebagian besar responden cenderung merasa tidak puas atas kebebasan dalam bekerja. Jika kepuasan atas kebebasan dalam bekerja ini ditingkatkan maka unjuk kerja kelompok karyawan akan dinilai sangat baik oleh atasan.

Kepuasan atas hubungan dengan atasan ternyata memiliki koefisien regresi yang cukup besar, yaitu 1,56445. Hal ini berarti bahwa hubungan yang baik dengan atasan dianggap dapat meningkatkan kepuasan kerja. HARTANTO menemukan bahwa jarak kuasa di Indonesia cukup tinggi (Hartanto, 1987). Keadaan ini menunjukkan tidak dekatnya hubungan antara bawahan dengan atasan, yang tercermin dari cukup rendahnya rata-rata kepuasan atas hubungan dengan atasan, yaitu sebesar 2,594. Pada Kelompok Non-GKM tidak terdapat pertemuan-pertemuan kelompok yang lebih mengakrabkan hubungan antara atasan dan bawahan, sehingga hubungan bawahan dan atasan tidak begitu memuaskan bagi karyawan pelaksana.

Variabel yang ketiga, yaitu kepuasan atas perkembangan karir dan bernilai negatif (-0,85879). Hal

ini menggambarkan kecilnya pengaruh kepuasan atas perkembangan karir terhadap unjuk kerja kelompok yang dinilai oleh atasan. Selain itu atasan juga menilai bahwa kesempatan untuk berkembang justru menurunkan unjuk kerja bawahan. Rasa puas terhadap masa depan perkembangan karir dianggap sebagai kecenderungan untuk tidak berani mengambil resiko, sehingga supervisor menganggap hal itu sebagai faktor yang menurunkan unjuk kerja.

Pemanfaatan kemampuan ternyata dianggap sebagai variabel yang relatif besar pengaruhnya terhadap unjuk kerja kelompok, tetapi nilainya negatif (-2,15484). Supervisor rupanya menganggap bahwa pemanfaatan kemampuan sebagai hal yang cukup banyak menurunkan unjuk kerja. Kesempatan untuk memanfaatkan kemampuan dan mengambil keputusan sendiri oleh supervisor dianggap sebagai sesuatu yang dapat menimbulkan hal-hal yang menyimpang dari prosedur yang telah ada. Selain itu juga merupakan pelanggaran terhadap wewenang atasan oleh bawahan. Ini semua sesuai dengan kondisi masyarakat kerja Indonesia. Jarak kuasa yang cukup tinggi dan struktur masyarakat paternalistik menyebabkan pengambilan keputusan oleh bawahan tanpa melibatkan atasannya dianggap hal yang menyimpang.

*b). Variabel yang Tidak Masuk kedalam Persamaan.*

Pada Kelompok Non-GKM hanya dua variabel yang tidak berpengaruh linier secara signifikan terhadap

unjuk kerja. Kepuasan atas kebijakan perusahaan adalah variabel pertama yang tidak berpengaruh secara linier terhadap unjuk kerja kelompok. Gaya manajemen yang diterapkan di Unit Hotel Indonesia Jakarta adalah kekeluargaan. Perusahaan menganggap seluruh karyawannya sebagai keluarga besar. Pada gaya manajemen seperti ini, karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan karena dianggap sebagai keluarga. Atasan tidak melihat alasan bahwa kebijakan perusahaan akan mempengaruhi secara linier dan signifikan terhadap unjuk kerja karyawannya meskipun nilai kepuasan atas kebijakan perusahaan bagi Kelompok Non-GKM cukup rendah dan cenderung kearah tidak puas (2,6784).

Variabel lain yang tidak masuk kedalam persamaan regresi adalah kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja. gaya manajemen perusahaan seperti yang dijelaskan diatas, ternyata dianggap oleh atasan dapat mempererat hubungan antara karyawan. Perusahaan menyediakan fasilitas-fasilitas bagi karyawannya untuk melakukan kegiatan ekstra diluar jam kerja, misalnya kegiatan olah raga, rekreasi bersama, juga acara-acara dengan mengundang keluarga karyawan. Karyawan yang tidak aktif melaksanakan GKM pun bisa menjalin hubungan yang erat dengan rekan kerjanya melalui kegiatan-kegiatan tersebut. Oleh karena itu, atasan menganggap hubungan dengan rekan kerja bukan sebagai faktor yang berpengaruh linier secara signifikan terhadap unjuk kerja.

#### D. PENJABARAN HASIL ANALISIS DISKRIMINAN BAGIAN III.

Dilihat dari rata-rata grup, terlihat bahwa profil motif kedua grup hampir sama. Hal ini bukan berarti nilai absolut masing-masing motif pada kedua kelompok tersebut sama. Instrumen pada penelitian ini hanya dapat menunjukkan proporsi tiap motif, bukan nilai absolutnya. Dengan mengetahui proporsi ketiga motif tersebut dapat diketahui kecenderungan seseorang untuk digolongkan menurut motif yang diteliti.

Motif yang paling dominan adalah kebutuhan akan prestasi. Hal ini berlaku untuk kedua grup yang diteliti (GKM dan Non-GKM). Motif lain yang juga dominan adalah juga kebutuhan berafiliasi. Sedangkan kebutuhan akan kekuasaan adalah motif yang paling tidak dominan. Profil motif kedua grup dapat dilihat pada gambar 4.3.

Proporsi kebutuhan akan prestasi pada Kelompok GKM lebih tinggi dibandingkan Kelompok Non-GKM. Dengan kata lain bahwa Kelompok GKM kecenderungan kebutuhan untuk berprestasi lebih tinggi dibandingkan Kelompok Non-GKM. Ciri-ciri orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi antara lain mempunyai tanggung-jawab pribadi untuk menemukan solusi pada problem yang ada.

Tabel 5.5 Ringkasan Hasil Analisis Diskriminan Bagian III

Variabel di dalam Persamaan	
* Kebutuhan akan kekuasaan	Toleransi: 1.00000
	Lambda Wilks: 0.93069
Variabel di luar Persamaan	
* Kepuasan atas pemanfaatan kemampuan	
* Kebutuhan berafiliasi	



Pusat Grup			
Kelompok GKM		-0.24682	
Kelompok Non-GKM		0.29310	
Klasifikasi Akhir			
Grup Aktual	Jumlah Kasus	Perkiraan GKM	Keanggotaan Non-GKM
GKM	38	34 97.4%	4 2.6%
Non-GKM	32	23 71.9%	9 28.1%
Kasus yang dikelompokkan secara benar: 61.43%			

Pada kegiatan GKM hal itu dapat terpenuhi mengingat salah satu tujuan GKM adalah mencari pemecahan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan sehari-hari yang dilakukan dalam pertemuan rutin. Selain itu, motif ini dapat dilatih dengan cara membangun rasa kesatuan kelompok, membentuk rasa kebersamaan dengan mempelajari harapan dan kekhawatiran, keberhasilan dan kegagalan orang lain serta dengan melewati pengalaman emosional bersama-sama.

Pembentukan gugus kendali mutu dapat melatih kebutuhan akan prestasi karena semua cara-cara tersebut dilakukan. Rasa kesatuan kelompok dilatih dengan membentuk gugus-gugus. Rasa kebersamaan ditingkatkan dengan pertemuan rutin dan penyelenggaraan konvensi. Dengan pertemuan rutin kebersamaan akan lebih terjalin karena lebih sering melewati pengalaman emosional bersama-sama. Sedangkan Konvensi memungkinkan anggota gugus mengetahui hasil-hasil yang telah dicapai orang lain. Profil kebutuhan akan kekuasaan pada Kelompok Non-GKM ternyata lebih tinggi pada Kelompok Non-GKM, jika dilihat dari rata-ratanya. Hal ini dapat terjadi jika ciri motif kekuasaan yang dominan adalah kecenderungan untuk menikmati kerja dan

menyelesaikan masalah dengan cara lama. Salah satu alat pemecahan masalah yang dipakai dalam GKM adalah brainstorming, dimana pengeluaran ide tidak dibatasi. Akibatnya tidak jarang timbul cara-cara yang sama sekali baru dan berbeda dari cara-cara konvensional. Hal inilah yang menyebabkan motif kekuasaan pada Kelompok GKM lebih rendah karena mereka telah terbiasa untuk tidak terpaku pada cara-cara lama dalam menyelesaikan masalah.

Untuk motif yang ketiga, kebutuhan berafiliasi, Kelompok GKM lebih tinggi proporsinya. Kebutuhan berafiliasi menurut BIRCH dan VEROFF (1966) adalah ketertarikan terhadap orang lain untuk mencapai rasa aman dari orang lain karena dirinya diterima. Orang yang memiliki kebutuhan berafiliasi yang tinggi akan memilih pekerjaan dengan karakteristik yang memungkinkannya sering berhubungan dengan orang lain.

GKM memungkinkan anggotanya sering berhubungan satu sama lain. Selain itu, karyawan Unit Hotel Indonesia Jakarta bekerja pada bidang jasa perhotelan yang memungkinkan mereka sering berhubungan dengan orang lain. Oleh karena itu kebutuhan berafiliasi yang tinggi dan hampir sama pada kedua grup dapat diterima.

Dari ketiga motif diatas, ternyata hanya satu (kebutuhan akan kekuasaan) yang signifikan dalam membedakan kedua grup. Hal ini berarti bahwa untuk kedua motif yang lain, perbedaan yang ada tidak signifikan.

Perbedaan kedua grup yang ditentukan oleh motif kekuasaan ternyata relatif cukup besar. Hal ini dapat dilihat dari hasil akhir pada tabel 5.5. Kasus (responden) yang diklasifikasikan secara benar oleh fungsi diskriminan sebesar 61,43%. Hal ini berarti jumlah

kasus yang diklasifikasikan ke dalam grup yang sama dengan grup aktualnya sebesar 61,43% dari jumlah kasus secara keseluruhan.

#### E. ANALISIS KESELURUHAN

Perbedaan kepuasan kerja antara Kelompok GKM dan Kelompok Non-GKM ternyata memiliki perbedaan cukup besar. Variabel-variabel yang membedakan kedua kelompok tersebut berturut-turut adalah kepuasan atas perkembangan karir, kepuasan atas hubungan dengan atasan, kepuasan atas hubungan dengan rekan kerja dan kepuasan atas kebebasan dalam bekerja sesuai dengan tingkat pentingnya dalam membedakan kedua kelompok. Kepuasan kerja pada Kelompok GKM lebih tinggi dibandingkan pada Kelompok Non-GKM untuk semua variabel yang diteliti. Hal ini dapat terjadi karena karyawan merasakan manfaat mengikuti kegiatan GKM yang salah satu tujuannya adalah meningkatkan kepuasan kerja. Jika perusahaan berhasil mendorong anggota GKM, diharapkan Kelompok Non-GKM akan lebih mudah diajak untuk mengikuti program-program GKM.

Akan tetapi perlu pula diperhatikan, apakah benar kepuasan kerja yang lebih tinggi tersebut hanya disebabkan oleh keikutsertaan karyawan dalam. Untuk itu, perlu diadakan lebih lanjut untuk melengkapi penelitian dalam tugas sarjana ini.

Pada penelitian hubungan kepuasan kerja dengan performansi kelompok, diketahui faktor-faktor kepuasan yang mempengaruhi unjuk kerja pada Kelompok GKM dan Kelompok Non-GKM. Dengan lebih berkonsentrasi pada faktor-faktor tersebut, unjuk kerja karyawan dapat lebih ditingkatkan. Kepuasan yang memiliki hubungan positif diperbaiki sehingga unjuk kerja

meningkat. Faktor-faktor kepuasan yang berhubungan negatif dengan unjuk kerja dikurangi agar unjuk kerja meningkat.

Upaya peningkatan dan pengurangan kepuasan kerja tersebut perlu dilakukan dengan hati-hati. Dapat saja terjadi, jika kepuasan yang berhubungan positif terus ditingkatkan, karyawan akan merasa cukup puas dengan kondisi yang ada. Karyawan tidak lagi berusaha agar unjuk kerjanya meningkat karena kepuasannya sudah maksimal. Hal ini akan merugikan perusahaan, karena tenaga, waktu dan biaya yang telah dikeluarkan menjadi sia-sia karena tidak dapat meningkatkan unjuk kerja karyawan, walaupun ada hanya sedikit.

Untuk faktor-faktor kepuasan yang berhubungan negatif dengan unjuk kerja, pengurangan kepuasan harus dilakukan dengan mempertimbangkan keadaan karyawan. Jika pengurangan tidak dilakukan dengan hati-hati, bisa terjadi karyawan yang dikurangi kepuasan kerjanya, akhirnya menjadi tidak puas dan tidak mau berusaha lebih keras lagi. Karyawan merasa usahanya sia-sia karena kepuasannya tidak menjadi meningkat setelah ia bekerja lebih baik.

Dari Tabel 5.3 dan Tabel 5.4, terlihat bahwa variabel kepuasan atas perkembangan karir dan atas pemanfaatan kemampuan karir mempengaruhi unjuk kerja, baik pada Kelompok GKM dan Kelompok Non-GKM. Dengan demikian perhatian terhadap kedua variabel tersebut perlu ditingkatkan.

Selain tampak pula bahwa faktor-faktor kepuasan kerja yang mempengaruhi unjuk kerja karyawan pada Kelompok Non-GKM (4 variabel laten) lebih banyak dibandingkan pada Kelompok GKM (2 variabel). Hal ini menunjukkan bahwa dalam lingkup penelitian ini, untuk meningkatkan unjuk kerja kelompok karyawan, lebih mudah

dilakukan pada Kelompok GKM karena faktor-faktor yang harus diperhatikan lebih efektif.

Profil motif karyawan pelaksana pada kedua kelompok yang diteliti ternyata tidak banyak berbeda. Dari ketiga motif yang teliti hanya satu yang berbeda secara signifikan, yaitu kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), bahkan perbedaan itu cukup kecil ( $\text{Lambda Willes} = 0,93069$ ). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa usaha peningkatan aktivitas GKM didapat bukanlah hal yang terlalu sulit. Kedua kelompok memiliki proporsi motif prestasi dan afiliasi yang cukup tinggi, sedangkan motif kekuasaannya rendah.

Disini kita tidak bisa mengatakan bahwa nilai mutlak suatu motif pada salah satu kelompok lebih tinggi dibandingkan pada kelompok yang lain. Kita hanya bisa menyatakan kecenderungan suatu kelompok yang memiliki suatu motif yang lebih tinggi dibandingkan kelompok yang lain. Dengan kata lain, kita hanya bisa menarik kesimpulan bahwa kelompok tertentu memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk digolongkan sesuai dengan motif Mc Clelland yang diteliti dibandingkan dengan kelompok lainnya.