

Menyoal Kembali Keterlibatan Pengambilan Keputusan dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja

Arvin Hardian

Akademi Komunikasi Bina Sarana Informatika
Jl. Kayu Jati 5 No.2 Pemuda, Jakarta Timur
<http://www.bsi.ac.id>

ABSTRAKSI

Sasaran penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh keterlibatan Karyawan dalam pengambilan keputusan dengan kepuasan kerja karyawan, pengaruh langsung motivasi berprestasi dengan kepuasan kerja Karyawan dan pengaruh keterlibatan Karyawan dalam pengambilan keputusan dan motivasi berprestasi secara bersama-sama dengan kepuasan kerja karyawan. Target penelitian (responden) dari penelitian ini adalah semua karyawan yang berstatus tetap, dengan jumlah 45 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda dan analisis jalur (*path analysis*), data diolah dengan program *SPSS versi 15.0*.

Dari uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan analisis faktor menunjukkan, instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah valid dan reliabel. Hasil analisis regresi linear berganda dan analisis jalur menunjukkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan motivasi berprestasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sinar Abara Internasional (SAI). Sedangkan faktor yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan berdasarkan analisis regresi linear berganda adalah variable keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

Perlu dilakukan pengukuran data dengan menggunakan data kepuasan kerja yang objektif seperti data prestasi kerja karyawan PT. SAI untuk menguji konsistensi temuan penelitian ini, mengingat keterbatasan penelitian ini adalah instrument pengukuran, data yang menggunakan data persepsi yang bersifat subjektif sehingga data yang dikumpulkan cenderung menunjukkan persepsi positif, sebagai respon yang dipengaruhi oleh *bias metode self report* yang digunakan dalam pengukuran data.

Kata kunci :

Keterlibatan dalam pengambilan keputusan, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja

I. PENDAHULUAN

Dunia Industri terus berkembang seiring pembangunan industri di Indonesia. Mengingat dunia industri membutuhkan tingkat ketrampilan yang mumpuni, Oleh karena itu pelaku pasar wajib menyiapkan sumber daya manusia yang siap menghadapi perubahan sebagai akibat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang pesat.

Dunia industry yang diharapkan dapat memainkan peranan yang positif dalam memiliki tenaga-tenaga, terlatih, terdidik dan memiliki daya saing tentunya dengan senantiasa mengadakan perbaikan, peningkatan dalam upaya-upaya pengembangannya.

Karyawan akan termotivasi, ia akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Namun belum tentu upaya yang keras itu akan menghasilkan produktivitas yang diharapkan, apabila tidak disalurkan dalam arah yang dikehendaki perusahaan. Unsur kebutuhan berarti suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil

tertentu tampak menarik. Bila kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menciptakan tegangan yang merangsang dorongan-dorongan di dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang apabila tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong ke pengurangan tegangan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Listianto dan Setiaji (2007) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama juga dibuktikan Prasetyo dan Wahyuddin (2003) mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan dalam penelitian ini juga menyatakan motivasi merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dari penelitian terdahulu, hubungan antara motivasi dan kinerja berbanding lurus, artinya bahwa semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan juga tin.

Hal klasik yang selalu ditemukan dalam masalah sumber daya manusia adalah loyalitas dan kepuasan kerja selalu bermuara pada imbal jasa (upah). Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Mengenai kepuasan kerja, Gilmer (1966) dalam As'ad (2003) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas.

Sementara Ranupandojo dan Husnan (2002) mengemukakan beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan karyawan, yakni gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat.

Kepuasan dan ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu: jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perilaku yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji/upah, pengakuan kinerja, dan kesempatan bertumbuh.

Ketidakpuasan karyawan dapat terjadi apabila pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan apa yang di peroleh dari perusahaan. Ketidakpuasan para karyawan ini menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan dan dapat merugikan perusahaan yang bersangkutan. Misalnya; adanya aksi mogok kerja, kemangkiran karyawan meningkat, turunya kinerja karyawan, dan lain-lain. Yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja perusahaan itu sendiri. Maka, para pimpinan sebaiknya mengerti apa yang dibutuhkan para karyawan dan mengetahui keinginan-keinginan apa yang membuat karyawan puas dan meningkatkan kinerjanya, berikut semua konsekuensinya, termasuk apa dan berapa bonus yang akan mereka terima jika target atau tujuan kerjanya tercapai. Sehingga para karyawan tidak melakukan hal-hal yang tidak pantasnya dikerjakan.

Kepuasan dan ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan dapat dilihat dari banyaknya jumlah absensi dan 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. Tingginya jumlah karyawan yang keluar yang diperusahaan juga dapat disebabkan oleh kebijakan perusahaan untuk mengurangi jumlah karyawan sehingga dapat terjadi efisiensi dalam proses produksi.

Begitu juga dengan masa kerja, merupakan komponen yang paling penting dalam menjelaskan tingkat pengunduran diri karyawan (Robbins, 2006). Semakin lama karyawan bekerja dalam suatu perusahaan semakin kecil kemungkinan karyawan tersebut akan mengundurkan diri. Bukti juga menunjukkan bahwa masa kerja pekerjaan terdahulu dari seorang karyawan merupakan indikator perkiraan yang ampuh atas pengunduran diri karyawan dimasa mendatang (Robbins, 2006).

Tingginya tingkat absensi dan jumlah karyawan yang keluar dapat menjadi indikasi bahwa karyawan merasa kurang termotivasi dan kurang puas dengan pekerjaan yang dilakukan. Tingginya jumlah karyawan yang keluar dapat juga disebabkan karena perusahaan ingin melakukan efisiensi biaya, yaitu dengan mengurangi jumlah karyawan sehingga pekerjaan menjadi lebih ramping. Karyawan yang kepuasan kerjanya rendah akan berakibat pada penurunan kinerja perusahaan secara keseluruhan, karena karyawan menjadi motor penggerak dari perusahaan.

Prestasi Terhadap Kepuasan Kerja berdasarkan pada uraian diatas, maka dapat diajukan sebuah penelitian dengan judul “ Pengaruh Keterlibatan Dalam Pengambilan Keputusan, dan Motivasi

Identifikasi

Dalam proses identifikasi masalah dan mencermati obyek penelitiannya, dimaksudkan agar terjadi penyelesaian masalah yang tajam, mengerucut dan terukur. Berikitan dengan obyek pokok penelitian, berhasil diidentifikasi bahwa secara keseluruhan keterlibatan dalam pengambilan keputusan, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan ini dirasakan sebenarnya masih dapat ditingkatkan.

Penyebab utama adalah rendahnya pengetahuan tentang keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan motivasi berprestasi, dimana karyawan sebagai obyek penelitian belum mengetahui kinerja pada dirinya sendiri dan tidak digunakannya masukan untuk selalu melibatkan dirinya dalam pengambilan keputusan, sebagai proses

untuk perbaikan dan meningkatkan kepuasan kerja yang lebih baik.

Teori klasik selalu menyebutkan Kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor seperti keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan motivasi berprestasi. Mendukung pernyataan tersebut adalah Herzberg (1999) dengan teori motivasi dua faktor yang memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan ketidakpuasan kerja berasal dari ketidak-beradaan faktor-faktor ekstrinsik.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, maka dalam penelitian ini hanya membatasi pada variabel keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan motivasi berprestasi pengaruhnya terhadap kepuasan kerja Karyawan, sehingga variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan sebagai variabel bebas pertama (X1)
2. Motivasi Berprestasi sebagai variabel bebas ketiga (X2)
3. Kepuasan Kerja sebagai variabel tergantung (Y)

Dari uraian diatas maka permasalahan dirumuskan pokok dari penelitian ini adalah :

1. Apakah keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
2. Apakah motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja Karyawan ?
3. Apakah pengambilan keputusan, motivasi berprestasi, berpengaruh terhadap kepuasan kerja?

Sesuai dengan pokok permasalahan yang telah dirumuskan diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut. Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dengan motivasi berprestasi. Berusaha menganalisis ada atau tidaknya pengaruh yang signifikan variabel keterlibatan Karyawan dalam pengambilan keputusan dengan kepuasan kerja. Selibuhnya menganalisis ada atau tidaknya pengaruh yang signifikan variabel motivasi berprestasi dan kepuasan kerja karyawan..

Mencermati manfaat dari penelitian ini diharapkan : dapat memberikan sumbangan ilmiah terhadap pengembangan ilmu pengetahuan terutama berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia. Bila diapndang perlu dapat memberikan saran maupun masukan kepada pimpinan sebagai pengambil kebijakan yang berhubungan dengan usaha peningkatan kepuasan kerja para karyawan PT. SAI.

II. KAJIAN TEORI

Demi memudahkan rekonstruksi penulis perlu membangun sebuah teori yang berkaitan dengan masalah pokok. Landasan teoritik dijelaskan konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian ini yang meliputi kepuasan kerja, keterlibatan Karyawan dalam pengambilan keputusan, penilaian Karyawan terhadap motivasi berprestasi.

1. Hakekat Kepuasan Kerja

Banyak para ahli yang memberikan pendapat tentang kepuasan kerja, dimana setiap orang member pendapat yang tidak begitu berbeda satu sama lain, hanya sudut pandang dan penekanan dimensi-dimensi kepuasannya yang berbeda, namun pada dasarnya memiliki tujuan yang sama yaitu untuk member alasan dan kejelasan. Hal itu dapat terjadi disebabkan pandangan terhadap perbedaan kepentingan dari individu. Perbedaan kepentingan itu berupa perbedaan arti, nilai, makna harapan dan perbedaan sudut pandang tentang unsur-unsur kepuasan itu sendiri.

Kepuasan pegawai dalam bekerja, merupakan suatu pengertian yang sulit didefinisikan, karena terlalu banyak diwarnai oleh nilai, harapan, persepsi aspirasi orang yang ingin diketahui kepuasaannya atau dapat dikatakan terlalu subyektif. Namun kalau dilihat dari sudut pegawai sendiri maka kepuasan kerja muncul bila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marginal yang dikeluarkan, yang oleh pegawai disebut cukup memadai.

Dengan kata lain, taraf dan ukuran kepuasan itu sangat relative tergantung siapa yang merasakannya. Lagi pula kepuasan kerja bukanlah suatu yang menyatu padu, tetapi sesuatu yang berisi banyak dimana dari sisi yang satu memuaskan dari sisi lain kurang memuaskan.

Beberapa definisi dapat dikemukakan disini antara lain : Kenneth N. Wexley, Gary A. YukL mengatakan bahwa “ kepuasan kerja adalah cara seseorang pekerja merasakan pekerjaannya “ (Shobaruddin; 1992). Sedangkan Porter mendefinisikan kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang seharusnya ada dengan banyaknya ada yang ada (Shobaruddin; 1992), dan (Schermerhorn: 1995) mengatakan, kepuasan kerja adalah tingkat dimana seseorang merasa positif atau negative tentang dari berbagai segi pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan teman kerja. Fieldman dan Arnold mengatakan kepuasan kerja adalah jumlah semua aspek-aspek positif yang dirasakan seseorang dari pekerjaannya (C.F Daniel, Hugh J.A; 1993).

Dari batasan-batasan tersebut dapat digali bahwa ternyata kepuasan kerja ada kaitannya dengan hasil kerja, sedangkan hasil kerja erat kaitannya

dengan kejadian yang timbul karena usaha si pemilik kerja itu sendiri, di sisi lain hasil kerja itu berkaitan dengan factor lain yang tidak terlibat secara langsung dengan pekerjaan. Dengan demikian jelas bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor yang ada pada diri si pemegang kerja atau faktor intrinsik seperti perasaan tanggung jawab, rasa memiliki, rasa dihargai.

Selain faktor tersebut juga ada faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang bersumber dari luar diri pemegang kerja, antara lain kondisi kerja, rekan kerja yang tercermin pada keadaan dimana ada rasa kekeluargaan, rasa saling menghormati, rasa saling mendukung.

Dengan demikian dapat diberi batasan bahwa kepuasan kerja adalah situasi yang dirasakan oleh pemegang pekerjaan, yang dihasilkan oleh usahanya sendiri dan didukung oleh hal-hal yang ada diluar dirinya. Hal ini sesuai dengan pendapat Gibson 1985, yang mengatakan bahwa "kepuasan kerja tergantung pada tingkat hasil intrinsik dan hasil ekstrinsik serta persepsi pemegang kerja terhadapnya".

2. Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan.

Dalam suatu perusahaan ataupun suatu organisasi keterlibatan kerja karyawan sangat berperan besar. Ada beberapa teori dari berbagai sumber yang dapat menjelaskan apa yang dimaksud dengan keterlibatan kerja : *The degree to which a person identifies psychologically with his or her work and the importance of work to one's self image* (Brown, 1996). Dimana seorang karyawan dikatakan terlibat dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi beberapa studi yang dilakukan untuk mengetahui bagaimana keterlibatan kerja dapat timbul pada para pekerja, yang akhirnya menghasilkan dua sudut pandang yang dianggap menyebabkan timbulnya keterlibatan kerja adalah :

- a. Pertama (*The first : job involvement is occur when the possession of certain needs, value, or personal characteristics individuals to become more or less involved in their jobs*) keterlibatan kerja akan terbentuk karena keinginan dari pekerja akan kebutuhan tertentu, nilai atau karakteristik tertentu yang diperoleh dari pekerjaannya sehingga akan membuat pekerja tersebut lebih terlibat atau malah tidak terlibat pada pekerjaannya.
- b. Kedua adalah (*The second: job involvement as a response to specific works situation characteristics. In other words certain types of job or characteristics of the work*

situation influence the degree to which an individual becomed involved in his jobs) keterlibatan kerja itu timbul sebagai respon terhadap suatu pekerjaan atau situasi tertentu dalam lingkungan kerja. Dengan lain kata suatu jenis pekerjaan atau situasi dalam lingkungan kerja akan mempengaruhi orang tersebut makin terlibat atau tidak dalam pekerjaannya.

Karyawan dalam keterlibatan yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu (Robbins, 2003). Teori yang mendasari adalah bahwa dengan mengetahui keterlibatan kerja karyawannya dengan demikian maka para karyawan akan menjadi lebih termotivasi, lebih berkomitmen terhadap organisasi ataupun perusahaan, lebih produktif, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Banyak ahli telah membuat definisi, tentang pengambilan keputusan dan pada umumnya sepakat mengatakan bahwa pengambilan keputusan tidak terlepas dari kepemimpinan, karena pengambilan keputusan adalah bagian dari kehidupan seorang pimpinan. Pengertian kepemimpinan dapat diutarakan dari beberapa ahli antara lain : (Kadarmas A.M, Yusuf Udaya; 1994) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh kelompok, sementara itu (Sondang P. Siagian; 1994).

Kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan tertentu sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi, sedangkan (Gibson, Ivancevich, Donnelly; 1993) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya mempengaruhi melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari batasan tersebut dapat dikatakan bahwa seorang pimpinan harus berperan, berperilaku sebagai organisator dari orang-orang yang dipimpinnnya, karena itu seorang pimpinan bertugas mendorong, merangsang, menggugah, menciptakan lingkungan, mengatur pekerjaan dan mengambil keputusan yang dapat mendukung usaha-usaha untuk mencapai tujuan yang telah digariskan secara efektif dan efisien, dan dalam suasana kerja yang menyenangkan.

Konsep pelibatan pegawai dalam hal ini Karyawan PT SAI adalah suatu proses untuk mengikutsertakan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah.

Tujuan dari pelibatan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi dan dengan adanya keterlibatan dalam pengambilan keputusan akan dapat mendukung penyempurnaan proses pengambilan keputusan, bawahan akan merasa memiliki terhadap keputusan yang dalam proses pembuatannya melibatkan mereka, oleh karena itu mereka memahami dan mendukung keputusan yang diambil, selain itu dengan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, maka pimpinan akan dapat memperoleh gambaran yang lebih akurat mengenai masalah yang sesungguhnya yang terjadi di lapangan dan mendapatkan daftar kemungkinan solusi potensial yang lebih komprehensif (Fandy Tjiptono, Anastasia Diana, 1998).

Usaha melibatkan Karyawan dalam pengambilan keputusan jelas memberikan dampak yang berarti terhadap efektivitas penampilan tugas-tugas tersebut. Namun usaha yang datangnya dari pimpinan saja tidak cukup. Keberartian dampak pemberian peluang tersebut akan dipengaruhi pula oleh kemauan masing-masing karyawan untuk ikut serta ambil bagian secara aktif.

4. Motivasi Berprestasi Karyawan

Masalah yang akan terus dihadapi oleh seorang pemimpin dalam satu organisasi antara lain, kenapa pekerja yang satu memiliki prestasi kerja lebih baik dari yang lain, bagaimana merangsang anggotanya agar berperilaku seperti yang diinginkan organisasi, rangsangan yang bagaimana yang dapat mendorong peningkatan prestasi kerja setiap pekerja sehingga diperoleh prestasi yang baik, dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan. Rangsangan yang diperlukan oleh pekerja akan berbeda antara satu dengan yang lain, hal ini disebabkan karena adanya perbedaan sebagai individu. Rangsangan ini sering disebut motivasi.

Teori dari Vroom (2004) tentang *cognitive theory of motivation* menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia inginkan. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

- a. Ekspektasi, yaitu harapan atau keberhasilan pada suatu tugas
- b. Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan outcome tertentu).
- c. Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan positif, netral, atau negatif. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi

harapan. Motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan

Motivasi banyak dipengaruhi oleh emosi yang dimiliki seseorang. Oleh karena itu seseorang yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi perlu memahami emosi yang ada pada dirinya sebelum berbuat sesuatu. Dengan kata lain setiap orang perlu memiliki kecerdasan emosional, agar dia dapat mengarahkan emosinya menjadi motivasi yang mengarah pada peningkatan prestasi kerjanya.

Kecerdasan emosional mencakup pengendalian diri, semangat, ketekunan dan kemampuan untuk memotivasi diri sendiri. Seseorang secara emosional dikatakan cakap apabila mengetahui dan mampu menangani perasaan mereka sendiri dengan baik dan mampu membaca dan menghadapi perasaan orang lain dengan efektif. Menata emosi sebagai alat untuk mencapai tujuan adalah hal yang sangat penting dalam kaitan untuk memberi perhatian, untuk memotivasi diri sendiri, menguasai diri sendiri dan untuk berkreasi (Daniel Coleman; 1997).

Setiap Karyawan mempunyai pandangan tertentu apa yang mereka inginkan dari pekerjaannya di kantor. Beberapa diantara keinginan tersebut antara lain gaji yang cukup, pendapatan tambahan yang memadai, kepastian masa depan, kesempatan bekerja mandiri, punya teman baru, kesempatan tugas belajar dan lain-lain. Adakalanya Karyawan bekerja didasari pemikiran hubungan seperti barter. Mereka menyumbangkan tenaga dan pemikirannya dan ia menerima imbalan dari kantor yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapainya.

Apabila ini tercapai dia akan merasa mendapat kepuasan dalam bekerja. Dari fenomena ini dapat dikatakan bahwa motivasi perorangan pada hakekatnya merupakan unsur yang menentukan dalam memahami perilaku karyawan . dalam mewujudkan suatu prestasi.

Hal tersebut sesuai dengan apa yang disebut dalam teori motivasi kontribusi dari Barnard yang mengatakan seseorang cenderung ikut serta dalam kegiatan organisasi hanya terbatas pada anggapan bahwa imbalan (dorongan untuk bekerja) yang mereka terima, sebanding dengan usaha (kontribusi) mereka (Steers Richards M; 1995). Pemahaman prestasi dan pengertian tentang motivasi berprestasi bisa berbeda antara individu yang terlibat didalamnya sesuai dengan situasi, tempat dan keadaan lingkungan dimana orang itu berada.

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang artinya gerak, dorongan. Kemudian sering diartikan dalam bentuk kata kerja menjadi rangsangan, dorongan yang menyebabkan sesuatu terjadi, baik yang berasal dari dalam diri seseorang maupun yang berasal dari luar atau lingkungannya. Manusia

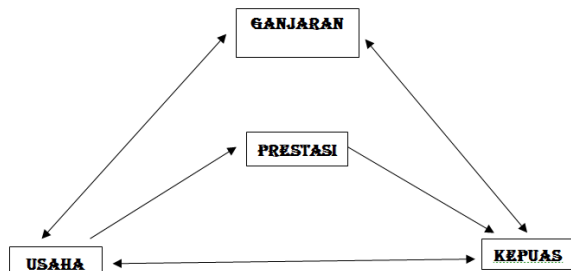
terdorong bergerak untuk mencapai suatu tujuan hanya jika mereka merasa hal itu merupakan bagian dari tujuan pribadinya (Chester L Bernard dikutip dari Richard M. Hodgetts, Donald F. Kurako; 1998).

Pengertian atau batasan tentang motivasi telah banyak diberikan oleh para ahli antara lain (Gibson; 1993) mengatakan, motivasi adalah suatu konsep yang kita gunakan jika kita menguraikan kekuatan-kekuatan yang bekerja terhadap atau didalam diri seseorang untuk menemukan dan mengarahkan perilaku. (Wahyu Sumidjo; 1994) berpendapat, motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Sedangkan (Koontz O. Donnel dan Wehrich; 1980) mengatakan bahwa motivasi sebagai keseluruhannya dorongan, keinginan, kebutuhan dan daya yang sejenis yang mengarahkan perilaku. Motivasi mengacu pada dorongan upaya untuk memuaskan keinginan atau tujuan dan pemenuhan kebutuhan mengacu pada pengalaman yang menyenangkan pada saat terpenuhinya suatu keinginan.

Batasan-batasan tersebut menunjukkan kesamaan arah dan tujuan yaitu ransangan yang mendorong seseorang berperilaku melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu, walaupun diutarakan dengan cara yang berbeda. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah daya dorong untuk mewujudkan keinginan, kebutuhan, kemauan dan kepuasan. Motivasi menjadi penyebab perilaku seseorang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi itu adalah “dorongan dan usaha”.

Prestasi adalah jumlah sukses yang mungkin dicapai dalam suatu keadaan dan dalam kurun waktu tertentu. Prestasi hanya akan dicapai melalui kerja keras dari orang yang memiliki kemampuan, dorongan, keinginan untuk sukses dari usaha nyata. Hal ini didukung oleh teori Smith dan Cranny yang mengatakan bahwa motivasi berprestasi merupakan hasil interaksi usaha, kepuasan dan ganjaran. Hubungan dari tiga faktor ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 : Hubungan tiga faktor Smith dan Cranny 1990

Prestasi kerja dipengaruhi oleh usaha, tetapi pada gilirannya prestasi mempengaruhi kepuasan dan ganjaran. Sementara itu faktor usaha, kepuasan dan ganjaran memiliki hubungan dua arah (udai Pareek; 1991). Hal ini berarti bahwa suatu prestasi kerja hanya akan dapat dicapai apabila ada usaha dengan bekerja keras. Prestasi bukanlah sekedar hasil, tetapi hasil yang memiliki kelebihan apabila dibandingkan dengan hasil yang dicapai sebelumnya.

MC. Cleland (1991) mengatakan bahwa setiap manusia memiliki tiga kebutuhan yaitu (1) kebutuhan berprestasi (Need Achievement) (2) kebutuhan akan kekuasaan (need of power) dan (3) kebutuhan akan apiliasi (need for apliation). Teori ini mengatakan bahwa manusia pada dasarnya dalam dirinya memiliki keinginan untuk berprestasi, berkuasa dan bersahabat.

Disadari maupun tidak disadari dalam suatu organisasi didalamnya ada kebutuhan berprestasi, berkuasa dan bekerjasama seperti yang telah dikatakan oleh MC. Cleland adalah suatu kenyataan, dan perlu dimotivasi agar perilaku maupun tindakan para insan yang ada didalamnya terarah pada apa yang menjadi misi organisasinya.

Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan yang dimiliki seseorang untuk mewujudkan hasil kerja yang melebihi hasil kerja orang lain. Dorongan untuk menunjukkan hasil kerja yang memiliki keunggulan dari hasil kerja orang lain dalam bidang yang sama. Dengan demikian ada unsur bersaing untuk menghasilkan sesuatu, dorongan ini bersifat tetap yang menjadi suatu karakteristik dari seseorang.

Motivasi berprestasi tidak tumbuh dengan sendirinya, akan tetapi tumbuh dan berkembang karena adanya lingkungan yang memungkinkan orang untuk bersaing, seperti kesempatan berinteraksi dengan orang lain dan kesempatan untuk belajar.

Dari uraian diatas dapat dipahami bahwa motivasi berprestasi adalah rangsangan yang mendorong seseorang berperilaku untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang dapat memberikan kepuasan pada dirinya.

Aspek yang mungkin timbul dari tingkah laku, perbuatan atau aktivitas Karyawan dapat menjadi motif pembangkit maupun pendorong dan sekaligus sebagai pengarah. Sebagai pembangkit dapat menumbuhkan, membangun, atau merangsang tumbuhnya gerak dengan intensitas yang tinggi dalam keberhasilan, khususnya program atau kegiatan yang dilakukan. Sebagai pengarah dapat menjadi kompas, arah, petunjuk dalam usaha untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai manajemen.

Kuat lemahnya motivasi berprestasi yang dimiliki individu oleh Stringer dikatakan sangat tergantung pada : Besarnya harapan yang ingin dicapai, kuatnya dasar yang menimbulkan motivasi

serta besarnya kepuasan yang diinginkan. Tiga komponen itu merupakan pemicu utama dalam suatu motivasi yang dimiliki setiap orang (Gene W. Dalton; 1998).

Pada penelitian ini dibatasi pada beberapa indikator yang menjadi penyebab timbulnya motivasi berprestasi pada Karyawan yang patut diduga erat hubungannya dengan kepuasan kerja. Indikator-indikator tersebut antara lain :

1. Indikator Pertama : Dorongan untuk berprestasi yang meliputi tujuan yang ingin dicapai, keyakinan diri, persaingan, kebanggaan.
2. Indikator Kedua: Kesiediaan menerima tugas, tanggungjawab, umpan balik dan kesiediaan menghadapi risiko.

5. Penelitian Sebelumnya

Samurti Rasimin, dkk dari Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada pernah mengadakan penelitian yang berjudul Kualitas Kekaryaan Ditinjau dari Karakteristik, Keterlibatan kerja, motif berprestasi, dan kepuasan kerja karyawan di beberapa perusahaan di Indonesia. Kesimpulan yang didapat dari penelitian tersebut dalam hubungannya dengan produktivitas kerja, variabel kepuasan kerja memberikan sumbangan yang paling tinggi terhadap produktivitas kerja dari semua variabel yang ada. Menurut penelitian ini disebabkan karena kepuasan kerja merupakan hasil akhir dari apa yang dirasakan individu setelah ia berinteraksi dengan banyak faktor dalam bekerja.

Sihombing Umberto (1995) dari Program Pascasarjana IKIP Jakarta dalam desertasinya yang berjudul Kepuasan Kerja Pamong Belajar, Balai Pengembangan Kegiatan Belajar : Studi Korelasional tentang Keterlibatan Pamong Belajar dalam Pengambilan Keputusan, Penilaian terhadap lingkungan kerja, Motivasi Berprestasi dengan Kepuasan Kerja Pamong Belajar. Dari hasil penelitiannya didapatkan kesimpulan antara lain :

1. Terdapat hubungan positif antara keterlibatan pamong belajar dalam pengambilan keputusan dengan kepuasan kerja pamong belajar.
2. Terdapat hubungan positif antara penilaian pamong belajar terhadap lingkungan kerja dengan kepuasan kerja pamong belajar.
3. Terdapat hubungan positif antara motivasi berprestasi pamong belajar dengan kepuasan kerja pamong belajar.

Hipotesis

Dalam bagian terdahulu telah dikaji secara teoritis dan konseptual tentang hakekat variabel-variabel

dalam penelitian ini, selanjutnya kajian tersebut akan menjadi dasar kerangka berpikir untuk mengajukan hipotesis penelitian, sebagai berikut : **“Pengaruh antara keterlibatan Karyawan dalam Pengambilan Keputusan dan Kepuasan Kerja”**

Pimpinan sebagai penggerak organisasi dalam usaha melibatkan Karyawan PT. SAI dalam mengambil keputusan dapat terwujud apabila ada tiga unsur yang relevan, antara lain :

- a. Kesempatan untuk ikut ambil bagian dalam pengambilan keputusan yang tercermin dalam kesediaan pimpinan memberikan kesempatan pada Karyawan PT. SAI untuk ambil bagian tugas dengan tujuan dan sasaran yang diharapkan dan pengambilan keputusan.
- b. Kesiediaan Karyawan SAI untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan yang tercermin pada kemampuan mengemukakan pendapat dan kesediaan menerima pendapat orang lain.
- c. Pelaksanaan keputusan yang tercermin pada Karyawan PT. SAI untuk ikut tanggung jawab, kesesuaian pelaksanaan keputusan, dan kemandirian dalam melaksanakan keputusan.

Bagaimana pengaruh ketiga unsur tersebut terhadap kepuasan kerja Karyawan baik bersifat intrinsik maupun kepuasan yang bersifat ekstrinsik, adalah hal-hal yang akan diteliti pada penelitian ini, karena dengan melibatkan Karyawan dalam pengambilan keputusan adalah kunci penentu agar tugas yang diselenggarakan Karyawan dalam organisasi benar-benar terarah, sehingga Karyawan tahu persis kemana dan bagaimana harus bergerak dan berbuat, sehingga pekerjaannya dapat dilaksanakan dengan baik.

Pengaruh antara Motivasi Berprestasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan

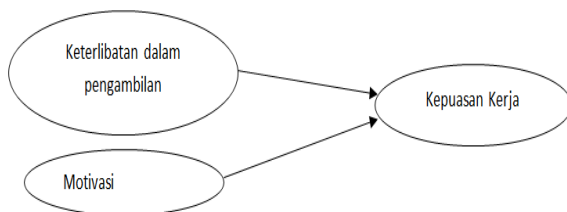
Setiap lembaga atau organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai dan dalam pencapaian tujuan tersebut masing-masing lembaga menyusun tugas dan pekerjaan yang akan dilaksanakan, menyusun formasi serta mengisi sumber daya manusia yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan tersebut.

Untuk merealisasi suatu tujuan, diperlukan kesungguhan, kemantapan, ketekunan dan penguasaan materi yang komprehensif. Untuk itu setiap pelaksanaan tugas perlu memiliki suatu pandangan, keinginan yang dapat menggoyah, mendorong dirinya untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi berprestasi sebagai

pembangkit gairah untuk menghasilkan yang terbaik dari suatu pekerjaan memiliki beberapa unsur, diantaranya yaitu :

- (1) Dorongan untuk berprestasi dengan sub indikator tujuan yang ingin dicapai, keyakinan diri untuk berhasil untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, serta penghargaan dari atasan karena hasil kerjanya diakui.
- (2) Usaha berprestasi yang dicerminkan dengan kesediaan menerima tugas tanpa ada kesan menolak, tanggungjawab yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan, terbuka pada umpan balik untuk memperbaiki program dan kesediaan menghadapi dan memikul risiko.
- (3) Bagaimana pengaruh unsur-unsur tersebut di atas terhadap kepuasan kerja Karyawan , apakah mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
- (4) Pengaruh kepuasan kerja Karyawan melalui keterlibatan Karyawan dalam pengambilan keputusan dan Motivasi Berprestasi.

Gambaran logis dan teoritis sebelumnya telah menunjukkan ada dugaan pengaruh yang positif antara masing-masing ketiga variabel bebas tersebut terhadap kepuasan kerja. Belum ada literatur maupun hasil penelitian yang mengungkap pengaruh kedua ubahan tersebut secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja. Walaupun secara nalar setiap ubahan tersebut memberi sumbangan positif untuk menimbulkan kepuasan kerja, dan apabila dianggap bahwa pengaruh masing-masing ubahan dengan kepuasan kerja adalah linier, maka seharusnya ubahan-ubahan tersebut secara bersama-sama akan menunjukkan pengaruh yang positif pula dengan kepuasan kerja. Gambaran Kerangka Pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.2 Skema Kerangka Pikir

Bertitik tolak dari kerangka teoritis dan kerangka pemikiran seperti disebutkan di atas, hipotesis penelitian disusun sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif keterlibatan Karyawan dalam pengambilan keputusan terhadap kepuasan kerja
2. Terdapat pengaruh positif motivasi berprestasi Karyawan terhadap kepuasan kerja
3. Keterlibatan Karyawan dalam pengambilan keputusan dan motivasi berprestasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

III. METODOLOGI

Dalam penelitian ini disusun instrumen / alat untuk mendapatkan data yang diinginkan. Adapun instrumen yang dipergunakan adalah sebagai berikut:

1) Kuesioner

Kuesioner diisi oleh seluruh responden karyawan PT. SAI, yang terdiri dari Kuesioner untuk mendapatkan karakteristik responden, data keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja karyawan

2) Program / Komputer

Komputer dipergunakan untuk pengolahan data statistik dengan mempergunakan Program SPSS 15,0. Data dalam suatu penelitian dapat dikumpulkan dengan instrumen. Instrumen yang dipakai dalam mengumpulkan data haruslah memenuhi dua persyaratan penting, yaitu validitas dan reliabilitas.

a. Penentuan skor Jawaban Responden

Kuesioner dibuat dalam bentuk pernyataan yang telah disediakan jawabannya dengan skala bertingkat. Skala yang digunakan dengan skala Likert. Jawaban dibuat dalam 4 (empat) alternatif jawaban dengan masing-masing diberi skor dengan menggunakan ketentuan sebagai berikut :

Pernyataan Positif

- a) Jawaban “Sangat Tidak Setuju” mempunyai nilai 1
- b) Jawaban “Tidak Setuju” mempunyai nilai 2
- c) Jawaban “Setuju” mempunyai nilai 3
- d) Jawaban “Sangat Setuju” mempunyai nilai 4

Pernyataan Negatif

- e) Jawaban “Sangat Tidak Setuju” mempunyai nilai 4
- f) Jawaban “Tidak Setuju” mempunyai nilai 3
- g) Jawaban “Setuju” mempunyai nilai 2
- h) Jawaban “Sangat Setuju” mempunyai nilai 1

b. Uji Validitas Instrumen Penelitian

Validitas data menurut Azwar (1997) mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas menggunakan statistik korelasi *product moment* (Azwar,1997).

Instrumen yang digunakan dalam penelitian dapat dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang ingin diukur dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Pengukuran validitas dilakukan secara statistik dengan hasil perhitungan analisis faktor (*factor loading*) yang menggambarkan seberapa kuat butir-butir instrumen (variabel terukur menyatu sama lainnya). Untuk menghitung korelasi ini digunakan teknik korelasi *product moment* dengan rumus Karl Pearson (Arikunto, 2002).

$$r = \frac{N(\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x)^2] - [N\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Dimana :

- r* = Angka Korelasi
- N* = Jumlah Responden
- X* = Data/nilai untuk setiap item/pernyataan
- Y* = Data/nilai jumlah seluruh item/pertanyaan

Setelah nilai *rx* diperoleh maka untuk menentukan valid atau tidaknya tiap butir pertanyaan digunakan taraf sigmnifikan ($\alpha=0.05$). Bila nilai probabilitas lebih kecil atau sama dengan 0.05 maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid, dan jika sebaliknya dinyatakan gugur. Sebagai pedoman umum untuk menentukan validitas butir pertanyaan maka koefisien korelasi minimum dianggap memenuhi syarat adalah jika $r= 0.500$ dan kalau lebih kecil dari 0.500 maka butir pertanyaan dinyatakan tidak valid.

c. Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Reliabilitas menunjukkan suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Analisis reliabilitas instrument menggunakan

rumus statistic *product moment* dengan metode belah dua (Spearman Brown) yaitu (Azwar,1997) :

$$r_{xy} = \frac{2(r-1-2)}{1+r-2}$$

Keterangan :

- rx* = Koefisien reliabilitas *Speaman - Brown*
- r* 1-2 = Koefisien

korelasi antara kedua belahan

Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel atau andal jika alat ukur tersebut mengarah pada keajegan atau konstan, dimana tingkat reliabilitas dengan memperlihatkan sejauhmana alat ukur dapat diandalkan dan dipercaya, sehingga hasil pengukuran tetap konsisten jika dilakukan pengukuran berulang-ulang terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama pula (Sugiono, 2003).

Uji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini menggunakan koefisien korelasi *Alpha Crombach* karena data yang dikumpulkan adalah berbentuk skala (Arikunto, 2002). Jika *r Alpha* positif dan lebih besar dari *r* tabel maka butir atau variabel tersebut reliabel. Sebagai pedoman umum untuk menentukan reliabilitas butir pertanyaan maka koefisien korelasi minimum dianggap memenuhi syarat adalah jika $r=0,600$ dan kalau lebih kecil dari 0,600 maka butir pertanyaan dinyatakan tidak reliabel (Sugiono, 2003). Untuk menghitung besarnya koefisien korelasi dipergunakn komputer dengan program SPSS.

IV. PEMBAHASAN

Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan terhadap motivasi berprestasi yang ditunjukkan dari nilai *Standardized direct effect* sebesar 0,303. Dalam penelitian ini ditemukan pengaruh positif dan signifikan antara variabel Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan terhadap motivasi berprestasi. Hal ini juga diperkuat oleh hasil nilai sign sebesar 0.043, dimana nilainya lebih kecil dari nilai probabilitas (0,05). Ini berarti bahwa semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan di perusahaan maka semakin tinggi pula dorongan atau motivasi untuk mencapai prestasi untuk menjadi lebih baik.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Robbins (2003), Karyawan dalam keterlibatan yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu. Teori yang mendasari adalah bahwa dengan mengetahui keterlibatan kerja karyawannya dengan demikian maka para karyawan akan menjadi lebih termotivasi, lebih berkomitmen terhadap organisasi ataupun perusahaan, lebih produktif, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Dengan demikian dapat dikatakan ada kesamaan hasil yang diperoleh dimana variabel bebasnya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, namun dalam penelitiannya variabel yang berpengaruh dominan adalah

Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, sedangkan motivasi berprestasi pengaruhnya tidak langsung terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan terhadap kepuasan kerja karyawan yang ditunjukkan dari nilai *Standardized direct effect* sebesar 0,555. Dalam penelitian ini ditemukan pengaruh positif dan signifikan antara variabel Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini juga diperkuat oleh hasil nilai sign sebesar 0.000, dimana nilainya lebih kecil dari nilai probabilitas (0,05). Ini berarti bahwa semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan di perusahaan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut.

Berkaitan dengan pendapat Schermerhorn (1995), mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat dimana seseorang merasa positif atau negatif tentang dari berbagai segi pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan teman kerja. Pimpinan sebagai penggerak organisasi dalam usaha melibatkan Karyawan PT. SAI dalam pengambilan keputusan dapat terwujud apabila ada tiga unsur yang relevan, antara lain :

- a. Kesempatan untuk ikut ambil bagian dalam pengambilan keputusan yang tercermin dalam kesediaan pimpinan memberikan kesempatan pada Karyawan PT.SAI untuk ambil bagian tugas dengan tujuan dan sasaran yang diharapkan dan pengambilan keputusan.
- b. Kesiediaan Karyawan PT.SAI untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan yang tercermin pada kemampuan mengemukakan

pendapat dan kesediaan menerima pendapat orang lain.

- c. Pelaksanaan keputusan yang tercermin pada Karyawan PT.SAI untuk ikut tanggung jawab, kesesuaian pelaksanaan keputusan, dan kemandirian dalam melaksanakan keputusan.

Bagaimana pengaruh ketiga unsur tersebut terhadap kepuasan kerja Karyawan SAI baik bersifat intrinsik maupun kepuasan yang bersifat ekstrinsik, adalah hal-hal yang akan diteliti pada penelitian ini, karena dengan melibatkan Karyawan dalam pengambilan keputusan adalah kunci penentu agar tugas yang diselenggarakan Karyawan dalam organisasi benar-benar terarah, sehingga Karyawan PT. SAI tahu persis kemana dan bagaimana harus bergerak dan berbuat, sehingga pekerjaannya dapat dilaksanakan dengan baik.

Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja karyawan yang ditunjukkan dari nilai *Standardized direct effect* sebesar 0,444.. Dalam penelitian ini ditemukan pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini juga diperkuat oleh hasil nilai sign sebesar 0.000, dimana nilainya lebih kecil dari nilai probabilitas (0,05). Ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi berprestasi di perusahaan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut.

Menurut MC Cleland (1991), Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan yang dimiliki seseorang untuk mewujudkan hasil kerja yang melebihi hasil kerja orang lain. Dorongan untuk menunjukkan hasil kerja yang memiliki keunggulan dari hasil kerja orang lain dalam bidang yang sama. Dengan demikian ada unsur bersaing untuk menghasilkan sesuatu, dorongan ini bersifat tetap yang menjadi suatu karakteristik dari seseorang. Untuk merealisasi suatu tujuan, diperlukan kesungguhan, kemantapan, ketekunan dan penguasaan materi yang komprehensif. Untuk itu setiap pelaksanaan tugas perlu memiliki suatu pandangan, keinginan yang dapat menggoyah, mendorong dirinya untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi berprestasi sebagai pembangkit gairah untuk menghasilkan yang terbaik dari suatu pekerjaan memiliki beberapa unsur, diantaranya yaitu :

- (1) Dorongan untuk berprestasi dengan sub indikator tujuan yang ingin dicapai, keyakinan diri untuk berhasil untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, serta

penghargaan dari atasan karena hasil kerjanya diakui.

- (2) Usaha berprestasi yang dicerminkan dengan kesediaan menerima tugas tanpa ada kesan menolak, tanggungjawab yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan, terbuka pada umpan balik untuk memperbaiki program dan kesediaan menghadapi dan memikul risiko.

Berdasarkan hasil penelitian ini, disadari bahwa temuan yang dihasilkan belum sepenuhnya memberikan jawaban atau pemecahan masalah secara menyeluruh dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT.SAI, karena adanya keterbatasan-keterbatasan antara lain.

- a. Penelitian ini hanya mengukur keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja karyawan secara umum, sementara dalam kebijakan atau keputusan penempatan karyawan dan minat karyawan ada kalanya berbeda untuk lokasi/wilayah kerja, jabatan dan pendidikan. Demikian pula evaluasi kesesuaian jabatan tidak dihubungkan dengan latar belakang pendidikan yang terbukti mempengaruhi semangat kerja maupun kepuasan kerja.
- b. Keterbatasan waktu dan variabel penelitian, dimana waktu dalam penelitian ini cukup singkat dan variabel dalam penelitian ini hanya menggunakan variabel keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT.SAI
- c. Masih ada variabel lain yang belum dimasukkan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang mungkin akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan PT. SAI seperti misalnya variabel; kompensasi, lingkungan kerja, dan semangat kerja
(Lihat di daftar Tabel)

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap motivasi berprestasi karyawan PT.SAI
- b. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan berpengaruh positif dan

signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja PT.SAI

- c. Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan PT.SAI
- d. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan motivasi berprestasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT.SAI
- e. Variabel yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan PT SAI adalah keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dengan ditunjukkan oleh *standardized coefficient beta* paling besar.

DAFTAR PUSTAKA

- _____, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian* Cetakan keempat Jakarta : Rineka Cipta
- Azwar, sifudin, 1997, *Reliabilitas dan Validitas*, Pustaka pelajar, Yogyakarta
- B. Samurti Rasimin, dkk, *Kualitas Kekayaan Ditinjau dari Karakteristik, Kerelibatan Kerja, Motif Berprestasi, dan Kepuasan Kerja karyawan di beberapa perusahaan di Indonesia*, peneliti dari fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, UnPub
- Chester L. Bernard dikutip oleh Richard M. Hodgetts dan donal F. Kurako,1998, *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, New York : McGraw Hill.
- Daniel Coleman, 1997, *Emotional intelegence*, alih bahasa T. Hermaya, Gramedia Cet. III, Jakarta.
- Gene w. Dalton, 1978, *Motivation and Control in Organization*, Boston : Alyn and Bacon.
- Gibson, *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, alih bahasa Djarkasih, Erlangga, Jakarta, 1993.
- Harold Koontz O Donnel dan Heinz Wehrich, 1980, *management*, Mc. Graw Hill Kogagusha.
- Kadarman A.M. Yusuf Udayana, *Pengantar Ilmu Manajemen*, Gramedia, Jakarta, 1994.
- Kenneth N Wexley, Gary A. Yukl, 1992, *Organization Behavior and Personal Psychology*, terjemahan Shobaruddin : Rineka Cipta Cet. II, Jakarta.

- Notoatmodjo, Soekidjo. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedelapan Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Riduwan, Kuncoro M. Engkos Achmad. 2007. *Cara Menggunakan dan Memaknai*
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi*, Versi Bahasa Indonesia, Edisi Kedelapan. Jakarta: Penerbit Prehallindo
- Schermerhorn Hunt Obsborn, 1985, *Managing Individual and Group Behavior*, New York : Sec Ed Jhon Welly & Sons.
- Sedermayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*, Mandar Maju, Jakarta, 1996.
- Sihombing Umberto, 1985, Desertasi tentang Kepuasan Kerja Pamong Belajar, Balai Pengembangan Kegiatan Belajar : Studi Korelasional tentang Keterlibatan Pamong Belajar dalam Pengambilan Keputusan, Penilaian terhadap lingkungan kerja, Motivasi Berprestasi dengan Kepuasan Kerja Pamong Belajar, Program Pasca Sarjana IKIP Jakarta, Jakarta.
- Sitepu, Nirwana K, 1994, *Analisis Jalur*, unit Pelayanan Statistika Jurusan Statistik FMIPA Unpad, Bandung
- Sondang P. Siagian, *Organisasi Kepmimpinan dan Perilaku Administrasi*, Masaung, Jakarta, 1994.
- Steers, Richard M. 1990, *Efektivitas Organisasi Kaidah Perilaku*, Erlangga, Jakarta,
- Sugiyono, 2003, *Statistik Untuk Penelitian*, Alfa Beta, Bnadung
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kelima. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sumamur, Higiene Perusahaan dan Kesehatan Kerja, Gunung Agung, Jakarta, 1996.
- Tjiptono. F, Anastasia Diana, 1998, *Total Quality Management*, Edisi 2, Cet. II, Andi Offset, Yogyakarta
- Udai Pareek. *Perilaku Organisasi*, PT. Karya Unipress, Cet. II, Jakarta, 1991.
- Umar, Husein. 1999. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyu Sumidjo, *Kiat Kepemimpinan Dalam Teori dan Praktek*, Harapan Massa, 1994.
- Wahyuningsih, MV Sri. 2002. Analisis Kontribusi Faktor Motivasi Terhadap Semangat Dan Kegairahan Kerja Karyawan di PT united Indobali di Denpasar. *Tesis* Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Udayan, Denpasar.