

## **HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS**

### **Tesis ini adalah**

Hasil karya saya sendiri, dan

Seluruh sumber baik yang dikutip maupun dirujuk

Telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Lindawati Kartika

NPM : 0706186871

Tanda Tangan :

Tanggal : 29 Juni 2009

**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

**TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS**

**Nama : Lindawati Kartika**  
**NPM : 0607186871**  
**Judul : Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Faktor-Faktor**  
*Quality of Work Life (QWL) Pada PT Pertamina (Persero)*  
**Perkapalan.**

**Pembimbing Tesis,**

**(Prof. Dr. Syamsul Ma'arif. M.Eng.)**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Lindawati Kartika  
NPM : 0607186871  
Program Studi : Ilmu Administrasi Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Faktor-Faktor  
*Quality of Work Life* (QWL) Pada PT Pertamina (Persero)  
Perkapalan.

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

### Dewan Penguji :

Pembimbing : (.....)

**Prof. Dr. Syamsul Ma'arif. M.Eng.**

Pembaca ahli : (.....)

**Drs. Pantius D. Soeling, MSi.**

Ketua Sidang : (.....)

**Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA**

Sekretaris Sidang : (.....)

**Drs. Heri Fathurahman, MSi.**

Ditetapkan di :

Tanggal :

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya ucapkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul : “**Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Faktor-Faktor *Quality of Work Life* Pada PT Pertamina (Persero) Perkapalan**”. Tesis ini diajukan sebagai salah satu syarat menyelesaikan program Strata dua (S2) pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik jurusan Ilmu Administrasi kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Indonesia.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis tidak terlepas dari dukungan dan bimbingan dari semua pihak yang membantu. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr Bhenyamin Hoessein, MH, selaku Ketua PPS Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Indonesia.
  2. Bapak Prof. Dr. Ir Syamsul Maarif, M.Eng, selaku dosen pembimbing utama yang telah berkenan membimbing dan mengarahkan penulis dalam pembuatan tesis ini hingga selesai.
  3. Bapak Prof Dr. Azhar Kasim, MPA selaku ketua sidang, Bapak Drs Heri Fathurahman, MSi selaku sekretaris sidang dan Bapak Pantius D Soeling, MSi selaku penguji ahli yang telah memberikan waktu dalam pengujian, memberikan masukan dan kontribusi yang sangat berharga.
  4. Bapak Eddy Pringadi, selaku HR *Bussiness Partner Shipping*, PT Pertamina (Persero) Perkapalan yang telah memberikan izin kepada penulis dalam pengumpulan data guna penyusunan tesis ini, serta segenap karyawan PT Pertamina (Persero) Perkapalan dalam pengisian kuesioner penelitian.
  5. Orang tua saya Sugiharto dan Pipih Karfiah, serta adik-adik saya Yudo, Suryo, Tanto, Illa, Hera dan Hattama, terima kasih banyak atas dukungannya selama ini baik secara materiil dan spiritual.
  6. Rekan-rekan PSDM angkatan XI, terima kasih atas persahabatan yang indah.
- Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, Juni 2009

**Penulis**

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

---

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Lindawati Kartika  
NPM : 0706186871  
Program Studi : Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM)  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP)  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalti Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Faktor-Faktor *Quality of Work Life* (QWL) Pada PT Pertamina (Persero) Perkapalan.

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmediakan/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : 29 Juni 2009  
Yang menyatakan

( Lindawati Kartika )

## ABSTRAK

**Nama** : Lindawati Kartika  
**Program Studi** : Ilmu Administrasi Pengembangan Sumber Daya Manusia  
**Judul** : Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Faktor-Faktor *Quality of Work Life* pada PT Pertamina (Persero) Perkapalan.

PT. Pertamina (Persero) Perkapalan merupakan bagian dari PT. Pertamina (Persero) yang dibentuk sebagai *shipping division* pada tahun 1959. Sejak keluarnya UU No. 22/2001 tentang Minyak dan Gas Bumi, peta industri hilir migas nasional berubah total. Salah satunya mulai 1 Januari 2006, industri hilir migas yang semula monopoli PT. Pertamina, kini terbuka untuk siapa saja termasuk para pemain asing. Pertamina sebagai *economy powerhouse* menyadari kondisi yang sedang dihadapi saat ini, pihak manajemen dan pekerja Pertamina berkomitmen untuk melaksanakan transformasi secara menyeluruh termasuk dalam segi sumber daya manusia, sehingga Pertamina dapat tampil sebagai perusahaan minyak nasional kelas dunia yang menjadi kebanggaan bangsa. PT Pertamina (Persero) Perkapalan berupaya untuk meningkatkan kepuasan karyawan sehingga dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya.

Penelitian ini bertujuan untuk : (1) Mengetahui tingkat kepuasan karyawan di PT Pertamina (Persero) Perkapalan, (2) Menganalisis *Quality of Work Life* (QWL) di PT Pertamina (Persero) Perkapalan (3) Menganalisis pengaruh faktor-faktor QWL terhadap kepuasan karyawan dan (4) Mengetahui faktor-faktor QWL mana saja yang harus ditingkatkan untuk mencapai kepuasan karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pertamina (Persero) Perkapalan sebanyak 323 orang, dengan standar error 5%, maka sampel yang diambil sebanyak 187 responden menggunakan teknik cluster random sampling. Skala pengukuran menggunakan *Likert*. Jenis data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. D Metode pengolahan dan analisis data menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum pegawai berada dalam kondisi kepuasan yang baik dengan nilai keseluruhan sebesar 3.70 melalui indikator *turn over*, ketidakhadiran, usia, tingkat pekerjaan dan ukuran organisasi, begitu variabel QWL keseluruhan berada pada nilai rata-rata sebesar 3.63. Pengolahan dengan analisis SEM menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel QWL yaitu komunikasi, keselamatan kerja dan penyelesaian konflik. Faktor-faktor QWL lainnya yang harus ditingkatkan berdasarkan urutan tertinggi yaitu : kesehatan kerja, pengembangan karier, partisipasi karyawan, kompensasi yang layak, kebanggaan dan keamanan kerja.

Kata Kunci : *Quality of Work Life* (QWL), Kepuasan karyawan dan *Structural Equation Modelling* (SEM)

## ABSTRACT

**Name** : Lindawati Kartika  
**Programme** : Human Resources Development Administration  
**Title** : Analysis of Employee Work Satisfaction towards  
*Quality of Work Life* factors on PT Pertamina  
(Persero) Perkapalan.

PT. Pertamina (Persero) Perkapalan is a part of PT. Pertamina (Persero) which established as a *shipping division* on 1959. Since the regulation No. 22/2001 of Petrol and Gas was issued, the situation of the national petrol and gas downstream industries has been changed totally. One of the changes is, since the 1<sup>st</sup> January 2006, petrol and gas downstream industries, which previously is monopolized by PT. Pertamina, is opened for everyone. Pertamina as an economy powerhouse realized this situation, Pertamina's management staff and employees are making commitment to do fully transformation including human resources. Therefore Pertamina can be a world class oil company which can be a pride of the country. PT Pertamina (Persero) Perkapalan tries to improve the employee work satisfaction; in order to improve the quality of the human resource.

The objectives of this research are: (1) to know the rate of employee satisfaction on PT Pertamina (Persero) Perkapalan, (2) to analyze the Quality of Work Life (QWL) on PT Pertamina (Persero) Perkapalan, (3) to analyze the influence of QWL factors towards employees satisfaction, and (4) to know which QWL factors that have to be improved in order to reach (maintain) employee satisfaction. The populations of this research are 323 people which are the whole employees of PT Pertamina (Persero) Perkapalan (January 2009), which has an error standard 5%. The number of sample that has been taken is 187 responden . The measurement scale is Likert. The research uses primary and secondary data. The primary data is obtained by doing observation, interview, and also giving questionnaire to 187 respondent by using cluster random sampling technique. The secondary data is obtained through literacy studying (books, journals, internet, and other relevant literacy) and also getting information from the company. The processing methode and data analysis uses Structural Equation Modeling (SEM).The result of descriptive analysis, showing that generally employee are in good work satisfaction with the average score 3,70 through turn over indicator, absence, age, work load and the size of organization. The quality of work life variables has an average score 3,63 that showing the QWL is in the good condition. The data processing using SEM analysis showing that employee work satisfaction has a significant impact to QWL variables e.g communication, a safe environment and conflict resolution. The other factors of QWL that should be increase from the highest to the lowest rank are wellness, pride, career development , work participation , equitable compensation and job security.

Key Words :

*Employee satisfaction, Quality of Work Life, Structural Equation Modelling*

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN TESIS.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vii
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Permasalahan.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
1.5. Batasan Penelitian.....	6
1.6. Sistematika Penulisan.....	6
<b>BAB II     TINJAUAN LITERATUR</b>	
2.1. Penelitian terdahulu.....	8
2.2. Kepuasan Kerja.....	11
2.2.1. Variabel Kepuasan Kerja.....	12
2.2.2. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	14
2.2.3. Teori Kepuasan Kerja.....	14
2.2.4. Survei Kepuasan Kerja.....	25
2.3. <i>Quality of Work Life</i> .....	27
2.4. Hubungan QWL dengan Kepuasan.....	59
2.5. Kepuasan Kerja dengan OCB.....	63
<b>BAB III    METODA PENELITIAN</b>	
3.1. Kerangka Pemikiran.....	64
3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	68
3.3. Sifat Penelitian.....	68
3.4. Perumusan Hipotesis.....	68
3.5. Identifikasi Variabel.....	69
3.6. Teknik Sampling.....	70



3.7. Pengumpulan Data.....	72
3.8. Keterbatasan Penelitian.....	73
3.9. Pengolahan dan Analisis Data.....	75
3. 9.1. Uji Validitas dan reliabilitas SEM.....	75
3. 9.2. Rata-Rata Tertimbang .....	75
3. 9.3. <i>Structural Equation Modelling</i> .....	76
<b>BAB IV</b> <b>PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b>	
4.1. Gambaran Perusahaan.....	89
4.1.1. Visi, misi dan tata nilai perusahaan .....	91
4.1.2. Struktur organisasi perusahaan.....	92
4.1.3. Profil usaha .....	94
4.1.4. Agenda Transformasi Pertamina .....	98
4.2. Deskripsi umum sampel penelitian.....	99
4.3. Deskripsi hasil penelitian.....	104
4.3.1. Partisipasi Karyawan .....	106
4.3.2. Pengembangan karir .....	107
4.3.3. Komunikasi .....	109
4.3.4. Keselamatan kerja .....	111
4.3.5. Kebanggaan.....	112
4.3.6. Kesehatan kerja .....	114
4.3.7. Keamanan kerja.....	116
4.3.8. Kompensasi yang layak .....	118
4.3.9. Penyelesaian konflik.....	120
4.3.10. <i>Turn over</i> .....	121
4.3.11. Ketidakhadiran (absensi).....	123
4.3.12. Usia.....	124
4.3.13. Tingkat Pekerjaan .....	125
4.3.14. Ukuran Organisasi .....	127
4.4. Analisis Data .....	128
4.4.1. Measurement Model .....	128
4.4.2. Structural Model.....	152
4.5. Implikasi Manajerial.....	157
4.5.1. Pertamina <i>Work Satisfaction Review</i> .....	158
4.5.2. Sosialisasi.....	160
4.5.3. Internalisasi .....	162
4.5.4. Adaptasi dan Pengembangan .....	166

BAB V	KESIMPULAN & SARAN	
5.1.	Kesimpulan .....	167
5.2.	Saran .....	169
DAFTAR PUSTAKA.....		170
LAMPIRAN.....		175

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Penerapan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow .....	19
Tabel 3.1. Populasi Karyawan PT Pertamina (Persero) Perkapalan .....	71
Tabel 3.2. Kebutuhan, jenis, metode dan sumber data.....	74
Tabel 3.4. <i>Goodness of Fit Index</i> .....	86
Tabel 4.1. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin .....	100
Tabel 4.2. Karakteristik responden berdasarkan Status marital.....	100
Tabel 4.3. Karakteristik responden berdasarkan jumlah tanggungan .....	101
Tabel 4.4. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan.....	101
Tabel 4.5. Karakteristik responden berdasarkan jabatan.....	102
Tabel 4.6. Karakteristik responden berdasarkan usia.....	102
Tabel 47. Karakteristik responden berdasarkan golongan kompensasi ...	103
Tabel 4.8. Karakteristik responden berdasarkan pendapatan .....	103
Tabel 4.9. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja .....	104
Tabel 4.10. Pernyataan variabel QWL terhadap kepuasan kerja .....	105
Tabel 4.11. Frekuensi jawaban responden variabel partisipasi kerja. ....	106
Tabel 4.12. Frekuensi jawaban responden variabel pengembangan karir...	108
Tabel 4.13. Frekuensi jawaban responden variabel komunikasi .....	110
Tabel 4.14. Frekuensi jawaban responden variabel keselamatan kerja.....	111
Tabel 4.15. Frekuensi jawaban responden variabel kebanggaan.....	113
Tabel 4.16. Frekuensi jawaban responden variabel kesehatan kerja . ....	115
Tabel 4.17. Frekuensi jawaban responden variabel keamanan kerja . ....	117
Tabel 4.18. Frekuensi jawaban responden variabel kompensasi layak.....	119
Tabel 4.19. Frekuensi jawaban responden variabel penyelesaian konflik ..	120

Tabel 4.20	Frekuensi jawaban responden indikator <i>turn over</i> .....	122
Tabel 4.21	Frekuensi jawaban responden indikator ketidakhadiran. ....	123
Tabel 4.22	Frekuensi jawaban responden indikator usia .....	125
Tabel 4.23	Frekuensi jawaban responden indikator tingkat pekerjaan .....	126
Tabel 4.24	Frekuensi jawaban responden indikator ukuran organisasi .....	128
Tabel 4.25	Nilai muatan faktor, error dan t partisipasi karyawan ....	131
Tabel 4.26	Nilai muatan faktor, error dan t pengembangan karir.....	133
Tabel 4.27	Nilai muatan faktor, measurement error dan t komunikasi.....	135
Tabel 4.28	Nilai muatan faktor, error dan t keselamatan kerja .....	138
Tabel 4.29	Nilai muatan faktor, error dan t kebanggaan.....	140
Tabel 4.30	Nilai muatan faktor, error dan t kesehatan kerja .....	142
Tabel 4.31	Nilai muatan faktor, error dan t keamanan kerja.....	144
Tabel 4.32	Nilai muatan faktor, error dan t kompensasi layak.....	146
Tabel 4.33	Nilai muatan faktor, error dan t penyelesaian konflik ....	148
Tabel 4.34	Nilai CR an VE masing-masing variabel.....	150
Tabel 4.35	Model struktural kepuasan kerja dan QWL .....	154
Tabel 4.36	Nilai koefisien hubungan struktural.....	154
Tabel 4.36	Program-program internalisasi faktor-faktor QWL di PT Pertamina (Persero) Perkapalan.....	162

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Persepsi Karyawan Terhadap Keadilan .....	15
Gambar 2.2 Hierarki Kebutuhan Maslow .....	18
Gambar 2.3 Perbandingan Pemuas dan Penidakmuasan .....	18
Gambar 2.4 Model Teori Pengharapan .....	24
Gambar 2.5 <i>Quality of Work Life</i> (Cascio) .....	29
Gambar 2.6 Pengaruh Situasi atas Penerapan dan Keberhasilan Partisipasi	31
Gambar 2.7 Jenis Program Partisipasi Terpilih .....	32
Gambar 2.8 Keterkaitan faktor-faktor pencegah kecelakaan .....	46
Gambar 2.9 Sistem Model Manajemen K3 LK .....	46
Gambar 2.10 Perbedaan Antara Pemerayaan Pekerjaan dan Pemekaran Pekerjaan .....	56
Gambar 2.11 Respon terhadap ketidakpuasan kerja .....	63
Gambar 3.1 Skema model analisis kepuasan karyawan melalui faktor-faktor QWL .....	66
Gambar 3.2 Operasionalisasi konsep .....	67
Gambar 3.3. Model Struktural Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Faktor-Faktor QWL .....	80
Gambar 4.1 Struktur organisasi PT Pertamina (Persero) Perkapalan .....	94
Gambar 4.2 Diagram path nilai estimasi .....	129
Gambar 4.3 Diagram path t value .....	130
Gambar 4.4 Konsep Pertamina <i>Work Satisfaction Re-Build</i> .....	159

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Setiap perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing di tengah persaingan dunia usaha yang semakin berat. Untuk mencapai keunggulan bersaing tersebut, diharapkan semua aspek pekerjaan dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitasnya. Salah satu aspek terpenting dalam menciptakan suatu keunggulan bersaing adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki.

Sumber daya manusia merupakan penggerak utama suatu perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan akan terwujud bila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Karyawan sebagai sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan adalah manusia yang mempunyai sifat kemanusiaan, perasaan dan kebutuhan yang beraneka ragam. Kebutuhan ini bersifat fisik maupun nonfisik, kebutuhan tersebut harus dipenuhi agar dapat hidup secara layak dan manusiawi. Hal ini menyebabkan timbulnya suatu pendekatan yang berdasarkan pada kesejahteraan karyawan dalam manajemen sumber daya manusia.

Salah satu masalah pokok dalam manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana mencari cara yang terbaik untuk mencapai kepuasan karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dalam usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia suatu perusahaan, apabila kepuasan kerja karyawan terpenuhi, mereka akan cenderung memiliki motivasi untuk bekerja, sebaliknya ketidakpuasan akan mengakibatkan tingginya tingkat keluar masuk karyawan, ketidakhadiran, pemogokan, dan tindakan-tindakan negatif lainnya yang dapat merugikan perusahaan. Penelitian terhadap kepuasan karyawan dapat mengetahui hal-hal yang perlu diperhatikan untuk memperoleh kondisi kerja yang mendukung kepuasan karyawan sehingga dapat tercipta karyawan yang berkualitas, selain itu dengan mengetahui tingkat kepuasan karyawan, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas serta efisiensi yaitu melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya (As'ad, 2005).