



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS KEPUASAN KERJA KARYAWAN MELALUI
FAKTOR-FAKTOR QUALITY OF WORK LIFE (QWL)
PADA PT PERTAMINA (PERSERO) PERKAPALAN**

TESIS

**LINDAWATI KARTIKA
0706186871**

**ILMU ADMINISTRASI
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
JAKARTA
JUNI 2009**

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).

PT Pertamina (Persero) mengimplementasikan sistem yang terintegrasi dari hulu hingga hilir. Kegiatan hulu meliputi eksplorasi dan produksi minyak, gas dan panas bumi. Kegiatan hilir menangani proses pengolahan migas (minyak dan gas), distribusi dan pemasaran dari produk-produknya. Tujuan utama kegiatan tersebut untuk memenuhi kebutuhan produk Bahan Bakar Minyak (BBM) dalam negeri serta produk non-BBM dan petrokimia untuk kebutuhan dalam negeri dan ekspor. Dalam kurun waktu ke depan, rencana Pertamina sebagai pemimpin bisnis hilir migas nasional makin berat, karena investor asing bermodal kuat mulai beralih pada sektor ini.

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 investor asing. Posisi Pertamina tidak lagi menjadi penggendang monopoli. Pertamina tidak lagi menjadi regulator yang merangkap pemain. Sekarang, dalam sistem perundang-undangan baru Pertamina sama dan setara dengan perusahaan lain, yaitu sebagai pemain, tidak ada lagi *privilege* yang bisa melindungi Pertamina di arena persaingan, kecuali Pertamina sendiri membangun kekuatan sendiri. (Warta Pertamina Edition No. 1/THN XLII, Januari 2007)

Berdasarkan data BP Migas hingga akhir 2005 ada 179 perusahaan yang mengajukan permohonan untuk terjun ke bisnis ini. Fenomena paling menarik adalah dibukanya Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) untuk investor asing. Petronas misalnya, berniat membangun 200 unit SPBU baru di seluruh Indonesia hingga tahun 2010. Shell, yang menjadi pemilik SPBU terbanyak di Malaysia, menargetkan membangun 400 unit SPBU dalam waktu delapan tahun (Harto, 2006). sekarang ini, Pertamina sedang menuju pembentukan dunia barunya. Pertamina menghadapi tantangan yang berat dari pergeseran konteks eksternal, kondisi awal yang memprihatinkan, dan berbagai kelemahan internal lainnya. Menurutny, perubahan undang-undang dan peraturan telah meningkatkan fokus kepada kinerja riil. Keinginan Pertamina untuk menjadi perusahaan migas kelas dunia di sektor hilir dengan kondisi tersebut diatas tidak akan mudah. Pertamina (Persero) menangkap tekad yang kuat dari seluruh *stakeholders* untuk

mempertahankan dan mengembangkan 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 khususnya harus senantiasa meningkatkan kualitasnya agar dapat unggul dalam bersaing dengan perusahaan-perusahaan kompetitorinya. Direktorat Pemasaran dan Niaga telah menyiapkan *strategic goals* menuju pencapaian pemasaran produk dan layanan yang *Clean, Competitive, dan World Class*. Oleh karena itu perusahaan berusaha untuk selalu meningkatkan kualitas produknya. Produk yang berkualitas hanya dapat diperoleh dari sumber daya manusia yang memiliki kualitas yang tinggi. Seperti halnya perusahaan lainnya, PT Pertamina (Persero) Perkapalan berupaya untuk meningkatkan kepuasan karyawan sehingga dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya.

Salah satu tujuan QWL adalah untuk meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu dengan mengetahui *Quality of Work Life* (QWL) diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai tingkat kepuasan karyawan, adapun faktor-faktor QWL yang dapat digunakan dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan menurut Cascio (2006) yaitu melalui tingkat partisipasi karyawan, pengembangan karir, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, lingkungan yang aman, kompensasi yang layak, serta faktor kebanggaan terhadap organisasi.

Kepuasan merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sehingga pengukurannya pun sangat bervariasi. Selain itu tolak ukur yang mutlak dalam mengukur tingkat kepuasan tidak ada (Hasibuan, 2003), oleh karena itu diperlukan suatu cara dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan suatu perusahaan. Salah satu cara dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan adalah dengan mengetahui perasaan karyawan terhadap aspek-aspek pekerjaannya (*Quality of Work Life/ QWL*), karena QWL merupakan

upaya untuk mencapai kinerja yang unggul, produktivitas yang tinggi dan upaya untuk mencapai kepuasan diri dan lingkungan kerja yang optimal (Arifin, 1999).

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional seorang karyawan baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan yang berpengaruh positif atau negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan dalam bekerja dapat ditemukan apabila ada keseimbangan antara apa yang diharapkan karyawan dan apa yang diterimanya dalam bekerja. Dari pengalaman dan hasil survei, ternyata karyawan yang menyenangi pekerjaannya lebih produktif dari pada mereka yang kurang menyenangi pekerjaannya.

Seringkali pihak manajemen berupaya meningkatkan kepuasan karyawan melalui perbaikan gaji dan upah, hal tersebut mungkin masih bisa diterima pada taraf tertentu karena dengan gaji tersebut karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Tetapi kenyataannya gaji yang tinggi tidak selalu membuat seorang karyawan memperoleh kepuasan terhadap pekerjaannya (As'ad, 2005). Oleh karena itu pihak manajemen perlu mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Dengan mengetahui kepuasan karyawan terhadap faktor-faktor *Quality of Work Life* (QWL) diharapkan pihak manajemen memperoleh jawaban mengenai faktor-faktor apa saja yang sekiranya mempengaruhi kepuasan karyawan sehingga perusahaan dapat meningkatkan kepuasan para karyawannya yang pada akhirnya dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuannya.

Kondisi perusahaan melalui pengamatan langsung diperoleh bahwa karyawan mengalami banyak adaptasi terhadap perubahan organisasi secara menyeluruh. Karyawan dituntut untuk mampu bersaing di dalam lingkungan organisasi dan mampu mewujudkan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Tekanan pada kondisi kerja dapat berdampak pada faktor-faktor QWL yang belum memadai yang diasumsikan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan berdampak pada penurunan produktivitas kerja karyawan serta menghambat perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuannya dalam jangka panjang.

1.2. Perumusan Masalah

Adapun perumusan masalah berdasarkan uraian di atas adalah sebagai berikut.:

1. Bagaimana gambaran kepuasan kerja pegawai di PT Pertamina (Persero) Perkapalan.
2. Bagaimana gambaran *Quality of Work Life* (QWL) di PT Pertamina (Persero) Perkapalan
3. Bagaimana pengaruh faktor-faktor QWL terhadap kepuasan karyawan.
4. Faktor-faktor QWL mana saja yang harus ditingkatkan untuk mencapai kepuasan karyawan.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis kepuasan kerja 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.
4. Mengetahui faktor-faktor QWL mana saja yang harus ditingkatkan untuk mencapai kepuasan karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak-pihak terkait:

1. Manfaat praktis yaitu hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi PT Pertamina (Persero) Perkapalan dalam menyusun strategi perusahaan dalam rangka meningkatkan kepuasan karyawan melalui faktor-faktor dalam *Quality of Work Life* (QWL).
2. Manfaat Akademis yaitu diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai suatu karya ilmiah yang layak dipercaya dan dapat menjadi bahan acuan maupun pertimbangan pembaca untuk dijadikan langkah awal bagi penulisan karya ilmiah selanjutnya yang ingin mengembangkan penelitian mengenai QWL dan kepuasan kerja.

1.5. Batasan Penelitian

Ruang lingkup masalah dalam penelitian ini dibatasi, agar lebih terarah dan mudah dipahami, mencakup masalah:

1. *Quality of Work Life* yang dibahas adalah faktor-faktor QWL berdasarkan Cascio meliputi faktor partisipasi karyawan, pengembangan karir, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, lingkungan yang aman, kompensasi yang layak dan kebanggaan (Cascio, 2006).
2. Kepuasan kerja yang diteliti disini adalah indikator kepuasan kerja menurut Davis dan Newstroom (1985) terdiri dari *turn over*, tingkat ketidakhadiran (absensi), tingkat pekerjaan, umur dan ukuran organisasi.
3. Penelitian difokuskan pada karyawan PT Pertamina (Persero) Perkapalan yaitu pada analisa permasalahan kepuasan kerja karyawan melalui faktor-faktor yang *Quality of Work Life (QWL)*.

1.6. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN LITERATUR

Bab ini berisi landasan – landasan teori yang digunakan untuk membahas materi pokok. Teori – teori yang digunakan antara lain adalah penelitian terdahulu, *serta teori-teori mengenai kepuasan kerja, dan quality of work life (QWL)*.

BAB III : METODA PENELITIAN

pada bab ini dipaparkan metode, model analisis, dan operasionalisasi konsep pada penelitian ini.

BAB IV : GAMBARAN PERUSAHAAN DAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai obyek penelitian yang meliputi sejarah organisasi, struktur organisasi, dan sistem yang digunakan oleh organisasi tersebut. Selain itu dalam bab ini dikemukakan latar belakang perusahaan, dan pembahasan dari apa yang menjadi permasalahan

penelitian. Bab ini pun mencoba untuk menjawab rumusan masalah sehingga tujuan penelitian dapat tercapai.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Merupakan penutup pada penelitian yang berisi kesimpulan dari analisa masalah dan merupakan jabaran deskriptif dari tujuan yang telah tercapai pada penelitian ini dan saran yang dapat digunakan untuk perbaikan objek penelitian.

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).

PT Pertamina (Persero) mengimplementasikan sistem yang terintegrasi dari hulu hingga hilir. Kegiatan hulu meliputi eksplorasi dan produksi minyak, gas dan panas bumi. Kegiatan hilir menangani proses pengolahan migas (minyak dan gas), distribusi dan pemasaran dari produk-produknya. Tujuan utama kegiatan tersebut untuk memenuhi kebutuhan produk Bahan Bakar Minyak (BBM) dalam negeri serta produk non-BBM dan petrokimia untuk kebutuhan dalam negeri dan ekspor. Dalam kurun waktu ke depan, rencana Pertamina sebagai pemimpin bisnis hilir migas nasional makin berat, karena investor asing bermodal kuat mulai beralih pada sektor ini.

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 investor asing. Posisi Pertamina tidak lagi menjadi penggendang monopoli. Pertamina tidak lagi menjadi regulator yang merangkap pemain. Sekarang, dalam sistem perundang-undangan baru Pertamina sama dan setara dengan perusahaan lain, yaitu sebagai pemain, tidak ada lagi *privilege* yang bisa melindungi Pertamina di arena persaingan, kecuali Pertamina sendiri membangun kekuatan sendiri. (Warta Pertamina Edition No. 1/THN XLII, Januari 2007)

Berdasarkan data BP Migas hingga akhir 2005 ada 179 perusahaan yang mengajukan permohonan untuk terjun ke bisnis ini. Fenomena paling menarik adalah dibukanya Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) untuk investor asing. Petronas misalnya, berniat membangun 200 unit SPBU baru di seluruh Indonesia hingga tahun 2010. Shell, yang menjadi pemilik SPBU terbanyak di Malaysia, menargetkan membangun 400 unit SPBU dalam waktu delapan tahun (Harto, 2006). sekarang ini, Pertamina sedang menuju pembentukan dunia barunya. Pertamina menghadapi tantangan yang berat dari pergeseran konteks eksternal, kondisi awal yang memprihatinkan, dan berbagai kelemahan internal lainnya. Menurutnya, perubahan undang-undang dan peraturan telah meningkatkan fokus kepada kinerja riil. Keinginan Pertamina untuk menjadi perusahaan migas kelas dunia di sektor hilir dengan kondisi tersebut diatas tidak akan mudah. Pertamina (Persero) menangkap tekad yang kuat dari seluruh *stakeholders* untuk

mempertahankan dan mengembangkan 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 khususnya harus senantiasa meningkatkan kualitasnya agar dapat unggul dalam bersaing dengan perusahaan-perusahaan kompetitornya. Direktorat Pemasaran dan Niaga telah menyiapkan *strategic goals* menuju pencapaian pemasaran produk dan layanan yang *Clean, Competitive, dan World Class*. Oleh karena itu perusahaan berusaha untuk selalu meningkatkan kualitas produknya. Produk yang berkualitas hanya dapat diperoleh dari sumber daya manusia yang memiliki kualitas yang tinggi. Seperti halnya perusahaan lainnya, PT Pertamina (Persero) Perkapalan berupaya untuk meningkatkan kepuasan karyawan sehingga dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya.

Salah satu tujuan QWL adalah untuk meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu dengan mengetahui *Quality of Work Life* (QWL) diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai tingkat kepuasan karyawan, adapun faktor-faktor QWL yang dapat digunakan dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan menurut Cascio (2006) yaitu melalui tingkat partisipasi karyawan, pengembangan karir, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, lingkungan yang aman, kompensasi yang layak, serta faktor kebanggaan terhadap organisasi.

Kepuasan merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sehingga pengukurannya pun sangat bervariasi. Selain itu tolak ukur yang mutlak dalam mengukur tingkat kepuasan tidak ada (Hasibuan, 2003), oleh karena itu diperlukan suatu cara dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan suatu perusahaan. Salah satu cara dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan adalah dengan mengetahui perasaan karyawan terhadap aspek-aspek pekerjaannya (*Quality of Work Life/ QWL*), karena QWL merupakan

upaya untuk mencapai kinerja yang unggul, produktivitas yang tinggi dan upaya untuk mencapai kepuasan diri dan lingkungan kerja yang optimal (Arifin, 1999).

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional seorang karyawan baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan yang berpengaruh positif atau negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan dalam bekerja dapat ditemukan apabila ada keseimbangan antara apa yang diharapkan karyawan dan apa yang diterimanya dalam bekerja. Dari pengalaman dan hasil survei, ternyata karyawan yang menyenangi pekerjaannya lebih produktif dari pada mereka yang kurang menyenangi pekerjaannya.

Seringkali pihak manajemen berupaya meningkatkan kepuasan karyawan melalui perbaikan gaji dan upah, hal tersebut mungkin masih bisa diterima pada taraf tertentu karena dengan gaji tersebut karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Tetapi kenyataannya gaji yang tinggi tidak selalu membuat seorang karyawan memperoleh kepuasan terhadap pekerjaannya (As'ad, 2005). Oleh karena itu pihak manajemen perlu mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Dengan mengetahui kepuasan karyawan terhadap faktor-faktor *Quality of Work Life* (QWL) diharapkan pihak manajemen memperoleh jawaban mengenai faktor-faktor apa saja yang sekiranya mempengaruhi kepuasan karyawan sehingga perusahaan dapat meningkatkan kepuasan para karyawannya yang pada akhirnya dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuannya.

Kondisi perusahaan melalui pengamatan langsung diperoleh bahwa karyawan mengalami banyak adaptasi terhadap perubahan organisasi secara menyeluruh. Karyawan dituntut untuk mampu bersaing di dalam lingkungan organisasi dan mampu mewujudkan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Tekanan pada kondisi kerja dapat berdampak pada faktor-faktor QWL yang belum memadai yang diasumsikan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan berdampak pada penurunan produktivitas kerja karyawan serta menghambat perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuannya dalam jangka panjang.

1.2. Perumusan Masalah

Adapun perumusan masalah berdasarkan uraian di atas adalah sebagai berikut.:

1. Bagaimana gambaran kepuasan kerja pegawai di PT Pertamina (Persero) Perkapalan.
2. Bagaimana gambaran *Quality of Work Life* (QWL) di PT Pertamina (Persero) Perkapalan
3. Bagaimana pengaruh faktor-faktor QWL terhadap kepuasan karyawan.
4. Faktor-faktor QWL mana saja yang harus ditingkatkan untuk mencapai kepuasan karyawan.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis kepuasan kerja 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.
4. Mengetahui faktor-faktor QWL mana saja yang harus ditingkatkan untuk mencapai kepuasan karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak-pihak terkait:

1. Manfaat praktis yaitu hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi PT Pertamina (Persero) Perkapalan dalam menyusun strategi perusahaan dalam rangka meningkatkan kepuasan karyawan melalui faktor-faktor dalam *Quality of Work Life* (QWL).
2. Manfaat Akademis yaitu diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai suatu karya ilmiah yang layak dipercaya dan dapat menjadi bahan acuan maupun pertimbangan pembaca untuk dijadikan langkah awal bagi penulisan karya ilmiah selanjutnya yang ingin mengembangkan penelitian mengenai QWL dan kepuasan kerja.

1.5. Batasan Penelitian

Ruang lingkup masalah dalam penelitian ini dibatasi, agar lebih terarah dan mudah dipahami, mencakup masalah:

1. *Quality of Work Life* yang dibahas adalah faktor-faktor QWL berdasarkan Cascio meliputi faktor partisipasi karyawan, pengembangan karir, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, lingkungan yang aman, kompensasi yang layak dan kebanggaan (Cascio, 2006).
2. Kepuasan kerja yang diteliti disini adalah indikator kepuasan kerja menurut Davis dan Newstroom (1985) terdiri dari *turn over*, tingkat ketidakhadiran (absensi), tingkat pekerjaan, umur dan ukuran organisasi.
3. Penelitian difokuskan pada karyawan PT Pertamina (Persero) Perkapalan yaitu pada analisa permasalahan kepuasan kerja karyawan melalui faktor-faktor yang *Quality of Work Life (QWL)*.

1.6. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN LITERATUR

Bab ini berisi landasan – landasan teori yang digunakan untuk membahas materi pokok. Teori – teori yang digunakan antara lain adalah penelitian terdahulu, *serta teori-teori mengenai kepuasan kerja, dan quality of work life (QWL)*.

BAB III : METODA PENELITIAN

pada bab ini dipaparkan metode, model analisis, dan operasionalisasi konsep pada penelitian ini.

BAB IV : GAMBARAN PERUSAHAAN DAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai obyek penelitian yang meliputi sejarah organisasi, struktur organisasi, dan sistem yang digunakan oleh organisasi tersebut. Selain itu dalam bab ini dikemukakan latar belakang perusahaan, dan pembahasan dari apa yang menjadi permasalahan

penelitian. Bab ini pun mencoba untuk menjawab rumusan masalah sehingga tujuan penelitian dapat tercapai.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Merupakan penutup pada penelitian yang berisi kesimpulan dari analisa masalah dan merupakan jabaran deskriptif dari tujuan yang telah tercapai pada penelitian ini dan saran yang dapat digunakan untuk perbaikan objek penelitian.



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS KEPUASAN KERJA KARYAWAN MELALUI
FAKTOR-FAKTOR QUALITY OF WORK LIFE (QWL)
PADA PT PERTAMINA (PERSERO) PERKAPALAN**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister of Science
(M.Si)**

**LINDAWATI KARTIKA
0706186871**

**ILMU ADMINISTRASI
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
JAKARTA
JUNI 2009**

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 1st 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
BAB I PENDAHULUAN	
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
BAB II TINJAUAN LITERATUR	
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
BAB III METODA PENELITIAN	
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
BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
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).

PT Pertamina (Persero) mengimplementasikan sistem yang terintegrasi dari hulu hingga hilir. Kegiatan hulu meliputi eksplorasi dan produksi minyak, gas dan panas bumi. Kegiatan hilir menangani proses pengolahan migas (minyak dan gas), distribusi dan pemasaran dari produk-produknya. Tujuan utama kegiatan tersebut untuk memenuhi kebutuhan produk Bahan Bakar Minyak (BBM) dalam negeri serta produk non-BBM dan petrokimia untuk kebutuhan dalam negeri dan ekspor. Dalam kurun waktu ke depan, rencana Pertamina sebagai pemimpin bisnis hilir migas nasional makin berat, karena investor asing bermodal kuat mulai beralih pada sektor ini.

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 investor asing. Posisi Pertamina tidak lagi menjadi penggendang monopoli. Pertamina tidak lagi menjadi regulator yang merangkap pemain. Sekarang, dalam sistem perundang-undangan baru Pertamina sama dan setara dengan perusahaan lain, yaitu sebagai pemain, tidak ada lagi *privilege* yang bisa melindungi Pertamina di arena persaingan, kecuali Pertamina sendiri membangun kekuatan sendiri. (Warta Pertamina Edition No. 1/THN XLII, Januari 2007)

Berdasarkan data BP Migas hingga akhir 2005 ada 179 perusahaan yang mengajukan permohonan untuk terjun ke bisnis ini. Fenomena paling menarik adalah dibukanya Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) untuk investor asing. Petronas misalnya, berniat membangun 200 unit SPBU baru di seluruh Indonesia hingga tahun 2010. Shell, yang menjadi pemilik SPBU terbanyak di Malaysia, menargetkan membangun 400 unit SPBU dalam waktu delapan tahun (Harto, 2006). sekarang ini, Pertamina sedang menuju pembentukan dunia barunya. Pertamina menghadapi tantangan yang berat dari pergeseran konteks eksternal, kondisi awal yang memprihatinkan, dan berbagai kelemahan internal lainnya. Menurutnya, perubahan undang-undang dan peraturan telah meningkatkan fokus kepada kinerja riil. Keinginan Pertamina untuk menjadi perusahaan migas kelas dunia di sektor hilir dengan kondisi tersebut diatas tidak akan mudah. Pertamina (Persero) menangkap tekad yang kuat dari seluruh *stakeholders* untuk

mempertahankan dan mengembangkan 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 khususnya harus senantiasa meningkatkan kualitasnya agar dapat unggul dalam bersaing dengan perusahaan-perusahaan kompetitornya. Direktorat Pemasaran dan Niaga telah menyiapkan *strategic goals* menuju pencapaian pemasaran produk dan layanan yang *Clean, Competitive, dan World Class*. Oleh karena itu perusahaan berusaha untuk selalu meningkatkan kualitas produknya. Produk yang berkualitas hanya dapat diperoleh dari sumber daya manusia yang memiliki kualitas yang tinggi. Seperti halnya perusahaan lainnya, PT Pertamina (Persero) Perkapalan berupaya untuk meningkatkan kepuasan karyawan sehingga dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya.

Salah satu tujuan QWL adalah untuk meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu dengan mengetahui *Quality of Work Life* (QWL) diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai tingkat kepuasan karyawan, adapun faktor-faktor QWL yang dapat digunakan dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan menurut Cascio (2006) yaitu melalui tingkat partisipasi karyawan, pengembangan karir, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, lingkungan yang aman, kompensasi yang layak, serta faktor kebanggaan terhadap organisasi.

Kepuasan merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sehingga pengukurannya pun sangat bervariasi. Selain itu tolak ukur yang mutlak dalam mengukur tingkat kepuasan tidak ada (Hasibuan, 2003), oleh karena itu diperlukan suatu cara dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan suatu perusahaan. Salah satu cara dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan adalah dengan mengetahui perasaan karyawan terhadap aspek-aspek pekerjaannya (*Quality of Work Life/ QWL*), karena QWL merupakan

upaya untuk mencapai kinerja yang unggul, produktivitas yang tinggi dan upaya untuk mencapai kepuasan diri dan lingkungan kerja yang optimal (Arifin, 1999).

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional seorang karyawan baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan yang berpengaruh positif atau negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan dalam bekerja dapat ditemukan apabila ada keseimbangan antara apa yang diharapkan karyawan dan apa yang diterimanya dalam bekerja. Dari pengalaman dan hasil survei, ternyata karyawan yang menyenangi pekerjaannya lebih produktif dari pada mereka yang kurang menyenangi pekerjaannya.

Seringkali pihak manajemen berupaya meningkatkan kepuasan karyawan melalui perbaikan gaji dan upah, hal tersebut mungkin masih bisa diterima pada taraf tertentu karena dengan gaji tersebut karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Tetapi kenyataannya gaji yang tinggi tidak selalu membuat seorang karyawan memperoleh kepuasan terhadap pekerjaannya (As'ad, 2005). Oleh karena itu pihak manajemen perlu mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Dengan mengetahui kepuasan karyawan terhadap faktor-faktor *Quality of Work Life* (QWL) diharapkan pihak manajemen memperoleh jawaban mengenai faktor-faktor apa saja yang sekiranya mempengaruhi kepuasan karyawan sehingga perusahaan dapat meningkatkan kepuasan para karyawannya yang pada akhirnya dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuannya.

Kondisi perusahaan melalui pengamatan langsung diperoleh bahwa karyawan mengalami banyak adaptasi terhadap perubahan organisasi secara menyeluruh. Karyawan dituntut untuk mampu bersaing di dalam lingkungan organisasi dan mampu mewujudkan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Tekanan pada kondisi kerja dapat berdampak pada faktor-faktor QWL yang belum memadai yang diasumsikan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan berdampak pada penurunan produktivitas kerja karyawan serta menghambat perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuannya dalam jangka panjang.

1.2. Perumusan Masalah

Adapun perumusan masalah berdasarkan uraian di atas adalah sebagai berikut.:

1. Bagaimana gambaran kepuasan kerja pegawai di PT Pertamina (Persero) Perkapalan.
2. Bagaimana gambaran *Quality of Work Life* (QWL) di PT Pertamina (Persero) Perkapalan
3. Bagaimana pengaruh faktor-faktor QWL terhadap kepuasan karyawan.
4. Faktor-faktor QWL mana saja yang harus ditingkatkan untuk mencapai kepuasan karyawan.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis kepuasan kerja 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.
4. Mengetahui faktor-faktor QWL mana saja yang harus ditingkatkan untuk mencapai kepuasan karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak-pihak terkait:

1. Manfaat praktis yaitu hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi PT Pertamina (Persero) Perkapalan dalam menyusun strategi perusahaan dalam rangka meningkatkan kepuasan karyawan melalui faktor-faktor dalam *Quality of Work Life* (QWL).
2. Manfaat Akademis yaitu diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai suatu karya ilmiah yang layak dipercaya dan dapat menjadi bahan acuan maupun pertimbangan pembaca untuk dijadikan langkah awal bagi penulisan karya ilmiah selanjutnya yang ingin mengembangkan penelitian mengenai QWL dan kepuasan kerja.

1.5. Batasan Penelitian

Ruang lingkup masalah dalam penelitian ini dibatasi, agar lebih terarah dan mudah dipahami, mencakup masalah:

1. *Quality of Work Life* yang dibahas adalah faktor-faktor QWL berdasarkan Cascio meliputi faktor partisipasi karyawan, pengembangan karir, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, lingkungan yang aman, kompensasi yang layak dan kebanggaan (Cascio, 2006).
2. Kepuasan kerja yang diteliti disini adalah indikator kepuasan kerja menurut Davis dan Newstroom (1985) terdiri dari *turn over*, tingkat ketidakhadiran (absensi), tingkat pekerjaan, umur dan ukuran organisasi.
3. Penelitian difokuskan pada karyawan PT Pertamina (Persero) Perkapalan yaitu pada analisa permasalahan kepuasan kerja karyawan melalui faktor-faktor yang *Quality of Work Life (QWL)*.

1.6. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN LITERATUR

Bab ini berisi landasan – landasan teori yang digunakan untuk membahas materi pokok. Teori – teori yang digunakan antara lain adalah penelitian terdahulu, *serta teori-teori mengenai kepuasan kerja, dan quality of work life (QWL)*.

BAB III : METODA PENELITIAN

pada bab ini dipaparkan metode, model analisis, dan operasionalisasi konsep pada penelitian ini.

BAB IV : GAMBARAN PERUSAHAAN DAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai obyek penelitian yang meliputi sejarah organisasi, struktur organisasi, dan sistem yang digunakan oleh organisasi tersebut. Selain itu dalam bab ini dikemukakan latar belakang perusahaan, dan pembahasan dari apa yang menjadi permasalahan

penelitian. Bab ini pun mencoba untuk menjawab rumusan masalah sehingga tujuan penelitian dapat tercapai.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Merupakan penutup pada penelitian yang berisi kesimpulan dari analisa masalah dan merupakan jabaran deskriptif dari tujuan yang telah tercapai pada penelitian ini dan saran yang dapat digunakan untuk perbaikan objek penelitian.

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1. Penelitian Terdahulu

A.T Dewi (2006) melakukan penelitian skripsi berjudul Analisis pengaruh Quality of Work Life (QWL) terhadap motivasi berprestasi karyawan (Studi kasus PT POS Indonesia (Persero)). Penulis melakukan Penelitian ini untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap motivasi berprestasi dan *Quality of Work Life* (QWL), menganalisis faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi motivasi berprestasi karyawan di kantor pusat PT Pos Indonesia (Persero), dan menganalisis seberapa besar pengaruh faktor-faktor QWL terhadap motivasi berprestasi karyawan. Penulis menggunakan empat faktor QWL yaitu : berpartisipasi dalam pemecahan masalah, sistem imbalan yang inovatif, restrukturisasi kerja dan memperbaiki lingkungan kerja dengan pengolahan data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berprestasi karyawan kantor pusat PT Pos Indonesia (Persero) cenderung baik dan karyawan berada dalam kondisi termotivasi, kualitas kehidupan kerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) cenderung baik, pada urutan pertama adalah partisipasi dalam pemecahan masalah, diikuti oleh sistem imbalan yang inovatif, perbaikan lingkungan kerja, dan restrukturisasi kerja. Hasil analisis regresi linier berganda diperoleh faktor yang paling berpengaruh terhadap motivasi berprestasi adalah faktor perbaikan lingkungan kerja. Faktor partisipasi dalam pemecahan masalah, restrukturisasi kerja dan sistem imbalan yang inovatif memiliki pengaruh terhadap motivasi berprestasi akan tetapi kontribusinya sangat kecil.

Zin, M.R (2004) melakukan penelitian berjudul *Perception of Professional Engineers Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment*. Penulis melakukan penelitian mengenai persepsi manajer terhadap hubungan antara faktor-faktor dalam QWL dengan komitmen organisasi (studi kasus para manajer perusahaan swasta di Malaysia). Melalui Analisis Regresi

disimpulkan bahwa dari tujuh faktor QWL yang diteliti yaitu faktor pertumbuhan dan perkembangan, partisipasi, kondisi lingkungan, pengawasan, gaji dan upah, relevansi sosial dan integritas sosial, ternyata hanya dua faktor yang secara signifikan mempengaruhi komitmen para manajer terhadap perusahaannya yaitu faktor gaji dan upah serta faktor pertumbuhan dan perkembangan.

Andriana (2003) melakukan penelitian skripsi berjudul Analisis Kepuasan Penerapan *Quality of Work Life* di PT Lembu Jantan Perkasa. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi factor-faktor yang dapat mempengaruhi penerapan QWL di PT Lembu Jantan Perkasa, dan untuk pengambilan keputusan untuk rencana penerapan QWL di PT Lembu Jantan Perkasa. Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis hierarki produk (AHP). Hasil penelitiannya menyatakan bahwa diperoleh urutan prioritas faktor-faktor QWL tersebut yaitu : desain pekerjaan partisipatif, supervisi yang demokratis partisipasi dalam pemanfaatan hasil, Kelompok Kerja mutu (KKM) dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Hasil analisis menggunakan Analisis Hierarki Produk (AHP). Alternatif strategi yang dapat diterapkan PT LJP yaitu dengan menerapkan faktor-faktor QWL kedalam sebuah program formal, sehingga karyawan dapat lebih merasakan manfaat yang diperoleh dari penerapan QWL ini.

Kussetiarso (2002) melakukan penelitian tesis mengenai Pengaruh Komponen *Quality of Work Life* (QWL) terhadap motivasi kerja karyawan (Studi Kasus PT YKK Alumico Indonesia). Penulis menyatakan bahwa keterlibatan karyawan memberikan pengaruh yang berarti terhadap motivasi kerja karyawan, diberlakukannya sistem imbalan yang inovatif akan memberikan tingkat motivasi yang tinggi pada karyawan, konfigurasi kerja kurang memberikan pengaruh yang berarti terhadap motivasi kerja karyawan dan perbaikan-perbaikan lingkungan kerja memberikan pengaruh yang berarti terhadap motivasi kerja karyawan serta secara bersama-sama variabel-variabel QWL berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kausal, dengan maksud memberikan suatu gambaran yang jelas mengenai pengaruh

variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Dalam hal ini variabel bebasnya adalah keterlibatan karyawan, sistem imbalan yang inovatif, konfigurasi kerja dan perbaikan-perbaikan dalam lingkungan kerja, dimana variabel-variabel ini akan mempengaruhi baik secara simultan maupun parsial terhadap variabel terikat yaitu motivasi karyawan.

R.K Thahir (2001) melakukan penelitian skripsi mengenai Analisis peningkatan motivasi berprestasi karyawan melalui penerapan Quality of Work Life (Studi kasus PT Indomilk, Jakarta). Tujuan penelitian ini adalah untuk mempelajari faktor-faktor yang berhubungan dengan peningkatan motivasi berprestasi karyawan dan mengkaji hubungan penerapan QWL dengan motivasi berprestasi karyawan. Faktor-faktor QWL yang dikaji adalah kerjasama dalam tim, *quality circle* (kelompok kerja mutu), partisipasi dalam pengambilan keputusan, supervisi yang demokratis, desain pekerjaan partisipatif dan *gain sharing/profit sharing*. Dari hasil penelitiannya, penulis mengungkapkan bahwa faktor-faktor pemberian tanggung jawab, kepercayaan, perhatian, koreksi dan desain pekerjaan memiliki hubungan yang kuat dengan motivasi berprestasi karyawan. Responden tingkat manajer sudah memiliki motivasi berprestasi yang cukup kuat, sedangkan motivasi berprestasi karyawan tingkat supervisor, *foreman* dan operator umumnya tidak terlalu kuat. Responden merasa bahwa QWL penting untuk motivasi berprestasi, namun perusahaan belum mengimplementasikan QWL dalam suatu program yang formal, sehingga motivasi berprestasi responden belum dicapai secara maksimal. Secara umum, semua faktor QWL yang dikaji memiliki hubungan nyata dengan motivasi berprestasi karyawan Departemen Produksi SCM Sachet dan Bulk PT Indomilk dengan kekuatan pengaruhnya sebagai berikut : kerjasama dalam tim, desain pekerjaan partisipatif, *quality circle*, supervisi yang demokratis, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan *gain sharing/profit sharing*. Faktor-faktor QWL tersebut berhubungan positif dengan motivasi berprestasi karyawan. Artinya, bilamana penerapan QWL sesuai factor-faktor pengukur, maka diduga dapat meningkatkan motivasi berprestasi karyawan.

Yunus D. H (1999) melakukan penelitian tesis yang berjudul *a study of job satisfaction based on Quality of Work Life (Studi kasus PT SBS)*. Penelitian ini merupakan penelitian mengenai kepuasan kerja karyawan berdasarkan faktor-faktor QWL bertempat di PT SBS, faktor-faktor QWL yang diteliti sebanyak delapan faktor diantaranya kesempatan untuk mengembangkan diri, pertumbuhan dan keamanan untuk berkembang, integrasi sosial, gaji yang adil dan pantas, lingkungan yang sehat dan aman, keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan kehidupan bekerja, dan relevansi sosial. Data yang diperoleh berasal dari seluruh karyawan PT SBS kecuali tingkat manajer keatas, data yang terkumpul diolah menggunakan program *Microsoft Excel* dan *SPSS 7,5 for windows*, dengan menggunakan analisis *Chi-Square* dan analisis *Pearson Correlational* diperoleh kesimpulan bahwa sebagian besar karyawan memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya (meskipun nilainya tidak terlalu tinggi), hanya sedikit karyawan yang kurang puas terhadap pekerjaannya serta tidak ditemukan karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya. Dari kedelapan faktor yang diteliti ternyata faktor *total life style/keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan kehidupan bekerja* memiliki nilai kepuasan yang sangat tinggi hal ini berarti pekerjaan tidak pernah membuat karyawan tertekan dan tidak menghabiskan waktu mereka, artinya karyawan masih bisa melakukan kegiatan mereka diluar pekerjaannya. Sebaliknya pada faktor gaji yang adil dan pantas ditemukan bahwa karyawan akan memberikan reaksi yang sama untuk faktor tersebut, artinya meskipun nilainya dinaikkan karyawan tidak akan mencapai tingkat kepuasan maksimal karena faktor tersebut bersifat *inelastis* terhadap kepuasan. Selain kedelapan faktor diatas kepuasan karyawan juga dipengaruhi oleh umur, departemen dan jabatannya.

2.2. Kepuasan Kerja

Davis dan Newstrom (1985) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan kemampuan, pendidikan.

Kepuasan kerja dengan efek lainnya seperti kesehatan fisik-mental, kemampuan mempelajari pekerjaan baru dan kecelakaan kerja. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas.

2.2.1. Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.

a. *Turnover*

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*-nya lebih tinggi.

b. Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Pegawai yang tidak puas tidak harus merencanakan untuk mangkir, tetapi mereka lebih mudah bereaksi terhadap kesempatan untuk melakukan itu.

c. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang lebih tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur lebih muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang lebih tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya

mempunyai pengharapan yang lebih tinggi, kurang penyesuaian, dan sebab lainnya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

d. Tingkat Pekerjaan.

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pada umumnya pegawai yang mempunyai tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung memperoleh gaji dan kondisi kerja yang lebih baik, dan pekerjaan yang dilakukan memberikan peluang untuk menggunakan kemampuan mereka sepenuhnya; oleh karena itu mereka memiliki alasan yang baik untuk merasa lebih puas.

e. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, daya tanggap, komunikasi dan partisipasi pegawai.

Menurut Kuswadi (2004) kebutuhan-kebutuhan karyawan, berdasarkan hasil dari banyak penelitian selama ini, dapat dikategorikan menjadi banyak kelompok atau atribut, antara lain : gaji dan pendapatan, variasi pekerjaan, keamanan kerja, merasa dihargai, merasa dipercaya, pengakuan prestasi kerja (terima kasih), fleksibilitas atau keluwesan jam kerja, hak libur, kesempatan promosi, penghargaan dari manajemen, pelatihan, skema pensiun, kerjasama dengan sesama karyawan, komunikasi dengan pimpinan puncak, fleksibilitas dari atasan, jumlah jam kerja, bantuan perusahaan atau pembayaran pada waktu sakit, tantangan kerja, mendapat kesempatan yang sama, komunikasi antar bagian dalam perusahaan, perusahaan mengetahui apa yang diharapkan dari karyawan, lokasi kantor dari rumah, penilaian, kondisi fisik tempat bekerja, dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, reputasi atasan, keamanan pribadi,

kemudahan dalam mencapai fasilitas kerja, respek kepada manajemen, parkir kendaraan, etika atasan, kebijakan dilarang merokok dan kamar P3K. Dari pengalaman hasil survei, ternyata karyawan yang menyenangi pekerjaannya lebih produktif dari pada mereka yang kurang menyenangi pekerjaannya. Perusahaan yang ingin sukses dalam mengelola karyawan, mau tidak mau harus memahami posisi berbagai atribut tersebut untuk setiap karyawannya. Perusahaan sebaiknya mengetahui minimal sepuluh urutan terpenting dari semua atribut tersebut bagi masing-masing karyawannya, juga perbagian, per departemen, per tingkatan level pekerjaan dan sebagainya. Perusahaan, termasuk para atasan juga perlu mengetahui ukuran-ukuran kepuasan karyawan.

2.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2002) mengemukakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

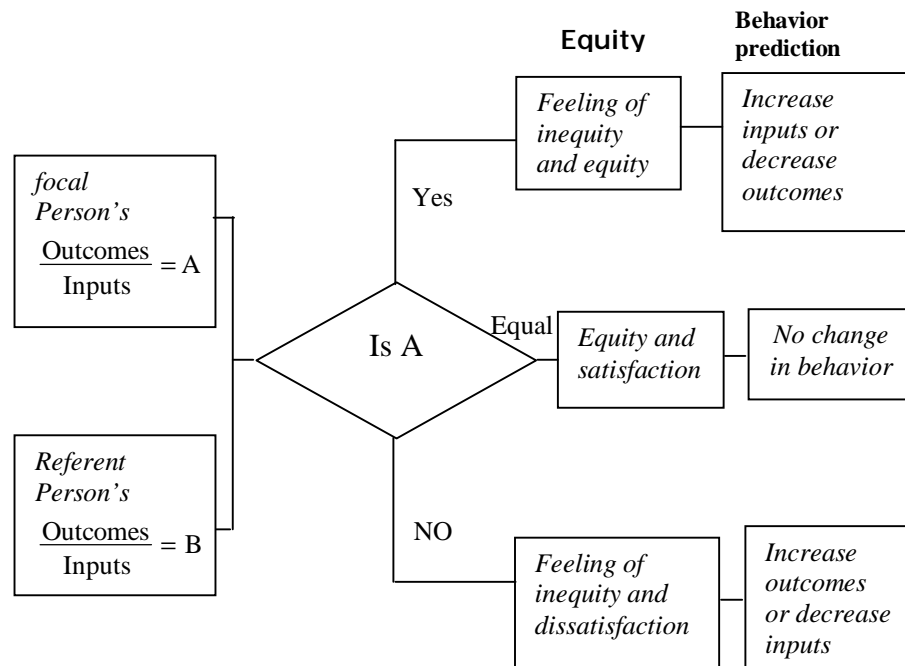
- a. Faktor pegawai, yaitu kondisi kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan). Kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

2.2.3. Teori-teori Tentang Kepuasan Kerja

Beberapa teori yang terkait dengan kepuasan menurut Mangkunegara (2002) antara lain teori keadilan (equality theory), teori perbedaan (discrepancy theory), teori pemenuhan kebutuhan (need fulfillment theory), teori pandangan kelompok (social reference group theory), teori dua faktor Herzberg dan teori pengharapan (expectancy theory).

1. Teori Keadilan (Equality Theory)

Teori keadilan berpendapat bahwa motivasi, kinerja dan kepuasan seorang individu tergantung pada penilaian subyektifnya terhadap keadilan atau kewajaran imbalan yang diterima (Stoner dan Freeman, 1994). Menurut Hasibuan (2003) keadilan merupakan daya pengerat untuk memotivasi semangat kerja seseorang. Teori keadilan dikembangkan oleh J.S. Adam pada tahun 1963, menurut Gitosudarmo dan Sudiro (2000) prinsip dari teori ini adalah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung dari penilaian mereka tentang *input* mereka dalam hubungannya dengan pekerjaan dibandingkan dengan hasil yang diperoleh. Mereka juga membandingkannya dengan orang lain dalam kelompoknya, dengan kelompok lain, atau dengan orang lain diluar organisasi. Teori keadilan dan hubungannya dengan perilaku karyawan dijelaskan oleh Chung dan Megginson sebagai berikut (Gambar 2.1):



Gambar 2.1. Persepsi karyawan terhadap keadilan

Sumber : Gomes, 2003.

Komponen utama dari teori ini adalah *inputs* (masukan), *outcomes* (hasil), *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Menurut Wexley dan Yuki dalam As'ad (2005), *inputs* merupakan semua nilai yang diterima karyawan yang dirasakan dapat membantu mereka menjalankan pekerjaannya. Meliputi pendidikan, pengalaman, kecakapan, kedudukan, jumlah dan jam kerja, kesulitan kerja, kuantitas atau jumlah kerja dan senioritas. *Inputs* dapat juga berupa hal-hal yang kurang diakui secara formal tetapi sering digunakan seperti jenis kelamin, ras, atau umur.

Outcomes (keluaran) adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan sebagai "hasil" dari pekerjaannya, seperti penggajian, peluang di masa depan, promosi, pengakuan, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri, penghargaan dan status. Sedangkan *comparison person* yaitu kepada siapa seseorang membandingkan rasio *inputs-outcomes* yang dimilikinya. *Comparison person* dapat berupa seseorang dalam perusahaan yang sama, seseorang dalam perusahaan yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini setiap karyawan akan membandingkan rasio *inputs-outcomes* dirinya dengan rasio *inputs-outcomes* dari *comparison person*nya. Bila perbandingannya dirasakan adil (*equity*), maka karyawan tersebut akan merasa puas. Namun, jika perbandingannya tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, pertama, "ketidakadilan" yang disebabkan oleh karena lebih tingginya rasio hasil/masukan, maka kecenderungan perilakunya adalah menaikkan *input* dengan menaikkan produktivitasnya. Kedua, "ketidakadilan" yang disebabkan oleh lebih rendahnya rasio hasil/ masukan akan mengarah pada perilaku menuntut kenaikan hasil atau menurunkan masukan (misalnya dengan menurunkan produktivitasnya).

Dari penelitian yang dilakukan mengenai kepuasan dengan menggunakan prinsip teori ini ternyata kepuasan tercermin dari kesuksesan orang dalam bekerja (As'ad, 2005).

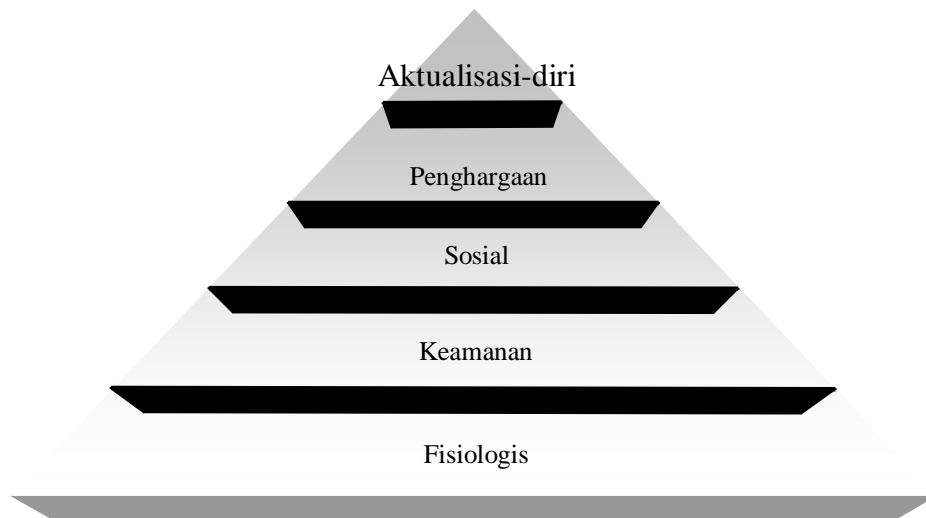
2. Teori Perbedaan (Discrepancy Theory)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Porter menyebutkan bahwa kepuasan karyawan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya diterima atau dirasakan oleh karyawan dengan kenyataannya. Kemudian menurut Mangkunegara (2002) mengacu pada Locke (1969) disimpulkan bahwa kepuasan seorang karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkannya. Apabila yang didapatkannya lebih besar dari apa yang diharapkannya maka karyawan tersebut akan menjadi puas, sebaliknya apabila yang didapatkannya lebih rendah dari yang diharapkan maka akan menyebabkan karyawan tidak puas.

Menurut teori perbedaan, kepuasan sangat dipengaruhi oleh perbandingan dalam kecocokan antara hasil yang seseorang inginkan dari sebuah pekerjaan dengan pandangan terhadap hasil yang mereka peroleh. Jika seseorang memandang hasil yang diperolehnya lebih dari yang diharapkan, maka semakin besar kepuasan yang dirasakannya. Kunci dari teori ini adalah bahwa kepuasan merupakan perbedaan antara aspek-aspek yang diperoleh dari suatu pekerjaan dengan yang karyawan inginkan, semakin besar perbedaannya maka semakin sulit karyawan akan memperoleh kepuasan (Luthans, 2002).

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (Need Fulfillment Theory)

Menurut teori pemenuhan kebutuhan, kepuasan karyawan ditentukan oleh adanya pemenuhan terhadap kebutuhannya. Karyawan akan merasa puas jika kebutuhannya dapat terpenuhi, begitu pula sebaliknya karyawan akan merasa tidak puas apabila kebutuhan mereka tidak dapat terpenuhi (Mangkunegara, 2002). Teori pemenuhan kebutuhan sesuai dengan teori kebutuhan Maslow (Gambar 2.2).



Gambar 2.2. *Hirarki kebutuhan Maslow*

Sumber : Robbins, 2007.

Menurut teori kebutuhan Maslow, kebutuhan dibagi menjadi lima tingkatan, yaitu :

1. Kebutuhan fisiologis : Merupakan kebutuhan yang sangat dasar seperti, makan, minum, pakaian, perumahan, gaji, dan fasilitas-fasilitas dasar lainnya yang berguna untuk kelangsungan hidup karyawan.
2. Kebutuhan keamanan : Antara lain keselamatan, lingkungan kerja yang bebas dari segala bentuk ancaman, keamanan jabatan/posisi, status kerja yang jelas, keamanan alat yang dipergunakan serta perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Kebutuhan sosial : Mencakup rasa kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik dan persahabatan.
4. Kebutuhan penghargaan : Mencakup faktor rasa hormat internal seperti status pangakuan dan perhatian, pemberian penghargaan atau *reward* serta pengakuan terhadap hasil karya individu.
5. Kebutuhan aktualisasi diri : Kesempatan dan kebebasan untuk merealisasikan cita-cita atau harapan individu, kebebasan untuk mengembangkan bakat atau talenta yang dimiliki.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan tersebut kedalam dua bagian yaitu kebutuhan order tinggi dan rendah. Kebutuhan order rendah merupakan kebutuhan yang dipenuhi secara *eksternal* (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja), yang termasuk kebutuhan rendah yaitu kebutuhan fisiologis dan kebutuhan keamanan. Sedangkan order tinggi yaitu kebutuhan yang dipenuhi secara internal (didalam diri orang tersebut) seperti kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Tabel 2.1 menggambarkan bagaimana penerapan dari teori hirarki kebutuhan Maslow di dalam suatu organisasi.

Tabel 2.1. Penerapan teori hirarki kebutuhan Maslow

Hirarki Kebutuhan	Faktor-Faktor Umum	Faktor-Faktor Organisasi
1. Kebutuhan fisiologis	a. Makanan b. Minuman c. Perumahan d. Seks	a. Gaji b. Kondisi kerja yang menyenangkan c. Kafetaria
2. Kebutuhan rasa aman	a. Keamanan b. Stabilitas c. Perlindungan d. Jaminan	a. Kondisi kerja yang aman b. Jaminan sosial c. Keamanan kerja d. Pensiun
3. Kebutuhan sosial	a. Persahabatan b. Kasih sayang c. Rasa saling memiliki	a. Kualitas supervisi b. Kelompok kerja yang erat c. Perkumpulan olah raga
4. Kebutuhan penghargaan	a. Penghargaan b. Status c. Pengakuan d. Dihormati	a. Bonus b. Piagam penghargaan c. Jabatan d. Tanggung jawab e. Pekerjaan itu sendiri
5. Kebutuhan aktualisasi diri	a. Perkembangan b. Prestasi c. Kemajuan	a. Prestasi dalam pekerjaan b. Kesempatan untuk berkreasi c. Tantangan tugas d. Kemajuan dalam organisasi

Sumber : Gitosudarmo dan Sudita, 2000.

4. Teori Pandangan Kelompok (Social Reference Group Theory)

Teori ini berpandangan bahwa kepuasan tidak hanya dipengaruhi oleh pemenuhan dari kebutuhan karyawannya saja, tetapi juga dipengaruhi oleh pandangan dan pendapat kelompok acuan. Kelompok acuan (reference group) diperkenalkan oleh Hyman dan didefinisikan sebagai orang atau kelompok orang yang mempengaruhi secara bermakna perilaku individu, kelompok acuan memberikan standar (norma) dan nilai yang dapat menjadi perspektif penentu mengenai bagaimana seseorang berfikir dan berperilaku (Engel, *et al.*, 1994).

Kelompok acuan tersebut dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Sehingga jika kelompok acuan tersebut dapat terpenuhi kebutuhannya dari hasil kerja seorang karyawan, maka karyawan tersebut akan merasa puas begitupun sebaliknya, jika hasil kerjanya tidak sesuai dengan minat dan kebutuhan kelompok acuan, maka karyawan tersebut akan merasa tidak puas (Mangkunegara, 2002).

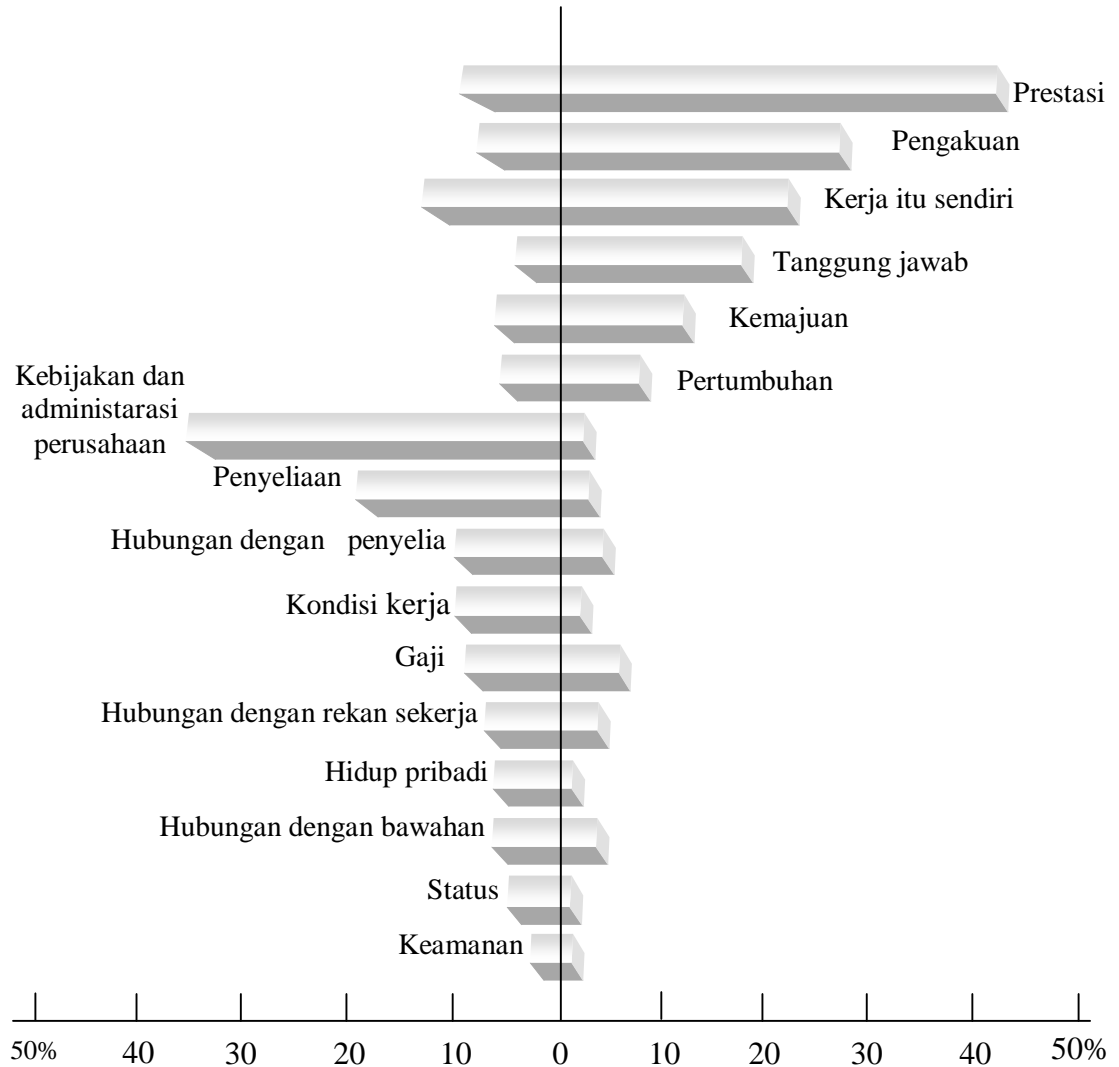
5. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori Dua Faktor atau Teori Motivasi Hygiene dikemukakan oleh psikolog F. Herzberg. Menurut Herzberg hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap pekerjaannya dapat sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Herzberg, faktor-faktor yang mempengaruhi sikap pekerjaan terlihat pada Gambar 2.3.

Gambar tersebut menjelaskan bahwa faktor-faktor yang menghantar ke kepuasan (faktor dibagian kanan gambar) terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menghantar ke ketidakpuasan (dibagian kiri gambar). Faktor yang berada di bagian kanan gambar secara konsisten dikaitkan pada kepuasan, yang oleh Herzberg dinamakan faktor *motivator* yaitu sejumlah kondisi *intrinsik* pekerjaan (intrinsik job conditions), yang apabila kondisi tersebut ada dapat berfungsi sebagai *motivator*, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik, tetapi jika kondisi atau faktor-faktor tersebut tidak ada, tidak akan menyebabkan adanya

ketidakpuasan. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan isi pekerjaan yang disebut faktor pemuas (*satisfiers*). Faktor-faktor pemuas tersebut adalah seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan-kemajuan, pertumbuhan dan perkembangan pribadi. Faktor-faktor yang menghantar ketidakpuasan kerja (di bagian kiri gambar) yaitu sejumlah kondisi *ekstrinsik* pekerjaan (*ekstrinsik job conditions*) yang apabila kondisi itu tidak ada, menyebabkan ketidakpuasan diantara para karyawan. Kondisi ini disebut dengan *dissatisfiers* atau *hygiene factors*. Namun, keberadaan faktor tersebut hanya menciptakan suatu keadaan berupa “ketidakpuasan nol” atau bersifat netral faktor tersebut meliputi : kualitas supervisor, gaji, kebijakan perusahaan, kondisi kerja, hubungan antar pribadi, keamanan bekerja

Faktor – faktor yang mencirikan peristiwa pada pekerjaan yang menghantar ke ketidakpuasan ekstrim **Faktor – faktor yang mencirikan peristiwa pada pekerjaan yang menghantar ke kepuasan ekstrim**



Gambar 2.3. *Pembandingan pemuas dan pentidakpuasan*

Sumber : Robbins, 2007.

6. Teori Pengharapan (Expectancy Theory)

Teori pengharapan dikembangkan oleh K. Levin dan E. Tolman sejak tahun 1930-an. Menurut teori pengharapan, kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik itu akan diikuti oleh suatu keluaran bagi individu tersebut (Robbins, 2006). Model berikut akan menerangkan bagaimana teori pengharapan dapat menjelaskan tentang prestasi kerja dan kepuasan (Gambar 4). Adapun komponen-komponen penting yang harus diperhatikan yaitu :

a. Pengharapan

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Tingkat pengharapan bervariasi antara 0 sampai 1. Jika seseorang merasa yakin bahwa ia mampu menyelesaikan tugas dengan baik berarti pengharapannya 1, sedangkan jika seseorang merasa tidak mungkin mampu menyelesaikan tugas dengan baik sekalipun dengan kerja keras, maka pengharapannya 0.

b. Instrumentalitas

Instrumentalitas berkaitan dengan hubungan antara hasil tingkat pertama (hasil dari usaha seseorang dalam melakukan pekerjaan seperti kuantitas produksi yang dihasilkan, kualitas produksi, produktivitas secara umum) dengan hasil tingkat kedua (tujuan akhir dari prestasi, meliputi upah, promosi, penghargaan dan imbalan lainnya). Instrumentalitas mempunyai nilai antara -1 sampai dengan +1. Instrumentalitas +1 berarti hasil tingkat pertama selalu mengarah kepada hasil tingkat kedua. Sedangkan -1 berarti tidak ada hubungan antara hasil keduanya.

c. Valensi

antara usaha dan proses, sehingga pengharapan di masa mendatang ditentukan oleh pengalaman sebelumnya.

Dari keenam teori kepuasan yang telah dijelaskan, teori yang dianggap paling sesuai dengan penelitian ini adalah teori dua faktor-Herzberg. Teori dua faktor merupakan pilihan yang tepat untuk mencari aspek-aspek pekerjaan yang merupakan sumber kepuasan atau ketidakpuasan karyawan disuatu tempat kerja. Dengan melihat kedua faktor tersebut diketahui faktor ketidakpuasan (*hygiene factor*) dari karyawan hanya dapat dikurangi atau dihilangkan oleh pihak manajemen namun tidak dapat menyebabkan karyawan dapat mencapai kepuasan. Dan faktor motivator dapat manajemen berikan untuk meningkatkan kepuasan karyawan.

2.2.4. Survei Kepuasan Kerja

Survei kepuasan kerja adalah suatu prosedur dimana pegawai-pegawai mengemukakan perasaan mengenai jabatan atau pekerjaannya melalui laporan kerja. Survei kepuasan kerja juga untuk mengetahui moral pegawai, pendapat, sikap, iklim dan kualitas kehidupan kerja pegawai. Survei kepuasan kerja dapat bermanfaat dan menguntungkan apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut.

1. Manajer dan pemimpin melibatkan diri pada survei
2. Survei dirancang berdasarkan kebutuhan pegawai dan manajemen secara objektif.
3. Survei diadministrasikan secara wajar
4. Ada tindak lanjut atau *follow up* dari pemimpin dan adanya aksi untuk mengkomunikasikan kegunaan hasilnya dari pemimpin. Keuntungan dari survey kepuasan kerja, antara lain kepuasan kerja secara umum, komunikasi, meningkatkan sikap kerja dan untuk keperluan pelatihan (*training*).

Kepuasan kerja secara umum dimana keuntungan survei kepuasan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai di perusahaan. Begitu pula untuk mengetahui ketidakpuasan pegawai pada bagian dan jabatan tertentu. Survei juga sangat bermanfaat dalam mendiagnosis masalah-masalah pegawai yang berhubungan dengan peralatan kerja.

a. Komunikasi

Survei kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan pegawai dengan pikiran pemimpin. Pegawai yang kurang berani berkomentar terhadap pekerjaannya dengan melalui survei dapat membantu mengkomunikasikan kepada pemimpin.

b. Meningkatkan sikap kerja

Survei kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja pegawai. Hal ini karena pegawai merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.

c. Kebutuhan pelatihan

Survei kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Pegawai-pegawai biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pemimpin pada bagian jabatan tertentu. Dengan demikian kebutuhan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan bagi bidang pekerjaan pegawai-pegawai peserta pelatihan.

d. Maslahat bagi serikat pekerja

Survei juga dapat menimbulkan maslahat bagi serikat pekerja, baik pimpinan perusahaan maupun serikat pekerja seringkali bertikai tentang hal-hal yang diinginkan pegawai, tetapi tidak satupun yang benar-benar mengetahuinya.

e. Perencanaan dan pemantauan perubahan

Survei bermanfaat untuk mengidentifikasi berbagai masalah yang mungkin timbul, dan mendorong para manajer untuk mengubah rencana

awal mereka. Survei lanjutan memungkinkan pimpinan untuk menilai tanggapan aktual terhadap perubahan dan menelaah keberhasilan dan kegagalannya.

2.3. *Quality of Work Life (QWL)*

Quality Work Life (QWL) menurut Davis dan Newstrom (1994) mengacu pada keadaan menyenangkan atau tidak menyenangkannya lingkungan pekerjaan bagi seseorang. Tujuan utamanya adalah pengembangan lingkungan kerja yang sangat baik bagi karyawan dan juga produksi. Fokus utama QWL sendiri adalah bahwa lingkungan kerja dan semua pekerjaan didalamnya harus sesuai dengan orang-orang dan teknologi. Flippo (2005) mendefinisikan QWL sebagai setiap kegiatan (perbaikan) yang terjadi pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi yang lebih besar melalui peningkatan martabat dan pertumbuhan manusia. Kemudian Sumarsono (2004) mendefinisikan QWL sebagai salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi SDM dalam organisasi, sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan terus menerus.

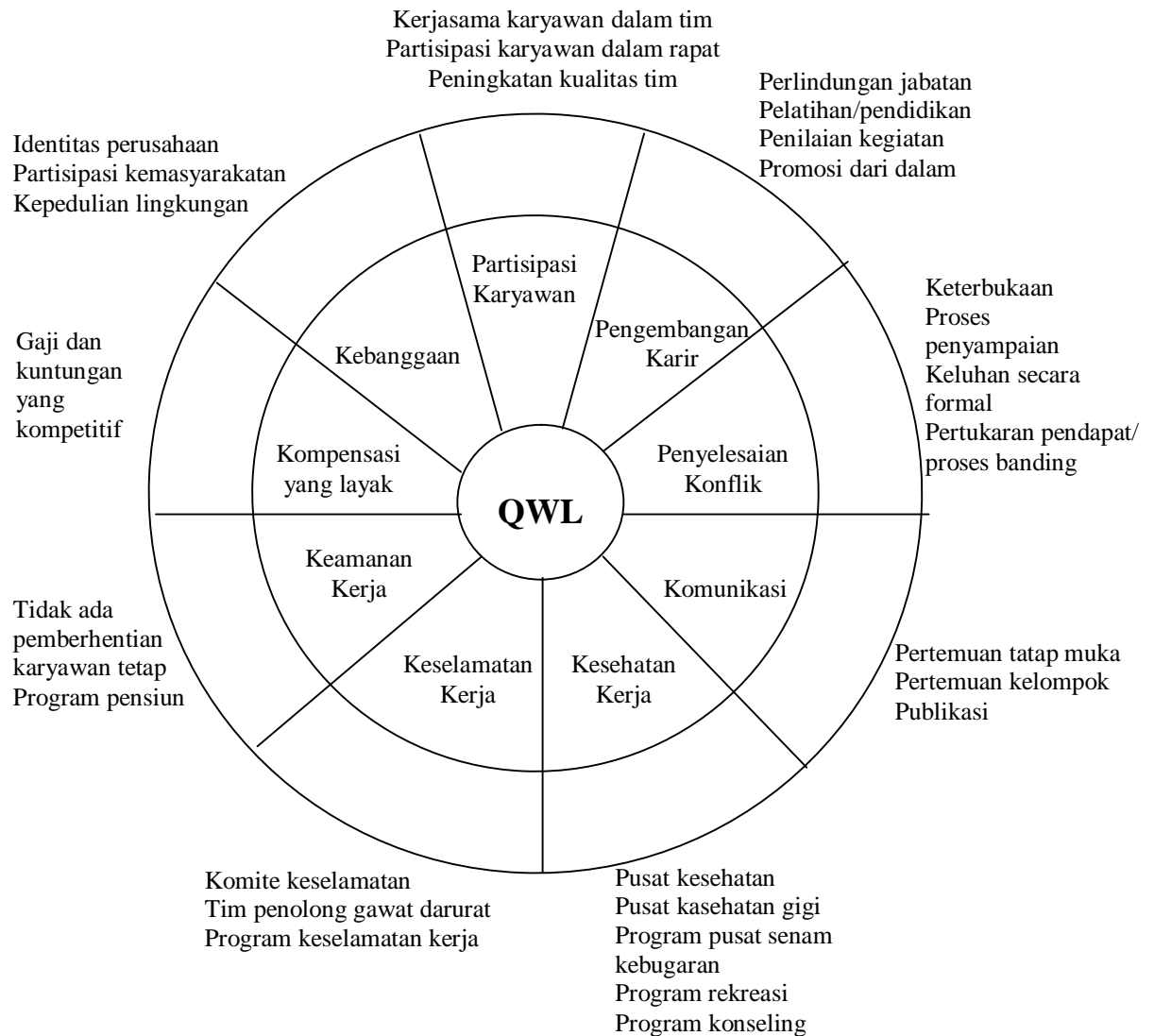
Pengertian QWL yang banyak digunakan adalah pengertian yang berasal dari Cascio (2006). Hal tersebut dikarenakan Cascio dipandang sebagai pelopor dari perkembangan QWL itu sendiri. Menurut Cascio QWL dapat diartikan menjadi dua pandangan, pandangan pertama menyebutkan bahwa QWL merupakan sekumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya : pemerayaan pekerjaan, kebijakan promosi dari dalam, kepenyeliaan yang demokratis, partisipasi karyawan dan kondisi kerja yang aman). Sementara pandangan kedua mengartikan QWL sebagai persepsi-persepsi karyawan seperti bahwa karyawan merasa aman, secara relatif merasa puas serta mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia (Cascio, 2006). Kemudian Walker (1992) menyebutkan bahwa QWL merupakan

pengembangan suatu lingkungan yang mendukung pada pencapaian kepuasan kebutuhan individu.

Selanjutnya dalam Ellitan (1998), QWL diartikan sebagai kultur berbasis keterlibatan. Kultur QWL menimbulkan komitmen timbal balik yang sangat tinggi diantara individu terhadap sasaran-sasaran organisasi serta antara organisasi dengan kebutuhan pengembangan individual. QWL dapat dipandang sebagai sasaran, proses dan filosofi organisasi. QWL dipandang sebagai suatu sasaran yaitu QWL mengacu pada terciptanya peningkatan kerja, keterlibatan karyawan, kepuasan orang-orang yang terlibat didalam organisasi dan efektivitas organisasi.

Cascio (2006) menyebutkan bahwa untuk merealisasikan QWL secara berhasil diperlukan beberapa persyaratan sebagai berikut :

1. Manajer seharusnya dapat menjadi seorang pemimpin yang baik serta dapat menjadi pembimbing karyawannya, bukan sebagai " Bos" dan diktator.
2. Keterbukaan dan kepercayaan, kedua faktor tersebut merupakan persyaratan utama dalam penerapan konsep QWL dalam manajemen.
3. Informasi yang berkaitan dengan kegiatan dan manajemen harus diinformasikan kepada karyawan dan saran-saran dari para karyawan harus diperhatikan secara serius.
4. QWL harus dilakukan secara berkelanjutan mulai dari proses pemecahan masalah yang dihadapi oleh manajemen dan para karyawan hingga sampai membentuk mitra kerja diantara mereka.
5. QWL tidak dapat dilaksanakan secara sepihak oleh manajemen saja, melainkan peran serta seluruh karyawan perlu ditingkatkan



Gambar 2.5. *Quality of Work Life (QWL)*

Sumber : Cascio, 2006.

Faktor-faktor dalam *Quality of Work Life* yaitu :

a. Partisipasi karyawan

Menurut Davis (1994) gaya partisipatif merupakan hal yang penting bagi kepemimpinan yang efektif. Partisipasi mengandung potensi luar biasa untuk membina kerja tim, tetapi sukar dipraktekkan dan dapat gagal apabila tidak diterapkan dengan baik. Apabila partisipasi dilakukan dengan baik, dua hasilnya yang terbaik adalah perubahan dan keikatan terhadap tujuan yang mendorong timbulnya prestasi lebih baik. Partisipasi adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagi tanggung jawab untuk pencapaian itu. Ada tiga gagasan penting dalam definisi ini yaitu :

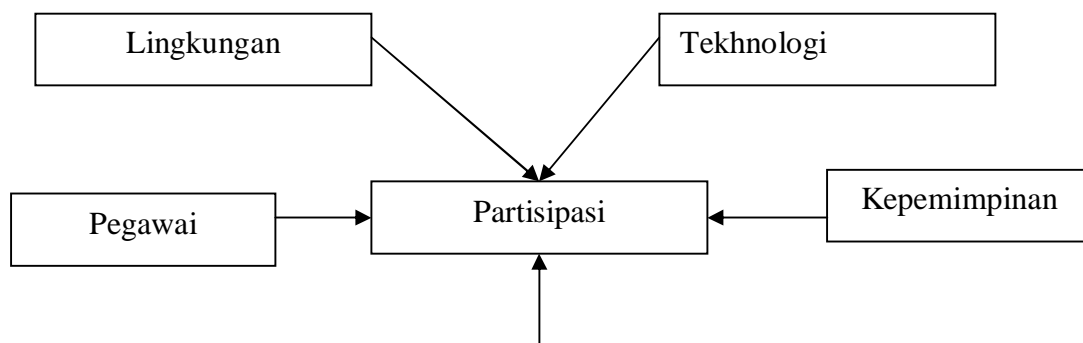
1. Keterlibatan mental dan emosional, yaitu seseorang yang berpartisipasi terlibat egonya ketimbang hanya terlibat tugas.
2. Motivasi kontribusi, yaitu mereka memotivasi orang-orang untuk memberikan kontribusi. Mereka diberi kesempatan untuk menyalurkan sumber inisiatif dan kreatifitasnya guna mencapai tujuan organisasi, sama seperti yang diprediksi oleh teori Y. Partisipasi lebih dari sekedar upaya memperoleh kesepakatan atas sesuatu yang telah diputuskan. Partisipasi adalah pertukaran sosial dua arah diantara orang-orang, daripada sekedar prosedur untuk mengalirkan gagasan dari atas. Partisipasi sangat bernilai karena ia memanfaatkan kreatifitas seluruh pegawai. Partisipasi sangat meningkatkan motivasi dengan membantu pegawai untuk memahami dan menjelaskan jalur mereka untuk mencapai tujuan. Hasilnya adalah meningkatnya motivasi.

3. Tunjang terima tanggung jawab (acceptance of responsibility), yaitu bahwa partisipasi mendorong orang-orang untuk menerima tanggung jawab dalam aktivitas kelompok. Hal ini juga merupakan proses sosial yang melaluinya orang-orang menjadi terlibat sendiri dalam organisasi dan mau mewujudkan keberhasilannya. Partisipasi membantu mereka menjadi warga pegawai yang bertanggung jawab daripada sekedar pelaksana bagaikan mesin yang tidak bertanggung jawab. Dalam kondisi ini para pegawai memandang manajer sebagai kontributor yang suportif bagi mereka. Para pegawai siap bekerja dengan efektif bersama manajer dan tidak melawannya secara reaktif.

Keberhasilan partisipasi langsung berkaitan dengan seberapa baik terpenuhinya prasyarat tertentu yaitu :

1. Waktu yang cukup untuk berpartisipasi
2. Maslahatnya lebih besar dari kerugian
3. Relevan dengan kepentingan pegawai
4. kemampuan pegawai memadai untuk menangani bidang garapan partisipasi
5. kemampuan berkomunikasi timbal balik
6. Tidak timbul perasaan terancam bagi kedua belah pihak
7. Masih dalam bidang keleluasaan pekerjaan

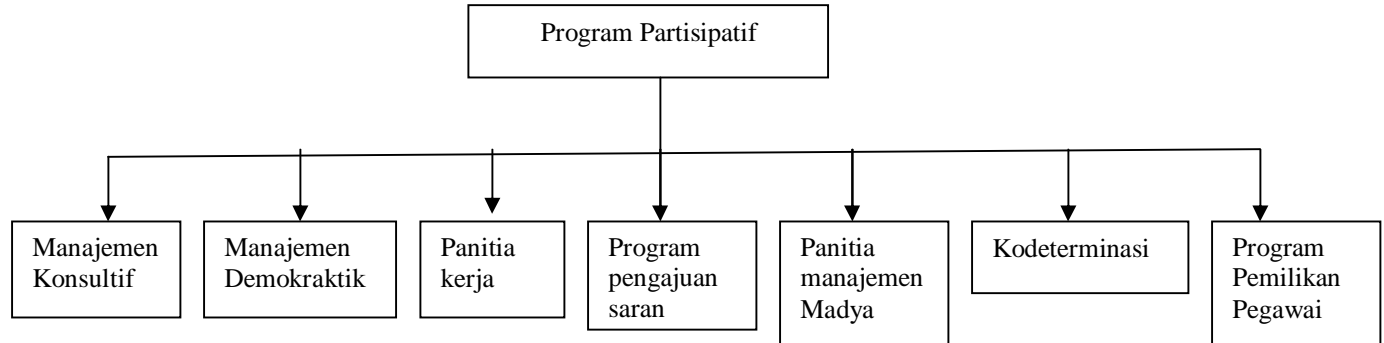
Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan program partisipatif, faktor itu mungkin ditemukan dalam lingkungan, organisasi, kepemimpinan, teknologi atau pegawai seperti gambar 2.6 berikut ini :





Gambar 2.6. Pengaruh situasi atas penerapan dan keberhasilan partisipasi
Sumber : Davis dan Newstrom (1985)

Semua program itu biasanya merupakan sekumpulan praktek yang berfokus pada beberapa bidang partisipasi tertentu, seperti saran pegawai. Apabila perusahaan menggunakan sejumlah program yang cukup untuk mengembangkan perasaan umum tentang partisipasi di kalangan pegawai, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan menerapkan manajemen partisipatif.



Gambar 2.7. Jenis program partisipasi terpilih.
Sumber : Davis dan Newstrom (1985)

1. Manajemen konsultif (consultive management), yaitu jenis partisipasi yang dapat diterapkan para manajer sekalipun pimpinan di atasnya tidak menerapkannya, tidak diperlukan adanya kebijaksanaan baru, dan hubungan wewenang tanggung jawab tidak terpengaruh, yang berarti pula bahwa para manajer berkonsultasi dengan pegawai untuk mendorong mereka memikirkan berbagai isu dan mengembangkan gagasan mereka sebelum keputusan diambil. Para manajer tidak mengkonsultasikan setiap isu, tetapi mereka menciptakan iklim konsultasi.
2. Manajemen demokratik (democratic management), bergerak lebih jauh dari manajemen konsultif dan melimpahkan pengambilan sejumlah keputusan penting bagi kelompok pegawai. Proses penting perwujudan manajemen

demokratik adalah melalui diskusi kelompok, dengan memanfaatkan gagasan dan pengaruh kelompok sepenuhnya.

3. Panitia kerja (work committees), adalah kelompok karyawan dan manajer mereka yang terutama diorganisasikan untuk membahas dan memecahkan berbagai masalah pekerjaan. Pendekatan ini dapat diterapkan bagi perusahaan yang berserikat pekerja atau yang tidak atau telah digunakan selama beberapa dasawarsa. Gugus kualitas adalah kelompok sukarela yang dilatih dalam berbagai teknik statistik dan keterampilan pemecahan masalah yang kemudian mengadakan pertemuan untuk menghasilkan gagasan peningkatan produktivitas dan kondisi kerja. Kelompok ini mengadakan pertemuan secara teratur, seringkali dalam waktu kerja dan menghasilkan pemecahan untuk dinilai dan diterapkan pimpinan. Gugus kualitas memerlukan dukungan terus-menerus dari pimpinan yang lebih tinggi, jaminan bahwa rasa aman pegawai tidak akan terancam, dan citra sebagai strategi manajemen yang berkelanjutan untuk meningkatkan keefektifan organisasi.
4. Program pengajuan saran (suggestion programs), adalah program formal yang mendorong para pegawai secara individual untuk mengajukan peningkatan kerja. Pegawai yang sarannya menghasilkan penghematan biaya misalnya, dapat menerima imbalan uang yang proporsional dengan penghematan yang dapat dilakukan pada tahun pertama, sehingga jumlahnya boleh jadi cukup besar.
5. Panitia manajemen madya (middle management committees), adalah mekanisme kelompok untuk meningkatkan partisipasi para manajer dibawah pimpinan teras. Kepanitiaan seperti ini juga dikenal sebagai manajemen rangkap (multiple management), intinya adalah dewan direksi junior yang diberikan kesempatan untuk menelaah masalah dan merekomendasikan arah tindakan. Perusahaan memberikan semua informasi yang diperlukan dewan ini, dan pertemuan yang diadakan tidak terhambat karena kehadiran para eksekutif senior. Para anggota dewan ini menetapkan aturannya sendiri dan menggilirkan keanggotaannya. Program ini mendorong diadakannya telaah gagasan dengan saksama sebelum disajikan kepada pimpinan, dengan demikian pimpinan teras

hampir-hampir tidak pernah memveto rekomendasi yang diajukan. Pendekatan ini merupakan cara yang sangat baik untuk mengembangkan keterampilan eksekutif di kalangan para manajer madya dan melatih mereka untuk menduduki jabatan pimpinan teras di kemudian hari. Pendekatan ini mendorong pertumbuhan mereka dan membantu mereka mengembangkan semangat gotong-royong pada saat bekerja sama. Program ini juga membuka sumbat kreativitas mereka, sehingga pimpinan dapat memperoleh gagasan baru. Prosesnya sendiri mendorong mereka untuk menelaah berbagai isu kebijaksanaan dengan seksama, dan memperluas pengalaman mereka. Hasilnya adalah program yang membantu mereka memenuhi hasrat berpartisipasi dan melakukannya sedemikian rupa sehingga menimbulkan masalah bagi para manajer, karyawan, pemilik perusahaan, dan juga pelanggan.

6. Demokrasi industri (industrial democracy) adalah partisipasi karyawan yang diharuskan pemerintah pada berbagai tingkat organisasi dalam berbagai keputusan yang mempengaruhi karyawan. Adakalanya istilah ini diterapkan bagi program yang lebih bersifat sukarela ketimbang yang diwajibkan. Pada tingkat yang lebih rendah pendekatan ini diterapkan melalui dewan kerja (works councils), yang serupa dengan panitia kerja yang telah dibahas sebelumnya. Pada tingkat teras pendekatan ini diacu sebagai kodeterminasi (codetermination) yang secara khas berarti bahwa para karyawan atau muwakil mereka berhak menjadi anggota dewan direktur perusahaan. Filsafat demokrasi industri adalah melembagakan partisipasi karyawan dalam manajemen untuk mendorong kerjasama di antara pimpinan dan karyawan. Ini merupakan upaya menyingkirkan sikap tradisional yang mempertentangkan karyawan dengan pimpinan. Proses ini juga dimaksudkan untuk meningkatkan pemahaman karyawan dan pimpinan atas masalah masing-masing. Kelemahan pendekatan ini antara lain melemahnya kemampuan pimpinan mengelola, tugas administrasi yang berlebihan dan memboroskan waktu, lambannya pengambilan keputusan, pelangkauan manajemen madya dan adakalanya terjadi konflik pembocoran

atau penyalahgunaan informasi rahasia. Dalam beberapa situasi tertentu konflik antara karyawan dan pimpinan bukannya menurun tetapi justru meningkat.

7. Program pemilikan pegawai, yaitu pemilikan pegawai atas perusahaan akan timbul apabila para pegawai menyediakan modal untuk membeli kendali atas bidang usaha yang ada. Rangsangan ini sering timbul dari ancaman kemungkinan penutupan pabrik yang kurang menguntungkan, dimana para karyawan melihat kurangnya peluang bekerja di tempat lain dalam perekonomian lokal yang kurang baik. Program ini tampak seperti menawarkan kadar partisipasi tertinggi dalam pengambilan keputusan, karena pegawai ikut mengendalikan perusahaan. Selanjutnya diperkirakan bahwa hal itu akan menghasilkan manajemen yang lebih baik, pemerkuat moral, dan peningkatan produktivitas.

b. Penyelesaian konflik

Konflik menurut Wexley dan Yuki (2005) adalah suatu perselisihan atau perjuangan di antara dua pihak (*two parties*) yang ditandai dengan menunjukkan permulaan secara terbuka dan atau mengganggu dengan sengaja pencapaian tujuan pihak yang menjadi lawannya. Gangguan dapat meliputi usaha-usaha aktif untuk merintangai pencapaian tujuan seseorang atau penolakan secara pasif seperti: menolak untuk memberikan pengadaan bahan dan informasi yang diperlukan dari pihak yang lain, konflik dapat terjadi terlepas dari apakah dua pihak mempunyai tujuan yang selaras dan konsekuensi-konsekuensinya hanya akan merusak atau merugikan bagi orang-orang yang terlibat. Jenis konflik ini telah dikenal dengan konflik semu (*pseudo conflict*) untuk membedakan dengan konflik dimana perbedaan nyata terdapat di antara tujuan-tujuan atau nilai-nilai kelompok-kelompok yang bertentangan. Konflik antar pribadi dan antar kelompok, dalam batas-batas tertentu, terjadi dalam setiap organisasi dan merupakan suatu bagian yang alami dalam pergaulan sosial. Konflik dapat terjadi antara individu dalam satu kelompok, antara orang dengan pemimpinnya, diantara dua departemen atau

lebih dalam satu organisasi, antara personalia staff dan lini dan antara serikat buruh dengan pimpinan (manajemen).

Terdapat empat bentuk konflik dalam organisasi, yaitu :

- a. Konflik hierarki (Hierarchical Conflict), yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi. Contohnya konflik antara komisaris dengan direktur utama, pemimpin dengan karyawan, pengurus dengan anggota koperasi, pengurus dengan manajer dan pengurus dengan karyawan.
- b. Konflik fungsional (Functional conflict), yaitu konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Contohnya, konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran serta bagian administrasi umum dengan bagian personalia.
- c. Konflik staf dengan Kepala unit (Line staff conflict), yaitu konflik yang terjadi di antara pemimpin unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang/otoritas kerja. contoh : karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan.
- d. Konflik Formal-Informal (Formal-informal conflict), yaitu konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal. Contoh: pemimpin yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

Penyebab terjadinya konflik kerja antara lain :

1. Koordinasi kerja yang tidak dilakukan
2. Ketergantungan dalam pelaksanaan tugas
3. Tugas yang tidak jelas (tidak ada deskripsi jabatan)
4. Perbedaan dalam orientasi kerja
5. perbedaan dalam memahami tujuan organisasi
6. perbedaan persepsi
7. Sistem kompensasi insentif (reward)
8. Strategi pemotivasian yang tidak tepat.

Cara mengatasi konflik kerja dapat dilakukan dengan cara antara lain :

1. Pemecahan masalah (problem solving)

2. Tujuan tingkat tinggi (Lipsordinate goal)
3. Perluasan sumber (Expansion of Resources)
4. Menghindari konflik (Avoidance)
5. Melicinkan konflik (Smoothing)
6. Kompromi (Compromise)
7. Perintah dari wewenang (Authoritative commands).
8. Mengubah variabel manusia (Altering the human variables)
9. Mengubah variabel structural (Altering the structural variables)
10. Mengidentifikasi musuh bersama (Identifying a common Enemy).

c. Komunikasi

Komunikasi menurut Wexley dan Yuki (2005) dapat didefinisikan sebagai penyampaian informasi antara dua orang atau lebih. Komunikasi dapat juga meliputi pertukaran informasi antara manusia dan mesin. Komunikasi merupakan suatu proses yang vital dalam organisasi karena komunikasi diperlukan bagi efektivitas kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, koordinasi, latihan, manajemen konflik, serta proses-proses organisasi lainnya. Studi-studi tentang perilaku manajerial menunjukkan bahwa bagian terbesar waktu manajer dalam kerja digunakan untuk komunikasi dengan orang lain.

Jaringan komunikasi organisasi adalah suatu sistem pemrosesan informasi serta pusat-pusat pembuatan keputusan yang dihubungkan dengan sejumlah jalur media komunikasi (communication channels). Sistem tersebut dirancang untuk mendapatkan, mengalirkan, serta memproses informasi. Pemrosesan informasi meliputi: analisis, pengaturan kembali, penggandaan, penyimpanan serta pengambilan kembali informasi. Informasi yang diterima oleh pusat-pusat keputusan digunakan untuk mengatur serta mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan internal organisasi dan untuk melakukan tindakan penyesuaian dengan lingkungan luar. Jaringan komunikasi formal dalam organisasi memberikan aturan-aturan serta batasan-batasan terhadap arus informasi di antara anggota organisasi. Tanpa sejumlah pembatasan dan

spesifikasi sarana-sarana komunikasi serta tipe-tipe pesannya, maka akan terjadi kekacauan komunikasi secara total. Situasinya akan analog dengan suatu pertemuan dalam satu ruangan dimana setiap orang berusaha berbicara pada saat yang sama.

1. Komunikasi ke bawah (Downward communication) yaitu komunikasi kebawah mengalir dari top manajemen, melalui jenjang manajemen menengah, menuju jenjang manajemen terbawah dan akhirnya pada pekerja lapangan. Fungsi komunikasi ke bawah meliputi : pengarahan, perintah-perintah, indoktrinasi, memberikan inspirasi dan evaluasi. Para manajer pada setiap jenjang akan bertindak sebagai filter dalam menentukan seberapa banyak informasi yang mereka terima dari jenjang-jenjang manajemen lebih atas akan diteruskan kepada bawahannya. Di samping permintaan-permintaan dan perintah-perintah, komunikasi ke bawah mungkin meliputi tentang tujuan-tujuan organisasi,kebijaksanaan, peraturan-peraturan, pembatasan-pembatasan, insentif, keuntungan-keuntungan serta hak-hak istimewa (privileges). Akhirnya para bawahan menerima umpan balik tentang seberapa baik mereka melaksanakan pekerjaannya.
2. Komunikasi ke atas (Upward Communication) yaitu biasanya ingin mendapatkan informasi mengenai aktivitas-aktivitas, keputusan-keputusan serta pelaksanaan kerja personalia jenjang lebih bawah. Komunikasi ke atas dapat meliputi : laporan pelaksanaan kerja, saran-saran serta rekomendasi, usulan anggaran, pendapat-pendapat, keluhan-keluhan, permintaan atas bantuan atau instruksi. Seperti halnya dalam komunikasi ke bawah, personalia pada jenjang-jenjang menengah dalam hierarki kekuasaan bertindak sebagai filter terhadap informasi yang salurannya melalui dirinya. Mereka mengintegrasikan, memanfaatkan serta meringkaskan informasi tentang peristiwa-peristiwa dan pelaksanaan kerja personalia jenjang bawah.

3. Komunikasi Lateral, biasanya terjadi antara orang-orang yang berada dalam jenjang yang sama dalam hierarki kekuasaan (komunikasi horizontal) atau antara orang-orang pada jenjang berbeda yang tidak memiliki kekuasaan langsung atas satu dengan yang lainnya (komunikasi diagonal). Fungsi utama komunikasi lateral dalam jaringan komunikasi adalah koordinasi dan pemecahan masalah. Komunikasi lateral lebih cepat dan lebih langsung daripada komunikasi melalui atasan bersama-sama dalam rantai komando. Namun biasanya disarankan agar memberikan informasi kepada atasannya sehingga atasannya dapat memonitor perkembangan-perkembangan serta mempertahankan pengendalian yang efektif.
 4. Komunikasi informasi, Fungsi utama komunikasi informal dalam organisasi adalah pemeliharaan hubungan sosial (misalnya :persahabatan pribadi, kelompok-kelompok informal), distribusi info pribadi, gossip serta desas-desus. Komunikasi informal mungkin juga berkaitan dengan pekerjaan, karena jaringan komunikasi formal jarang mendistribusikan informasi yang memadai tentang suatu pekerjaan, maka saluran-saluran komunikasi informal biasanya muncul untuk memenuhi kekurangannya.
- d. Kesehatan kerja

Menurut Dessler (1997) alkoholisme, pecandu obat-obatan, stress dan sakit emosional merupakan empat masalah kesehatan yang penting dan terus berkembang di kalangan karyawan. Alkoholisme merupakan satu masalah khusus yang serius dan yang dapat secara drastis menurunkan efektivitas organisasi anda. Teknik-teknik termasuk pendisiplinan, pemecatan, konseling in-house, dan rujukan kepada agen luar dipergunakan untuk menghadapi masalah-masalah ini.

Stress dan kehabisan tenaga adalah masalah kesehatan potensial lain di tempat kerja. Stress pekerjaan mempunyai konsekuensi yang serius bagi baik karyawan maupun organisasi. Konsekuensi manusiawi tentang stres pekerjaan mencakup kecemasan, depresi, kemarahan dan berbagai konsekuensi fisik

seperti penyakit darah tinggi, sakit kepala dan kecelakaan. Termasuk penyalahgunaan obat-obatan, terlalu banyak atau terlalu kurang makan, dan hubungan antar pribadi yang jelek. Stress juga mempunyai konsekuensi yang serius bagi organisasi, termasuk merosotnya kuantitas dan kualitas kinerja jabatan, meningkatnya kemangkiran dan perputaran karyawan dan bertambah banyaknya keluhan. Namun stress tidak perlu disfungsi. Stress bisa mengakibatkan suatu pencarian yang mengarah ke pekerjaan yang lebih baik atau suatu karier yang lebih berarti, mengingat kecerdasan orang itu. Satu level stress yang sedang bahkan bisa menghasilkan kreativitas yang besar jika situasi bersaing menyebabkan munculnya gagasan baru.

Menurut Robbins (2007) sumber-sumber stres dalam bekerja antara lain: faktor lingkungan, organisasional, serta faktor individu.

1) Faktor Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain dari struktur suatu organisasi, ketidakpastian itu juga mempengaruhi tingkat stres dikalangan para karyawan dalam organisasi tersebut. Ketidakpastian lingkungan meliputi:

- a. Ketidakpastian ekonomis, yang disebabkan karena perubahan dalam daur bisnis, sehingga dapat menimbulkan rasa khawatir karyawan atau pekerjaannya.
- b. Ketidakpastian politik, yang disebabkan karena kondisi politik suatu negara yang tidak stabil, sehingga dapat berpengaruh kedalam aspek kehidupan karyawan.
- c. Ketidakpastian teknologis, adanya inovasi baru yang membuat keterampilan dan pengalaman seorang karyawan menjadi usang dalam waktu yang sangat pendek.

2) Faktor Organisasional

Banyak sekali faktor didalam organisasi yang dapat menimbulkan stres. Tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam suatu kurun waktu yang terbatas, beban kerja yang berlebihan, seorang

pimpinan yang menuntut dan tidak peka, serta rekan kerja yang tidak menyenangkan merupakan beberapa contoh dari kondisi kerja yang menyebabkan timbulnya stres dalam bekerja. Menurut Robbins (2007) faktor organisasional dikategorikan kedalam beberapa hal yaitu:

- a. Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang. faktor ini mencakup desain pekerjaan individu, kondisi kerja dan tata letak fisik. Makin banyak kesalingtergantungan antara tugas seseorang dengan tugas orang lain makin potensial stres. Tempat pekerjaan diman suhu, kebisingan, atau kondisi kerja lain berbahaya atau sangat tidak diinginkan dapat meningkatkan kecemasan. Demikian juga bekerja dalam suatu kamar yang berjubel atau dalam suatu lokasi diman sering terjadi gangguan.
- b. Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi itu.
- c. Tuntutan agar pribadi adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain. Kurangnya dukungan sosial dari rekan-rekan dan hubungan antar pribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar.
- d. Struktur organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan pengaturan, dan dimana keputusan diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya partisipasi dalam keputusan mengenai seorang karyawan merupakan suatu contoh dari variabel struktural yang mungkin merupakan sumber potensial dari stres.
- e. Kepemimpinan organisasi menggambarkan gaya menajerial dari eksekutif senior organisasi.

3) Faktor Individual

Menurut Gibson (1994) "faktor individual bisatimbul ketika seorang menghadapi suatu masalah di luar lingkungan kerja (faktor kehidupan pribadi karyawan) yang dapat mempengaruhi pekerjaan". Contoh faktor-faktor ini adalah isu keluarga, masalah ekonomi pribadi, dan karakteristik kepribadian yang inheren.

- a. Masalah atau isu dalam keluarga menyangkut masalah hubungan yang menciptakan stres bagi para karyawan dan terbawa ke tempat kerja. Misalnya hubungan pernikahan yang tidak harmonis, kenakalan anak-anak karena kurang disiplin, dan sebagainya.
- b. Masalah ekonomi yang diciptakan oleh individu berhubungan dengan kondisi keuangan keluarga merupakan suatu perangkat kesulitan pribadi, yang dapat menciptakan stres bagi karyawan dan mengganggu perhatian mereka terhadap kerja.
- c. Karakteristik kepribadian karyawan juga merupakan salah satu faktor penyebab terjadinya stres ditempat kerja.
Menurut Cooper dan Straw (2002) terdapat cara untuk mencegah stress dengan meminimalkannya di semua tingkat untuk diri sendiri, organisasi dan masyarakat.

Meminimalkan stress untuk diri sendiri :

1. Pastikanlah pekerjaan atau orang yang baik dan cocok
2. Kembangkanlah sikap dan keyakinan yang sehat dan masuk akal
3. Kembangkanlah keterampilan dan perilaku
4. Kembangkanlah jaringan pendukung sosial yang baik
5. Belajarlah untuk santai
6. Belajarlah untuk menggunakan waktu luang dengan bermanfaat
7. Belajarlah untuk memelihara kesehatan fisik sedapat mungkin

Untuk Organisasi :

1. Kembangkanlah pekerjaan dengan struktur jabatan yang jelas
2. Sistem komunikasi yang baik
3. Kembangkanlah rasa keterlibatan
4. Berikanlah pertolongan kepada mereka yang punya persoalan
5. Berikanlah dukungan
6. Berikanlah bantuan secukupnya

Untuk masyarakat pada umumnya :

1. Doronglah untuk saling bagi perasaan dan dukungan lebih besar

2. Doronglah untuk saling bekerjasama
3. Tinggalkanlah gambaran stress yang menarik
4. Percayalah bahwa stress itu dapat mematikan

Selain itu terdapat juga empat sumber utama dari penyakit pernapasan yang berhubungan dengan pekerjaan/jabatan: asbes, silikon, timah dan karbondioksida. Dari semua ini asbes telah menjadi perhatian utama, masalah dengan asbes berasal dari kehadirannya di udara dan dapat menyebabkan kanker. Masalah kesehatan akibat tampilan video seperti karyawan yang bekerja sebagai operator banyak mengalami masalah mengenai ini dimana setiap harinya mengahbiskan berjam-jam dengan tampilan video (VDTs : Video Display Terminals). Oleh karena itu masalah penglihatan dengan VDT dapat dikurangi dengan menggunakan peralatan yang tepat dan sedikit masuk akal seperti stand yang disesuaikan, partisi, pengendali krei jendela, dan filter layar dapat membantu meminimalkan masalah penglihatan yang disebabkan oleh VDT. Permasalahan AIDS (Aquired Immune Deficiency Syndrome) adalah penyakit yang merusak kekebalan tubuh yang memungkinkan korban mudah mendapat rentangan luas dari penyakit-penyakit yang serius dan fatal. American with dissabilities Act mengeluarkan kebijakan AIDS di perusahaan, tujuannya adalah untuk meyakinkan karyawan mengenai tidak mungkinnya penularan AIDS melalui kontak kasual dan membentangkan hak-hak legal dari karyawan yang didiagnosa dalam kondisi berhubungan dengan AIDS. Pokok-pokok yang diliput dalam kebijakan AIDS biasa mencakup : diskriminasi atau pelecehan tidak akan ditolerir, perusahaan akan berupaya menampung karyawan secara wajar, informasi medis akan tetap rahasia, karyawan yang positif HIV (Pendahuluan dari AIDS) hendaknya dibiarkan untuk terus bekerja sepanjang mereka dapat secara aman dan efektif menjalankan fungsi-fungsi esensial dari jabatan mereka, tidak ada dasar medis bagi karyawan untuk menolak bekerja dengan rekan karyawan atau pelanggan yang positif HIV, keprihatinan akan karyawan yang takut terhadap rekan kerja dan pelanggan yang positif HIV hendaknya ditangani secara serius dan diberikan informasi konseling yang tepat. Selain itu pula merokok di tempat

kerja adalah masalah serius bagi karyawan dan majikan, disini nasihat terbaik nampaknya bisa diajukan dengan bantuan konseling atau langkah demi langkah, mulai dengan pembatasan yang tidak terlalu ketat.

e. Keselamatan kerja

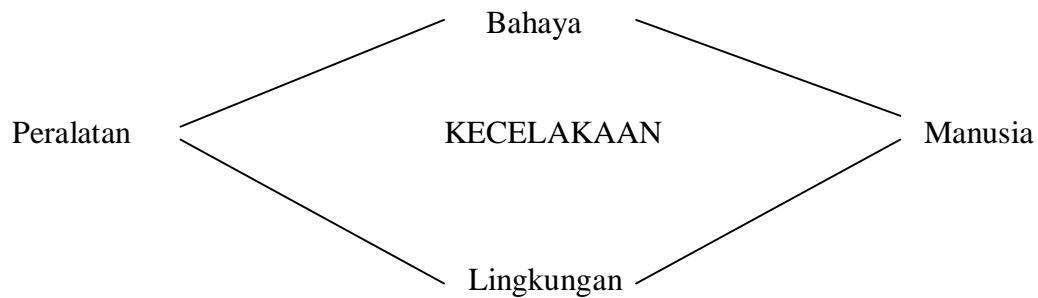
Menurut Santoso (2004), pendekatan sistem pada manajemen keselamatan kerja dimulai dengan mempertimbangkan tujuan keselamatan kerja, teknik dan peralatan yang digunakan, proses produk dan perencanaan tempat kerja. Tujuan keselamatan harus integral dengan bagian dari setiap manajemen dan pengawasan kerja. Begitu pula peranan bagian kepegawaian sangat penting dalam mengaplikasikan pendekatan sistem pada keselamatan perusahaan. Pendekatan sistem pada manajemen keselamatan kerja mencakup :

1. Penetapan indikator sistem, yaitu tahap dasar dalam implementasi sistem keselamatan kerja adalah menetapkan metode untuk mengukur pengaruh pelaksanaan keselamatan kerja, kesehatan dan kesejahteraan pegawai. Statistik kecelakaan harus dijadikan pedoman dan dibandingkan dengan organisasi lainnya. Efektivitas dari sistem dapat diukur dan kecenderungan-kecenderungannya dapat diidentifikasi. Indikator-indikator tersebut merupakan kriteria untuk tujuan keselamatan kerja.
2. Melibatkan para pengawas dalam sistem pelaporan, yaitu bilamana terjadi kecelakaan harus dilaporkan kepada pengawas langsung dari bagian kerusakan dan laporan harus pula mengidentifikasi kemungkinan penyebab terjadinya kecelakaan. Hal ini agar pengawas tersebut dapat mudah mengadakan perbaikan dan mengadakan upaya preventif untuk masa selanjutnya.
3. Mengembangkan prosedur manajemen keselamatan kerja, yaitu pendekatan sistem yang esensi adalah menetapkan sistem komunikasi secara teratur dan tindak lanjut pada setiap kecelakaan pegawai. Kemudian mengadakan penelitian terhadap penyebab terjadinya kecelakaan dan mempertimbangkan kebijakan yang telah ditetapkan untuk diadakan perubahan seperlunya sesuai dengan keperluan pada saat itu.

4. Menjadikan keselamatan kerja sebagai bagian dari tujuan kerja, yaitu membuat kartu penilaian keselamatan kerja. Setiap kesalahan yang dilakukan pegawai dicatat oleh pengawas dan dipertanggungjawabkan sebagai bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian prestasi kerja, kondisi pegawai yang bersangkutan.
5. Melatih pegawai-pegawai dan pengawasan dalam manajemen keselamatan kerja, yaitu melatih pegawai-pegawai untuk dapat menggunakan peralatan kerja dengan baik. Begitu pula pegawai-pegawai dilatih untuk dapat menggunakan alat pengaman jika terjadi kecelakaan di tempat kerja. Menurut Bennet NBS (1995) bahwa teknik pencegahan kecelakaan harus didekati dengan dua aspek yaitu :
 1. Aspek perangkat keras (peralatan, perlengkapan, mesin, letak, dsb).
 2. Aspek perangkat lunak (manusia dan segala unsur yang berkaitan)kecelakaan-kecelakaan akibat kerja dapat dicegah dengan hal-hal berikut :
 1. Peraturan perundangan, yaitu ketentuan-ketentuan yang diwajibkan mengenai kondisi kerja pada umumnya, perencanaan, konstruksi, perawatan dan pemeliharaan, pengawasan, pengujian dan cara kerja peralatan industri, tugas-tugas pengusaha dan buruh, latihan, supervisi medis, P3K dan pemeriksaan kesehatan.
 2. Standarisasi yang ditetapkan secara resmi, setengah resmi atau tidak resmi mengenai misalnya syarat-syarat keselamatan sesuai instruksi peralatan industri dan alat pelindung diri (APD)
 3. Pengawasan agar ketentuan Undang-Undang (UU) wajib dipatuhi.
 4. Penelitian bersifat teknik, misalnya tentang bahan-bahan yang berbahaya, pagar pengaman, pengujian APD, pencegahan ledakan dan peralatan lainnya.
 5. Riset medis, terutama meliputi efek fisiologis dan patologis, faktor lingkungan dan teknologi dan keadaan yang mengakibatkan kecelakaan.
 6. Penelitian psikologis, meliputi penelitian tentang pola-pola kewajiban yang mengakibatkan kecelakaan.

7. Penelitian secara statistik, untuk menetapkan jenis-jenis kecelakaan terjadi.
8. Pendidikan
9. Latihan-latihan
10. Penggairahan, pendekatan lain agar bersikap yang selamat
11. Asuransi, yaitu insentif finansial untuk meningkatkan pencegahan kecelakaan.
12. Usaha keselamatan pada tingkat perusahaan.

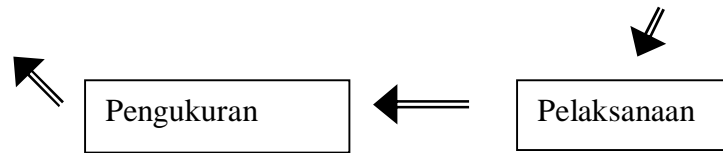
Faktor yang perlu diperhatikan dalam pencegahan kecelakaan kerja :



Gambar 2.8. Keterkaitan faktor-faktor pencegahan kecelakaan
Sumber : Santoso (2004)

Sistem manajemen K3 di lingkungan kerja adalah bagian dari sistem manajemen secara keseluruhan yang meliputi struktur organisasi, kegiatan perencanaan, tanggung jawab, pelaksanaan, prosedur, proses dan sumber daya yang dibutuhkan bagi pengembangan penerapan, pencapaian pengkajian dan pemeliharaan kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja dalam rangka pengendalian resiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja. Guna tercapainya tempat kerja dan lingkungan kerja yang aman, efisien dan produktif.





Gambar 2.9. Sistem model manajemen K-3 LK
Sumber : Santoso (2004)

Tujuan dari Sistem manajemen K3 menurut Suardi (2007) adalah :

1. Sebagai alat untuk mencapai derajat kesehatan tenaga kerja yang setinggi-tingginya, baik buruh, petani, nelayan, pegawai negeri atau pekerja-pekerja bebas.
2. Sebagai upaya untuk mencegah dan memberantas penyakit dan kecelakaan-kecelakaan akrobat kerja, memelihara dan meningkatkan kesehatan dan gizi para tenaga kerja, merawat dan meningkatkan efisiensi dan daya produktivitas tenaga manusia, memberantas kelelahan kerja dan melipatgandakan gairah serta kenikmatan bekerja.

Salah satu fungsi dari manajemen di semua tingkat adalah kontrol. Ada tiga faktor yang sering menyebabkan kontrol kurang baik, yaitu :

1. Program manajemen keselamatan dan kesehatan kerja kurang baik.
2. Standar program kurang tepat atau kurang mendalami standar tersebut.
3. Pelaksanaan standar tidak tepat.

Program manajemen tentang keselamatan dan kesehatan kerja meliputi :

1. Kepemimpinan dan administrasinya
2. Manajemen keselamatan dan kesehatan kerja yang terpadu
3. Pengawasan
4. Analisis pekerjaan dan prosedural
5. Penelitian dan analisis pekerjaan
6. Latihan bagi tenaga kerja
7. Pelayanan kesehatan kerja

8. Penyediaan alat pelindung diri
9. Peningkatan kesadaran terhadap keselamatan dan kesehatan kerja
10. Sistem pemeriksaan
11. Laporan dan pendataan

Sumber penyebab dasar dibagi dalam dua kelompok yaitu :

1. Faktor perorangan, antara lain : kurang pengetahuan, kurang keterampilan, motivasi kurang baik, masalah fisik dan mental.

2. Faktor pekerjaan antara lain : standar kerja yang kurang baik, syandar perencanaan yang kurang tepat, aus dan retak akibat pemakaian setelah lama dipakai, pemakaian abnormal.

Manfaat penerapan sistem manajemen K3 adalah :

1. Perlindungan karyawan, yaitu mengurangi angka kecelakaan kerja, karyawan yang terjamin keselamatan dan kesehatannya akan bekerja lebih optimal dibandingkan karyawan yang terancam K3 nya. Dengan adanya jaminan keselamatan, keamanan dan kesehatan selama bekerja, mereka tentu akan memberikan kepuasan dan meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan.
2. Memperlihatkan kepatuhan pada peraturan dan undang-undang, yaitu sebuah perusahaan telah menunjukkan itikad baiknya dalam mematuhi peraturan dan perundang-undangan sehingga mereka dapat beroperasi normal tanpa menghadapi kendala dari segi ketenagakerjaan.
3. Mengurangi biaya, yaitu apabila sistem manajemen K3 dilaksanakan secara efektif dan penuh komitmen, nilai uang yang keluar tersebut jauh lebih kecil dibandingkan biaya yang ditimbulkan akibat kecelakaan kerja. Salah satu biaya yang dapat dikurangi dengan penerapan sistem manajemen K3 adalah biaya premi asuransi. Banyak perusahaan-perusahaan yang mengeluarkan biaya premi asuransi jauh lebih kecil dibandingkan sebelum menerapkan sistem manajemen K3.

4. Membuat sistem manajemen yang efektif, berkaitan dengan tujuan perusahaan beroperasi adalah mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Hal ini akan dapat dicapai dengan adanya sistem manajemen perusahaan yang efektif. Banyak variabel yang ikut membantu pencapaian sebuah sistem manajemen yang efektif, disamping mutu, lingkungan, keuangan, teknologi informasi dan K3.
5. Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan, yaitu karyawan yang terjamin keselamatan dan kesehatan kerjanya akan bekerja lebih optimal dan ini tentu akan berdampak pada produk yang dihasilkan. Pada gilirannya ini akan meningkatkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan ketimbang sebelum dilakukan penerapan. Dengan adanya penerapan sistem manajemen K3, citra organisasi terhadap kinerjanya akan semakin meningkat, dan tentu ini akan meningkatkan kepercayaan pelanggan.

f. Keamanan Kerja

Keamanan kerja berhubungan erat dengan sikap dan perasaan pegawai terhadap perlindungan pekerjaannya dari pemberhentian dan program pensiun yang baik bagi pegawainya.

g. Kompensasi yang layak

Kompensasi karyawan menurut Dessler (1997) adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Terdapat dua basis untuk membayar kompensasi karyawan yaitu : tambahan waktu dan volume produksi. Yang pertama mencakup upah per jam atau per hari dan gaji. Mendasarkan upah pada volume produksi mengikat kompensasi secara langsung pada jumlah produksi (atau jumlah "potongan" yang dihasilkan karyawan).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, yaitu faktor pemerintah, penawaran bersama, standar dan biaya kehidupan, upah perbandingan, permintaan dan persediaan, dan kemampuan membayar. Hal ini sesuai dengan pendapat Megginson dalam Mangkunegara (2002) yang

mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu :

1. Faktor pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar-menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di perusahaan

3. Standar dan biaya hidup pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

4. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja

pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6. Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan. Terdapat dua bentuk kompensasi pegawai, yaitu bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi yang tak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan.

1. Upah dan gaji

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

Dibawah ini dikemukakan prinsip upah dan gaji, yaitu tingkat bayaran, struktur bayaran, menentukan bayaran secara individu, metode pembayaran dan kontrol pembayaran.

2. Benefit (keuntungan) dan pelayanan

Benefit adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan. Program benefit bertujuan untuk memperkecil *turn over*, meningkatkan modal kerja dan meningkatkan keamanan. Adapun kriteria program benefit adalah : biaya, kemampuan

membayar, kebutuhan, kekuatan kerja, tanggung jawab sosial, reaksi kekuatan kerja dan relasi umum. Sedangkan program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai, adanya tim olah raga, kamar tamu pegawai, kafetaria pegawai, surat kabar perusahaan, toko perusahaan, discount (potongan harga) produk perusahaan, bantuan hukum, fasilitas ruang baca dan perpustakaan, pemberian makan siang, adanya fasilitas medis, dokter perusahaan, tempat parkir, adanya program rekreasi atau darmawisata.

h. Kebanggaan

Membangun kebanggaan merupakan ranah pemimpin, termasuk dalam hal ini adalah menetapkan kebijakan-kebijakan strategis perusahaan. Ranah pekerja adalah mewujudkan kebijakan dalam model taktikal untuk memperoleh tujuan bisnis yang lebih bersifat finansial guna meningkatkan *tangible assets*. (Media Pertamina, Edition No. 11 / Tahun XLIV, 17 Maret 2008)

i. Pengembangan karir

Berdasarkan pendapat Dubrin dalam Mangkunegara (2002) adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Tujuan pengembangan karir yaitu :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan, yaitu pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai, yaitu perusahaan merencanakan karier pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka, yaitu pengembangan karier membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan, yaitu pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial, dimana pengembangan karier merupakan suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan, yaitu pengembangan karier membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
7. Mengurangi *turn over* dan biaya kepegawaian, yaitu pengembangan karier dapat menjadikan *turn over* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial, yaitu pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai, yaitu perencanaan karier dimaksudkan mengintergrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang, yaitu pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

Menurut Ellitan (1998) merujuk pada Sherwood ada 5 karakteristik keterlibatan anggota organisasi yaitu :

1. Terdapat pendelegasian yang memberikan tanggung jawab untuk melakukan tindakan pengambilan keputusan kepada orang yang memiliki informasi relevan dan tepat waktu serta memiliki keterampilan yang sesuai.

2. Terdapat kerja sama tim yang melintas batas-batas fungsional dan melibatkan orang yang tepat dan pada waktu yang tepat. Diharapkan bahwa orang-orang tidak hanya terfokus pada fungsi masing-masing bagian kerjanya saja.
3. Pemberdayaan sumber daya manusia, yang berarti memberikan peluang-peluang dan menghargai kontribusi. Sumber daya manusia organisasi perlu memberdayakan semua anggota organisasi tanpa memandang apakah anggota tersebut golongan minoritas, mayoritas, pria atau wanita. Setiap pekerja diharapkan menerima dan menjalankan tanggung jawab dan tidak ada pembatasan tanggung jawab seorang karyawan pada suatu tugas atau pada bidang tertentu.
4. Adanya integrasi antara sumber daya manusia dan teknologi sehingga anggota organisasi harus dapat memberikan inisiatif dan kreativitas baik dibidang produksi, administrasi, laboratorium dan menguasai teknologi.
5. Rasa kebersamaan dalam mencapai tujuan seluruh anggota organisasi berdasarkan pada seperangkat nilai-nilai yang dinyatakan dengan jelas, mendeskripsikan misi organisasi dan metode-metode untuk merealisasikannya. Visi organisasi merupakan *mercusuar* sehingga setiap orang menyesuaikan diri ke arah tujuan bersama.

QWL memerlukan usaha untuk mencapai sasaran organisasi (Ellitan,1998). Sebagai filsafat QWL merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, kekayaan dan organisasi (Siagian, 2004). QWL sebagai filsafat manajemen menekankan bahwa :

1. QWL merupakan program yang komprehensif dengan mempertimbangkan berbagai kebutuhan dan tuntutan karyawan.
2. QWL memperhitungkan tuntutan peraturan perundang-undangan seperti ketentuan yang mengatur pencegahan tindakan yang diskriminatif, memperlakukan karyawan dengan cara-cara yang manusiawi dan ketentuan tentang sistem imbalan upah minimum.

3. QWL mengakui keberaaan serikat pekerja dalam organisasi dengan berbagai perannya memperjuangkan kepentingan para pekerja termasuk dalam hal upah dan gaji, keselamatan kerja, dan penyesuaian pertikaian kebutuhan berdasarkan berbagai ketentuan normatif yang berlaku di suatu wilayah negara tertentu.
4. QWL menekankan pentingnya manajemen yang manusiawi yang pada hakekatnya berarti penampilan gaya manajemen yang demokratis termasuk penyelia yang simpatik.
5. Dalam peningkatan QWL,perkayaan pekerjaan merupakan bagian integral yang penting.
6. QWL mencakup pengertian tentang pentingnya tanggung jawab sosial pihak manajemen dan perlakuan manajemen terhadap para karyawan yang dapat dipertanggungjawabkan secara etis.

Koontz dan Wehrich (1990) mendefinisikan QWL sebagai suatu sistem yang mengarah pada desain pekerjaan dan suatu pengembangan pada semua bidang, yaitu pemerkayaan pekerjaan (job enrichment) yang dihubungkan dengan tujuan dari sistem sosio-teknis yang mengarah pada manajemen. QWL bukan hanya sebagai pendekatan mengenai pemerkayaan dan pemekaran pekerjaan saja melainkan QWL sebagai suatu falsafah atau suatu pendekatan yang mencakup banyak kegiatan yang berbeda di tempat kerja yang bertujuan untuk memajukan pertumbuhan dan martabat manusia, bekerja bersama dengan saling membantu, menentukan perubahan-perubahan kerja secara partisipatif dan menganggap tujuan-tujuan karyawan dan organisasi dapat berjalan bersama-sama. Penerapannya seperti program kelompok-kelompok setengah otonom, program kualitas dan program komite manajemen-pekerja (Flippo, 2005). Berikut akan diuraikan beberapa penerapan QWL yang banyak dilakukan oleh perusahaan.

1. Pemerkayaan pekerjaan (Job Enrichment)

Pendesainan ulang pekerjaan merupakan salah satu cara manajemen untuk meningkatkan *Quality of Work Life*. Penekanannya yaitu pada pemerkayaan pekerjaan, istilah ini berdasarkan pada teori dua faktor Herzberg yaitu faktor

motivator dan pemeliharaan. Secara sederhana pemerdayaan pekerjaan adalah motivator tambahan yang dicakupkan dalam pekerjaan untuk membuatnya lebih berarti, meskipun istilah ini berlaku bagi hampir seluruh upaya untuk memanusiakan pekerjaan (Davis dan Newstrom, 1994).

Menurut Robbins (2007) pemerdayaan pekerjaan mengacu pada pengembangan vertikal dari pekerjaan, pemerdayaan ini meningkatkan sampai sejauh mana karyawan mengendalikan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dari pekerjaannya. Pemerdayaan pekerjaan merupakan perluasan konsep pemekaran pekerjaan atau *Job enlargement* (yaitu memperluas pekerjaan secara horizontal dengan menambah jumlah dan keragaman tugas untuk dikerjakan oleh seorang individu sehingga menghasilkan pekerjaan dengan keanekaragaman lebih banyak). Perbedaan antara kedua gagasan itu diilustrasikan pada Gambar 2.10.

Dari gambar tersebut dapat terlihat jelas perbedaan antara pemerdayaan pekerjaan dengan pemekaran pekerjaan. Pemerdayaan pekerjaan berfokus pada upaya memenuhi kebutuhan tingkat tinggi, sedangkan pemekaran pekerjaan fokusnya pada upaya untuk memperbesar keragaman yang dilakukan dengan memberikan tugas tambahan ke dalam pekerjaan karyawan. Namun dalam usaha peningkatan *Quality of Work Life* (QWL), kedua pendekatan tersebut dapat dikombinasi yaitu dengan memperbanyak jumlah tugas dan menambahkan motivator ke dalam pekerjaan karyawan



Banyak
Keragaman tugas

Gambar 2.10. *Perbedaan antara pemerdayaan pekerjaan dan pemekaran pekerjaan*

Sumber : Davis dan Newstrom, 1994.

Hasil dari penerapan QWL melalui pemerdayaan adalah mendorong pemerdayaan peran, namun pemerdayaan akan bergantung pada sikap karyawan dan kemampuan mereka melaksanakan tugas yang diperkaya. Menurut Davis dan Newstrom (1994) ada beberapa batasan program pemerdayaan pekerjaan (program QWL), yaitu :

- a. Sebagian karyawan mungkin tidak menginginkan pekerjaan yang diperkaya :
 - 1) Apabila mereka tidak dapat mentolerir peningkatan tanggung jawab
 - 2) Apabila mereka tidak menyukai tugas yang lebih rumit
 - 3) Apabila mereka tidak senang dengan kerja kelompok
 - 4) Apabila mereka tidak suka belajar kembali
 - 5) Apabila mereka lebih menyukai rasa aman dan kestabilan
 - 6) Apabila mereka lebih senang dengan wewenang penyelia
 - 7) Apabila keterampilan mereka tidak dapat disesuaikan
 - 8) Apabila mereka lebih suka berhenti bekerja.
 - b. Peralatan yang mahal mungkin tidak dapat disesuaikan
 - c. Program itu dapat menimbulkan ketidakseimbangan sistem produksi
 - d. Peran penyeliaan atau staf dapat dikurangi
 - e. Pekerjaan yang diperkaya dapat mempertinggi ketidakpuasan terhadap bayaran yang diterima
 - f. Pengeluaran dapat meningkat, yang diperlukan untuk :
 - 1) Biaya awal seperti pelatihan
 - 2) Biaya jangka panjang, seperti peralatan lebih banyak
 - g. Serikat pekerja mungkin menentang upaya pemerdayaan tertentu.
2. Sistem kerja sosioteknis yang diperkaya

Sistem kerja sosioteknis yang diperkaya menyediakan keseimbangan sistem manusia-teknis yang berusaha menciptakan pemerdayaan kekaryaan seutuhnya (Davis dan Newstrom, 1994).

3. Kelompok-kelompok setengah otonom

Kelompok-kelompok setengah otonom merupakan suatu kelompok kerja kecil yang bertanggung jawab terhadap serangkaian tertentu, kelompok kerja ini masih dibawah pengawasan manajemen (Gitosudarmo dan Sudita, 2000).

Ciri-ciri yang menonjol dari penerapan program ini pada perusahaan menurut Flippo (2005) adalah sebagai berikut :

- a. Susunan komposisi kerja yang mencakup semua ragam keterampilan yang perlu untuk melakukan semua pekerjaan. Perputaran/rotasi pekerjaan diperaktekkan dan para anggota diminta mempelajari semua pekerjaan.
- b. Kelompok menentukan keluaran yang ingin dihasilkannya. Pemerdayaan pekerjaan perorangan digantikan oleh suatu bentuk pemerdayaan kerja.
- c. Pendelegasian wewenang atau penentuan tugas dan peran untuk diri sendiri dalam kelompok yang bersangkutan.
- d. Lowongan-lowongan dalam kelompok dapat diisi berdasarkan keputusan kelompok, para anggota kelompok diikutsertakan dalam proses-proses perekrutan dan penyaringan.

4. Lingkaran kualitas (Quality circle)

Suatu lingkaran kualitas merupakan suatu gagasan untuk melibatkan semua karyawan, bukan hanya para ahli staf pengendalian kualitas dan manajemen tetapi serikat buruhpun terlibat dalam program lingkaran kualitas tersebut (Flippo, 2005).

Ada tiga manfaat yang disumbangkan oleh lingkaran kualitas (Gitosudarmo dan Sugita, 2000) diantaranya :

1. Saran yang kreatif dari para anggota kelompok diharapkan dapat mengurangi biaya dan dapat menghasilkan produktivitas dan efisiensi yang lebih besar.
2. Lingkaran kualitas memperbaiki komunikasi dalam kelompok, antarkelompok, dan dengan manajemen tingkat yang lebih tinggi.
3. Lingkaran kualitas meningkatkan moral dan komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan kepuasannya terhadap perusahaan.

2.4. Hubungan QWL dengan Kepuasan

Menurut Zin (2004) pendekatan dominan pada penerapan QWL adalah menekankan kepuasan sebagai pengukuran keberhasilan penerapan QWL walaupun sebenarnya kepuasan hanyalah salah satu faktor QWL. Selanjutnya Siagian (2004) menjelaskan bahwa QWL merupakan filsafat yang penting dikuasai oleh manajemen sekaligus memiliki kemampuan untuk menerapkannya sebagai salah satu teknik meningkatkan kepuasan karyawan.

Kemudian menurut Arifin (1999), QWL sangat bermanfaat dan perlu ditingkatkan, karena QWL merupakan upaya untuk mencapai kinerja yang unggul, produktivitas yang tinggi dan upaya untuk mencapai kepuasan diri dan lingkungan kerja yang optimal. Menurut Yunus (1999) merujuk pada Bruce dan Blackburn menyebutkan bahwa jalan untuk meningkatkan kepuasan karyawan adalah dengan menyediakan peningkatan kualitas kehidupan kerja karyawan.

Mengacu pada R. Walton *dalam* Harvey dan Brown (1992), menyebutkan bahwa terdapat delapan faktor utama untuk menganalisis QWL, selanjutnya Siagian (2004) menyebutkan bahwa kedelapan faktor persepsi karyawan tersebut dapat menentukan keberhasilan QWL, kedelapan faktor tersebut diantaranya yaitu:

1. Imbalan yang memadai dan adil (*Adequate and fair compensation*)

Imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan memungkinkan karyawan memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standar hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai pula dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku. Artinya, imbalan yang diterima oleh karyawan harus sepadan dengan imbalan yang diterima oleh orang lain yang melakukan pekerjaan sejenis. Untuk menilai adil tidaknya imbalan yang diperoleh oleh karyawan biasanya menggunakan empat pembandingan, yaitu :

- a. Diri sendiri didalam, artinya apakah sesuai dengan harapannya atau tidak.
- b. Diri sendiri diluar, yaitu imbalan yang pernah diterima seseorang ketika bekerja diperusahaan lain.
- c. Orang lain didalam, yaitu rekan-rekan sekerja dalam perusahaan yang melakukan pekerjaan sejenis dengan tanggung jawab dan persyaratan kekaryaan lainnya yang relatif sama.
- d. Orang lain diluar, yaitu karyawan yang bekerja diperusahaan lain dalam kawasan yang sama dan dengan jenis pekerjaan yang serupa.

2. Kondisi dan lingkungan pekerjaan yang aman dan sehat (*Save and healthy environment*)

Pekerjaan dan lingkungan kerja yang menjamin bahwa karyawan terlindung dari bahaya kecelakaan pada saat melakukan pekerjaan. Segi penting dari kondisi tersebut ialah jam kerja yang memperhitungkan daya tahan manusia yang terbatas dalam melakukan pekerjaan. Karena itulah ada ketentuan tentang jumlah jam kerja setiap hari, ketentuan istirahat, dan ketentuan cuti.

3. Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan (*Development of human capacities*)

Dalam kehidupan kekaryaan, pekerjaan yang harus diselesaikan memungkinkan penggunaan aneka ragam keterampilan, terdapat otonomi, pengendalian atau pengawasan yang tidak ketat, tersedianya informasi yang

relevan dan kesempatan menetapkan rencana kerja sendiri, termasuk jadwal, mutu dan cara pemecahan masalah.

4. Kesempatan berkembang dan keamanan berkarya dimasa depan (Growth and security)

Quality of Work Life (QWL) mengandung pengertian bahwa dalam kekayaan seseorang, terdapat kemungkinan berkembang dalam kemampuan kerja dan kesempatan menggunakan keterampilan atau pengetahuan baru yang dimiliki. Dengan menyadari bahwa perubahan pasti terjadi dimasa depan, ada jaminan bahwa pekerjaan dan penghasilan seseorang tidak akan hilang.

5. Integrasi sosial dalam lingkungan kerja (Social integration)

Melalui penerapan QWL dalam perusahaan tidak ada tindakan atau kebijakan yang bersifat diskriminatif. Status dengan berbagi simbolnya tidak ditonjolkan. Hierarki jabatan, kekuasaan dan wewenang tidak digunakan sebagai dasar untuk berperilaku, terutama yang sifatnya manipulatif. Tersedia kesempatan untuk berkarir secara teratur. Suasana keterbukaan ditumbuhkan dan dipelihara dan adanya iklim saling mendukung diantara karyawan.

6. Ketaatan pada berbagai ketentuan formal dan normatif (Constitutionalism)

Quality of Work Life (QWL) menjamin bahwa didalam perusahaan tidak ada pihak yang campur tangan dalam urusan pribadi seseorang. Para karyawan diberi kebebasan untuk berbicara dan menyatakan pendapat. Semua orang dalam perusahaan mendapat perlakuan yang sama. Perbedaan pendapat, perselisihan dan pertikaian perburuhan diselesaikan berdasarkan ketentuan-ketentuan hukum yang berlaku.

7. Keseimbangan antara kehidupan kekayaan dan kehidupan pribadi (The total life space)

Dengan bekerja pada suatu perusahaan maka seseorang menyerahkan sebagian tenaga dan waktunya untuk melakukan pekerjaannya. Hal ini tidak menjadi halangan seseorang untuk tidak melakukan kegiatan lain. Sebagai manusia, seseorang dituntut untuk memainkan berbagai peranan lain seperti :

- a. Kepala rumah tangga
- b. Anggota masyarakat
- c. Anggota klub olah raga
- d. Anggota organisasi sosial
- e. Anggota organisasi politik
- f. Anggota organisasi keagamaan
- g. Anggota organisasi profesi.

Dari peranannya tersebut berakibat pada adanya hak dan kewajiban yang harus dipenuhi. Oleh karena itu harus tercipta keseimbangan antara kehidupan kekayaan dan kehidupan pribadi setiap orang dalam organisasi.

8. Relevansi sosial kehidupan kekayaan (Social relevancy)

Melalui program QWL setiap karyawan dibina untuk memiliki persepsi yang tepat tentang berbagai aspek sosial organisasional, seperti :

- a. Tanggung jawab sosial perusahaan
- b. Kewajiban menghasilkan produk yang bermutu tinggi dan berguna bagi masyarakat
- c. Pelestarian lingkungan
- d. Pembuangan limbah industri dan limbah domestik
- e. Pemasaran yang jujur
- f. Cara dan teknik menjual yang tidak menimbulkan harapan yang berlebihan
- g. Praktek-praktek dalam mengelola sumber daya manusia
- h. Partisipasi dalam peningkatan kesejahteraan seluruh masyarakat dengan ayoman, arahan, bimbingan dan bantuan pemerintah.

Dari penjelasan tersebut diatas, terlihat bahwa dari delapan faktor QWL tersebut terdapat lima faktor kepuasan kerja berdasarkan *Job Description Index* (JDI) meliputi pembayaran, pekerjaan itu sendiri, promosi pekerjaan, kepenyeliaan dan rekan sekerja.

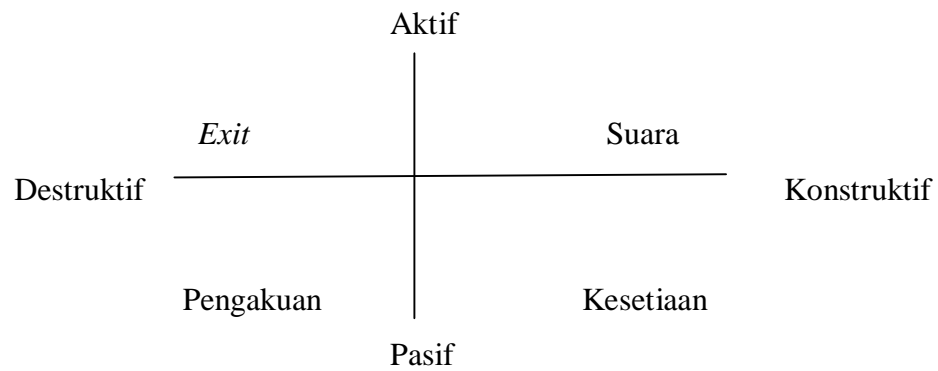
Menurut Nawawi (2005), keberhasilan QWL dari sudut pekerja dapat dilihat melalui indikator-indikator berikut :

1. Keikutsertaan karyawan dalam bekerja akan memberikan rasa kepuasan
2. Rasa puas mendorong karyawan untuk semakin aktif mewujudkan keikutsertaan dalam bekerja
3. Tingkat kehadiran yang tinggi
4. Kesiediaan bekerja secara sukarela akan meningkat dan meluas, misalnya bekerja lembur tanpa harus menunggu ada perintah
5. Merasa rugi jika tidak masuk atau tidak hadir
6. Selalu terdorong untuk selalu menyampaikan saran dalam rangka peningkatan produktivitas dan kualitas.

2.5. Kepuasan Kerja dan OCB (Organizational Citizenship Behaviour)

Stephen Robbins (2007) menyatakan bahwa tampaknya logis untuk mengandalkan kepuasan kerja seharusnya merupakan penentu utama dari perilaku kewarganegaraan karyawan OCB (Organizational Citizenship Behaviour). Karyawan yang puas tampaknya akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka. Lagi pula, karyawan yang puas mungkin menjadi lebih bangga melebihi tuntutan tugas karena mereka ingin membalas pengalaman positif mereka. Konsisten dengan pemikiran ini, pembahasan sebelumnya tentang OCB mengandaikan bahwa itu berhubungan erat dengan kepuasan. Pada dasarnya kepuasan kerja menghasilkan konsepsi tentang hasil, perlakuan dan prosedur yang adil. Jika anda tidak merasa bahwa penyelia anda, prosedur organisasi, atau kebijakan upah anda itu adil, kepuasan kerja anda mungkin sangat mengesankan. Akan tetapi bila anda merasakan proses dan hasil organisasi adalah adil, kepercayaan dikembangkan, dan bila anda mempercayai majikan anda, anda lebih berkeinginan untuk secara sukarela bergabung dalam perilaku yang melebihi tuntutan pekerjaan formal anda.

Berikut respon yang terjadi terhadap ketidakpuasan kerja adalah seperti pada gambar 2.11.



Gambar 2.11. Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja

Sumber : Robbins (2007).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Kerangka Pemikiran

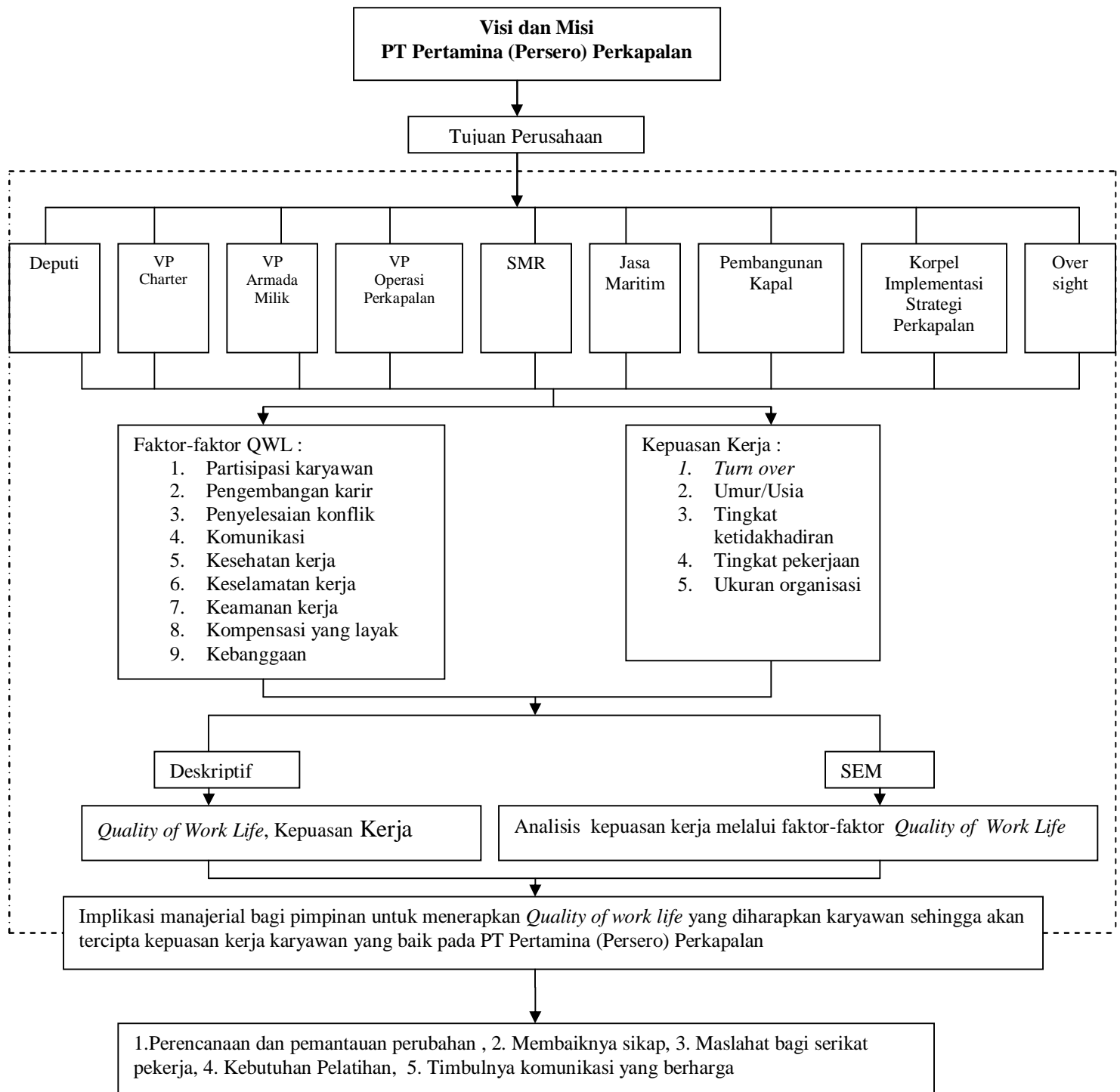
Menghadapi era globalisasi dan persaingan telekomunikasi yang semakin kompetitif, perusahaan ditantang untuk menghasilkan produk (barang dan jasa) yang berkualitas yang dapat mempertahankan dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Setiap perusahaan berusaha untuk mencapai sasaran dalam bentuk kemampuan menghasilkan laba yang optimal. Simamora (2004), mengklasifikasikan sumberdaya yang dimiliki perusahaan menjadi empat tipe, yaitu sumberdaya finansial, sumberdaya fisik, sumberdaya manusia dan sumberdaya kemampuan teknologi. Sumberdaya manusia dalam perusahaan menempati tempat yang strategis dan penting, sehingga perlu pengelolaan yang optimal.

PT. Pertamina (Persero) Perkapalan dalam menjalani bisnisnya sedang melakukan perubahan menuju perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang kian mapan, tuntutan tanggung jawab terhadap karyawan dirasakan semakin meningkat disesuaikan dengan arah tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

Dalam rangka mencapai tujuannya itu manajemen berupaya untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya dengan baik, sehingga semua tujuan perusahaan dapat tercapai. Untuk itu diharapkan setiap bagian perusahaan dapat berfungsi sesuai dengan fungsi dan tujuannya masing-masing.

Salah satu bentuk pengelolaan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki adalah dengan berupaya untuk menciptakan suatu lingkungan kerja yang berkualitas melalui sembilan faktor *Quality of Work Life* (QWL) yaitu dengan faktor partisipasi karyawan, pengembangan karir, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, keamanan kerja, kompensasi yang layak serta faktor kebanggaan terhadap organisasi. Seperti telah disebutkan sebelumnya bahwa kepuasan setiap individu karyawan berbeda standar

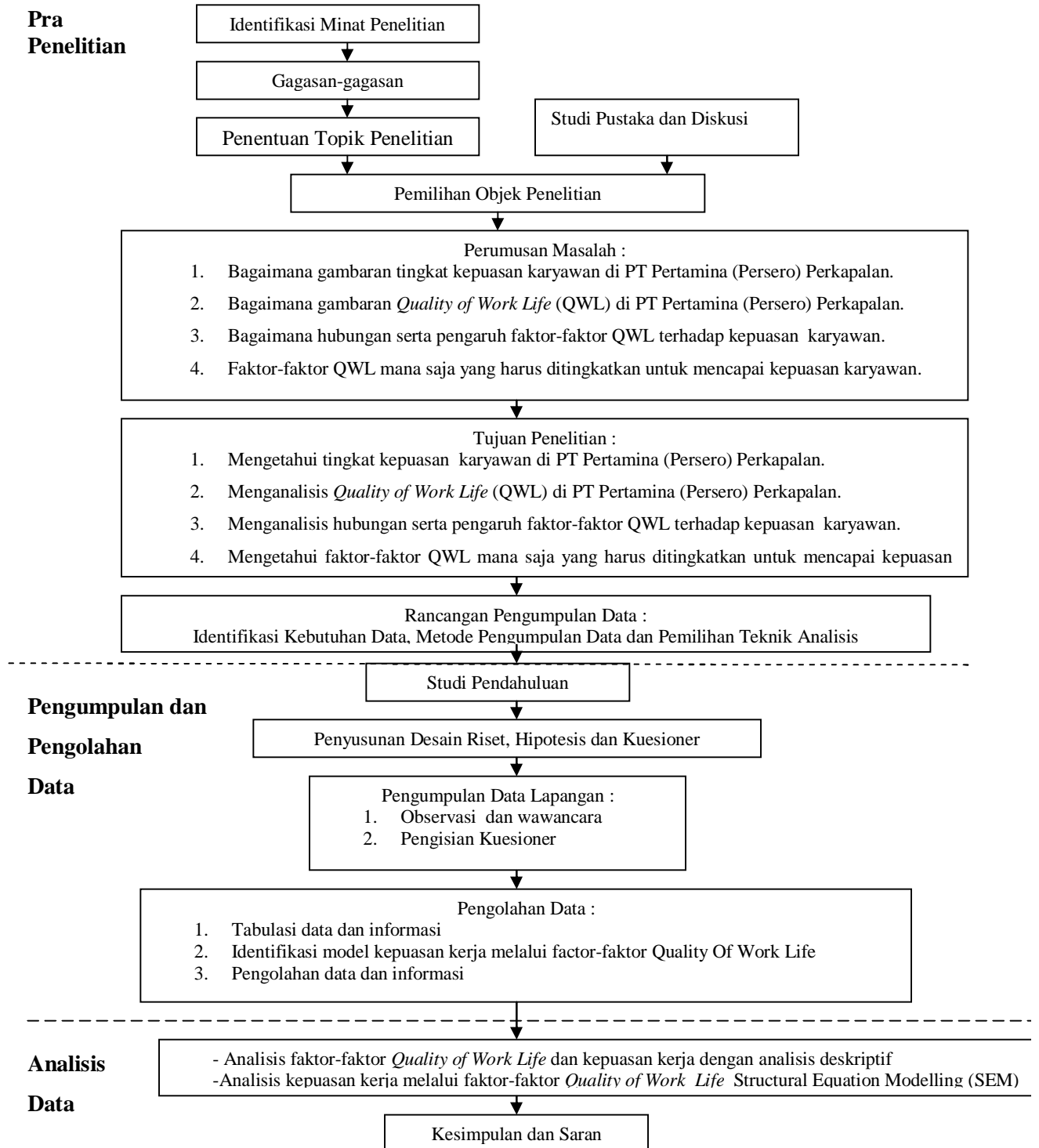
kepuasannya serta tidak ada tolak ukur yang mutlak dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan, sehingga melalui faktor QWL diharapkan dapat membantu pihak manajemen untuk mempengaruhi kepuasan karyawannya, karena melalui penciptaan suatu lingkungan kerja yang berkualitas dapat mencapai tingkat kepuasan serta produktivitas karyawan yang optimal. Namun, penelitian dibatasi ruang lingkupnya hanya pada bagaimana *Quality of Work Life* (QWL) mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan berdasarkan sembilan faktor QWL tersebut. Gambar 3.1 akan menjelaskan model analisis dalam penelitian mengenai kepuasan karyawan melalui faktor-faktor QWL. Selain itu pula gambar 3.2 akan menjelaskan mengenai tahapan penelitian atau yang lebih dikenal dengan operasionalisasi konsep dalam penelitian ini.



Keterangan : ----- ruang lingkup penelitian.

Gambar 3.1. Model analisis kepuasan karyawan melalui faktor-faktor "*Quality of Work Life (QWL)*"

Tahapan penelitian atau operasionalisasi konsep disajikan pada gambar 3.2 berikut:



Gambar 3.2. Operasionalisasi Konsep Penelitian

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Kegiatan penelitian ini dilaksanakan pada PT Pertamina (Persero) Perkapalan yang berada di kawasan Jakarta Utara. Tepatnya berlokasi di Jalan Yos Sudarso Kav 32-34 Jakarta Utara Pada bulan January 2009. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja (purposive) dengan berdasarkan pertimbangan adanya kesediaan pihak perusahaan untuk memberikan informasi dan data yang diperlukan sesuai dengan penelitian.

3.3. Sifat Penelitian

Sifat dalam penelitian ini bersifat penjelasan (explanatory research) yang bertujuan untuk memberikan gambaran dan penjelasan secara sistematis mengenai sifat atau karakteristik dari suatu fenomena tertentu melalui pengujian hipotesis yaitu mengenai kepuasan kerja karyawan melalui faktor *Quality of Work Life* (QWL) pada suatu perusahaan. Desain penelitian ini dirancang untuk menentukan tingkat hubungan variabel-variabel yang berbeda dalam suatu populasi atau disebut dengan penelitian menggunakan SEM.

3.4. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Ada pengaruh signifikan antara Partisipasi karyawan yang baik terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pertamina (Persero) Perkapalan.
2. Ada pengaruh signifikan antara faktor Pengembangan karir yang terencana dan profesional terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pertamina (Persero) Perkapalan.
3. Ada pengaruh signifikan antara faktor kemampuan dalam penyelesaian konflik yang baik terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pertamina (Persero) Perkapalan.

4. Ada pengaruh signifikan antara faktor komunikasi yang baik antara pihak-pihak yang terkait atau kelompok terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pertamina (Persero) Perkapalan.
5. Ada pengaruh signifikan antara faktor Kesehatan kerja yang memadai terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pertamina (Persero) Perkapalan.
6. Ada pengaruh signifikan antara faktor Keselamatan kerja yang relevan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pertamina (Persero) Perkapalan.
7. Ada pengaruh signifikan antara faktor lingkungan yang aman terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pertamina (Persero) Perkapalan.
8. Ada pengaruh signifikan antara faktor kompensasi yang layak terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pertamina (Persero) Perkapalan.
9. Ada pengaruh signifikan antara kebanggaan pada organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pertamina (Persero) Perkapalan
10. Ada pengaruh signifikan antara Quality of Work Life terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pertamina (Persero) Perkapalan.

Uji hipotesis dalam SEM langsung dapat dilihat dari *fit indeks* model hasil estimasi. Hipotesis yang diuji adalah :

$$H_0: \Sigma = \Sigma(\theta) \quad \text{lawan} \quad H_1: \Sigma \neq \Sigma(\theta)$$

dengan Σ adalah matriks input, sedangkan $\Sigma(\theta)$ adalah matriks hasil dugaan. Hipotesis H_0 menyatakan bahwa matriks dugaan dari model SEM mampu merepresentasikan data dengan baik, sedangkan H_1 sebaliknya.

3.5. Identifikasi Variabel

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel *independent* (bebas) dan variabel *dependent* (terikat). Kepuasan karyawan ditetapkan sebagai variabel *dependent*, sedangkan variabel *independent*nya adalah faktor-faktor QWL yang terdiri dari 9 faktor yang uraiannya telah dijelaskan pada bagian sebelumnya. Kesembilan faktor tersebut diantaranya menurut Cascio (2006) adalah:

1. Partisipasi karyawan.
2. Pengembangan karir.
3. Penyelesaian konflik.
4. Komunikasi.
5. Kesehatan kerja.
6. Keselamatan kerja.
7. Keamanan kerja
8. Kompensasi yang layak.
9. Kebanggaan pada organisasi

3.6. Teknik Sampling

Teknik sampling pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu *probability sampling* dan *non probability sampling*. *Probability sampling* adalah teknik sampling yang memberikan peluang yang sama setiap unsur anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel, sedangkan *non probability sampling* adalah teknik yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

Menurut Hasan (2002) populasi adalah keseluruhan dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti. Jumlah anggota populasi dinyatakan dengan N, yang dalam hal ini adalah jumlah keseluruhan dari karyawan yang akan menjadi responden pada penelitian ini di PT Pertamina (Persero) Perkapalan yang berjumlah 323 orang.

Populasi dari penelitian ini adalah pegawai PT Pertamina (Persero) Perkapalan yang struktur organisasi pekerjaannya terdiri atas sembilan fungsi yaitu : Deputi, VP Charter, VP armada milik, VP Operasi Perkapalan, *safety management representative* (SMR), jasa maritim, pembangunan kapal, korpel implementasi strategi perkapalan dan *oversight* dengan karakteristik pekerjaan

yang berbeda-beda. Populasi karyawan setiap fungsinya adalah sebagai berikut (Tabel 3.1).

Tabel 3.1. Populasi karyawan pada PT Pertamina Persero (Perkapalan)

No	Fungsi	Jabatan	Critical Position	Total
1	Deputi Direktur/SVP Perkapalan	1	1	2
2	VP Charter	4	26	30
3	VP Armada Milik	75	29	104
4	VP Operasi Perkapalan	23	46	69
5	Safety Management Representative	4	14	18
6	Jasa Maritim	26	27	53
7	Pembangunan Kapal	13	4	17
8	Korpel Implementasi Strategi Perkapalan	7	17	24
9	Oversight	0	6	6
		153	170	323

Sumber : PT Pertamina (Persero) Perkapalan

Melihat keadaan tersebut, dimana objek survei cukup banyak, maka metode pengambilan sampel untuk penelitian ini dilakukan menggunakan teknik sampling yaitu *Cluster Random Sampling* dimana masing-masing kluster dipilih sampel secara random sebanyak yang dibutuhkan untuk memenuhi syarat dalam analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Dalam hal ini klusternya merupakan fungsi yang ada dalam organisasi. Unit-unit analisa dalam populasi digolongkan kedalam gugus-gugus yang disebut kluster, dan ini akan merupakan satuan, darimana sampel akan diambil. Jumlah gugus yang diambil sebagai sampel harus secara acak. Kemudian untuk unsur-unsur penelitian dalam gugus tersebut diteliti semua. Setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Menurut pendapat Hair et. al (1998) bahwa ukuran sampel untuk pengujian model dengan menggunakan SEM adalah 100-200 sampel untuk teknik maximum Likelihood estimation. Berdasarkan hal tersebut penelitian ini menggunakan 187 sampel dengan metode *Cluster Random Sampling* menggunakan simple random dengan Minitab 14 untuk dapat memenuhi persyaratan besaran sampel untuk analisis SEM, sehingga dihasilkan sebanyak lima dari sembilan kluster terpilih yaitu kluster korpel implementasi strategi

perkapalan, VP armada milik, VP *charter*, *safety management representative* (SMR) dan pembangunan kapal.

3.7. Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penyelesaian tugas akhir ini bersumber dari data primer dan data sekunder, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Menurut Istijanto (2006) data primer adalah data asli yang dikumpulkan oleh periset dan belum tersedia untuk menjawab masalah penelitian secara khusus, sedangkan data sekunder adalah data yang sudah tersedia atau sudah dikumpulkan oleh pihak lain untuk tujuan sebelumnya. Sementara itu, cara memperoleh data dapat dilakukan dengan mengumpulkan data atau informasi berupa data primer dan data sekunder. Adapun data primer dapat diperoleh dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan, wawancara dengan pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan yaitu pihak perusahaan yang berkaitan dengan sumberdaya manusia serta melalui hasil pengisian kuesioner. Data sekunder tentang gambaran umum perusahaan, mencakup data tentang sejarah perkembangan perusahaan, struktur organisasi perusahaan, ketenagakerjaan karyawan diperoleh dari literatur-literatur dan laporan-laporan yang dimiliki oleh perusahaan.

Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu berupa:

1. Wawancara

Teknik ini digunakan karena wawancara mempunyai sejumlah kelebihan, antara lain: dapat digunakan oleh peneliti untuk lebih cepat memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan, informasi yang diperoleh lebih meyakinkan, memberikan keleluasaan yang lebih besar dalam mengajukan pertanyaan. Wawancara dilakukan dengan manajer HRD yang berhubungan langsung dengan karyawan.

2. Kuesioner

Alat penelitian menggunakan kuesioner tentang hubungan stress kerja dengan kepuasan kerja karyawan yang akan diberikan pada divisi komersial

secara keseluruhan Cara penilaian terhadap hasil jawaban kuesioner dengan menggunakan skala Likert, karena skala Likert berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu, dengan bobot tertentu pada setiap pertanyaan yaitu :

Bobot nilai = 5 Sangat setuju

Bobot nilai = 4 Setuju

Bobot nilai = 3 Kurang setuju

Bobot nilai = 2 Tidak setuju

Bobot nilai = 1 Sangat tidak setuju

3. Studi pustaka

Diperlukan untuk mencari referensi dan literatur baik melalui buku, artikel, jurnal serta melalui media elektronik (internet) yang berkaitan dengan kegiatan yang dilakukan sebagai data pelengkap dan pembanding dari data yang ada.

3.8. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian analisis kepuasan kerja melalui faktor-faktor *quality of work life* (QWL) ini terdapat beberapa keterbatasan seperti :

1. Responden yang menjadi sampel di perusahaan tidak dapat diambil secara populasi yaitu sebanyak 323 responden, dikarenakan sistem kerja karyawan yang sangat dinamis, sehingga tidak memungkinkan untuk dapat diambil secara keseluruhan setelah melalui konsultasi juga dengan pihak perusahaan.
2. Penggunaan SEM dalam penelitian ini lebih berfokus pada konstruk-konstruk laten, yang dimaksud ialah variabel-variabel psikologis abstrak, seperti "kepuasan", dibandingkan dengan variabel-variabel manifest (indikator) yang digunakan untuk mengukur konstruk-konstruk tersebut. SEM mempunyai karakteristik yang bersifat sebagai teknik analisis untuk lebih menegaskan (*confirm*) dari pada untuk menerangkan yaitu lebih cenderung menggunakan untuk menentukan apakah suatu model tertentu valid atau tidak dari pada menggunakannya untuk menemukan suatu model tertentu cocok atau tidak,

meski analisis SEM mencakup elemen-elemen yang digunakan untuk menerangkan.

3. Keterbatasan teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, dimana variabel kepuasan kerja berupa *turn over*, ketidakhadiran, umur, tingkat pekerjaan dan ukuran organisasi dalam penelitian ini dijadikan variabel indikator untuk laten endogen, sehingga hasil penilaian masih bersifat deskriptif dan ada beberapa variabel indikator yang tidak sesuai dengan teori sebenarnya.
4. Penelitian lanjutan disarankan dilakukan dengan data dan teori yang lebih akurat, dengan metode penarikan sampel secara populasi dan macam perusahaan yang lebih luas, sehingga didapat hasil yang mungkin lebih baik dan berbeda.

Tabel 3.2. Kebutuhan, jenis, metode dan sumber data.

No	Kebutuhan Data	Jenis Data	Metode	Sumber data
1	Perkembangan organisasi Perusahaan dari aspek bisnis dan SDM Khususnya di Indonesia dalam menghadapi persaingan global	Sekunder	Studi Literatur	Internet, warta pertamina melalui pertamina.com dan pertaminashipping.com
2	- Gambaran umum perusahaan - Kondisi Umum SDM Perusahaan yang terdiri dari: a. Struktur organisasi b. Jumlah karyawan berdasarkan fungsi masing-masing	Primer dan Sekunder	Wawancara, Studi Pustaka, dan data dari pihak perusahaan	Manajemen Perusahaan, Internet dan Dokumen Perusahaan.
3	Identifikasi Gambaran kepuasan kerja karyawan berdasarkan faktor-faktor <i>Quality Of Work Life</i> , Cascio (2006)	Primer dan Sekunder	Wawancara, studi pustaka (literatur baik buku, jurnal ataupun artikel terkait)	Manajemen Perusahaan, Perpustakaan, literatur pribadi dan internet.
4	Kuesioner Kepuasan Kerja Karyawan melalui faktor-faktor <i>Quality of Work Life</i> ,	Primer	Kuesioner	Manajemen Perusahaan dan karyawan yang menjadi responden pada penelitian ini.

3.9. Pengolahan dan Analisis Data

Tahapan proses yang dilakukan dalam pengolahan data adalah:

1. Memberikan skor pada masing-masing jawaban responden
2. Memindahkan data berupa nilai dari kuisioner ke lembar tabulasi
3. Menghitung nilai total dari masing-masing atribut
4. Memindahkan data ke lembar kerja untuk siap diolah dan dianalisis.

3.9.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas dapat langsung dilakukan dari SEM. Kevalidan peubah indikator dalam mengukur variabel laten dinilai dengan menguji apakah semua *loading*-nya nyata, yaitu memiliki nilai t lebih dari t-hitung (1,96 pada tingkat signifikansi 5 persen). Konsistensi variabel indikator dalam mengukur variabel laten dapat dilihat dari nilai *construct reliability* dan *variance extracted*. Nilai *construct reliability* lebih besar dari 0,7 dan *variance extracted* lebih besar dari 0,5 menunjukkan kekonsistenan variabel indikator.

3.9.2. Rata-Rata Tertimbang

Rata-rata tertimbang digunakan untuk mengelompokkan jawaban responden terhadap masing-masing kriteria (skala 1-5), dimana skala tersebut memiliki bobot masing-masing sebagai berikut:

Bobot nilai = 5 $\bar{\Theta}$ Sangat setuju

Bobot nilai = 4 $\bar{\Theta}$ Setuju

Bobot nilai = 3 $\bar{\Theta}$ Kurang Setuju

Bobot nilai = 2 $\bar{\Theta}$ Tidak setuju

Bobot nilai = 1 $\bar{\Theta}$ Sangat tidak setuju

Kemudian jumlah responden dikelompokkan di dalam setiap kriteria dikalikan dengan bobotnya, lalu hasil perkalian di dalam setiap kriteria dijumlahkan kemudian dibagi dengan jumlah respondennya, sehingga didapat suatu nilai rata-rata tertimbang yang berada pada skala 1-5. Dengan rumus sebagai berikut:

X_i	1	2	3	4	5	
f_i	f_1	f_2	f_3	f_4	f_5	Σf_i

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i f_i}{\sum_{i=1}^n f_i} \dots\dots\dots(3.1)$$

Keterangan : X_i = skor butir ke-i

f_i = frekuensi skor ke-i

Dari hasil nilai rata-rata tertimbang kemudian ditentukan rentang skala tiap komponen dengan menggunakan rumus rentang skala (1-5):

$$RS = \frac{(m-1)}{m} \dots\dots\dots(3.2)$$

dimana : m = jumlah alternatif jawaban tiap item

Hasil perhitungan tersebut yang kemudian akan didapat kesimpulan nilai terhadap skala 1-5 sehingga nilai rata-rata tertimbang yang dihasilkan akan menunjukkan tingkat stres kerja dan kepuasan kerja karyawan.

3.9.3. Structural Equation Modelling (SEM)

Model persamaan struktural atau SEM adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan (Ferdinand,2002). Hubungan yang rumit itu dapat dibangun antar satu atau beberapa variabel dependen dengan satu atau beberapa variabel dependen dengan satu atau beberapa variabel independen. Masing-masing variabel dependen dan independen dapat berbentuk faktor (atau konstruk, yang dibangun dari beberapa variabel indikator). Variabel-variabel itu dapat berbentuk sebuah variabel tunggal yang di observasi atau diukur langsung dalam sebuah proses penelitian. Metode SEM digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat (kausal) yang rumit, dimana didalamnya terdapat variabel laten dan variabel indikator. SEM menggambarkan keterkaitan hubungan linear secara simultan variabel-variabel pengamatan, yang sekaligus melibatkan variabel laten yang tidak dapat diukur secara langsung.

Secara umum teknik didalam SEM terbagi menjadi dua yaitu :

1. Mengestimasi beberapa persamaan yang saling berhubungan secara simultan (Structural Model)
2. Mempresentasikan variabel konstruk berdasarkan variabel observed (Measurement model)

Aplikasi dari model SEM ini menggunakan software Lisrel 8.72. LISREL dikembangkan oleh dua orang ahli psikologi pendidikan yaitu: Prof Karl Joreskog dan Prof Dag Sorbom. Model Lisrel terdiri dari dua bagian, yaitu: (1) model pengukuran yang menerangkan keterkaitan variabel laten dengan indikator-indikatornya dan (2) model struktural yang menjelaskan hubungan antar variabel laten. Analisa data dengan menggunakan metode SEM ini untuk menjelaskan analisis kepuasan kerja melalui faktor-faktor *Quality of Work Life* yang tercermin dari partisipasi karyawan, pengembangan karir, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, lingkungan yang aman, kompensasi yang layak dan kebanggaan. Analisa data menggunakan metode SEM dan diproses dengan menggunakan software Lisrel 8.72 for windows (Linear Structural Relationship). Diagram lintas kerangka pengaruh kepuasan kerja melalui faktor-faktor *Quality of Work Life* disajikan pada gambar 3.4. Langkah-langkah SEM dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan model berbasis konsep dan teori

Pada tahap ini dilakukan telaah teori yang mendalam tentang pengaruh kepuasan kerja melalui faktor-faktor *Quality of Work Life*. Pada tahap ini juga ditentukan variabel laten dan variabel indikator berdasarkan teori.

2. Mengkonstruksi Diagram Path

Pada tahap ini variabel laten dan variabel indikator dibentuk dalam diagram path dengan tujuan untuk lebih memahami bentuk hubungan antar variabel.

3. Konversi Diagram Path ke model struktural

Setelah diagram path dibentuk, langkah selanjutnya adalah mengkonversi diagram tersebut ke model struktural. Pada tahap ini mulai digambarkan lebih jelas model struktural dan model pengukuran.

4. Memilih matriks input

Pada tahap ini matriks input dipilih dan dimasukkan ke dalam perhitungan

5. Estimasi awal model dan evaluasi *Goodness of Fit*

Pada tahap ini matriks input diolah dan hasil estimasi dilihat nilai *goodness of fit*-nya

6. Estimasi dengan indikator pembanding

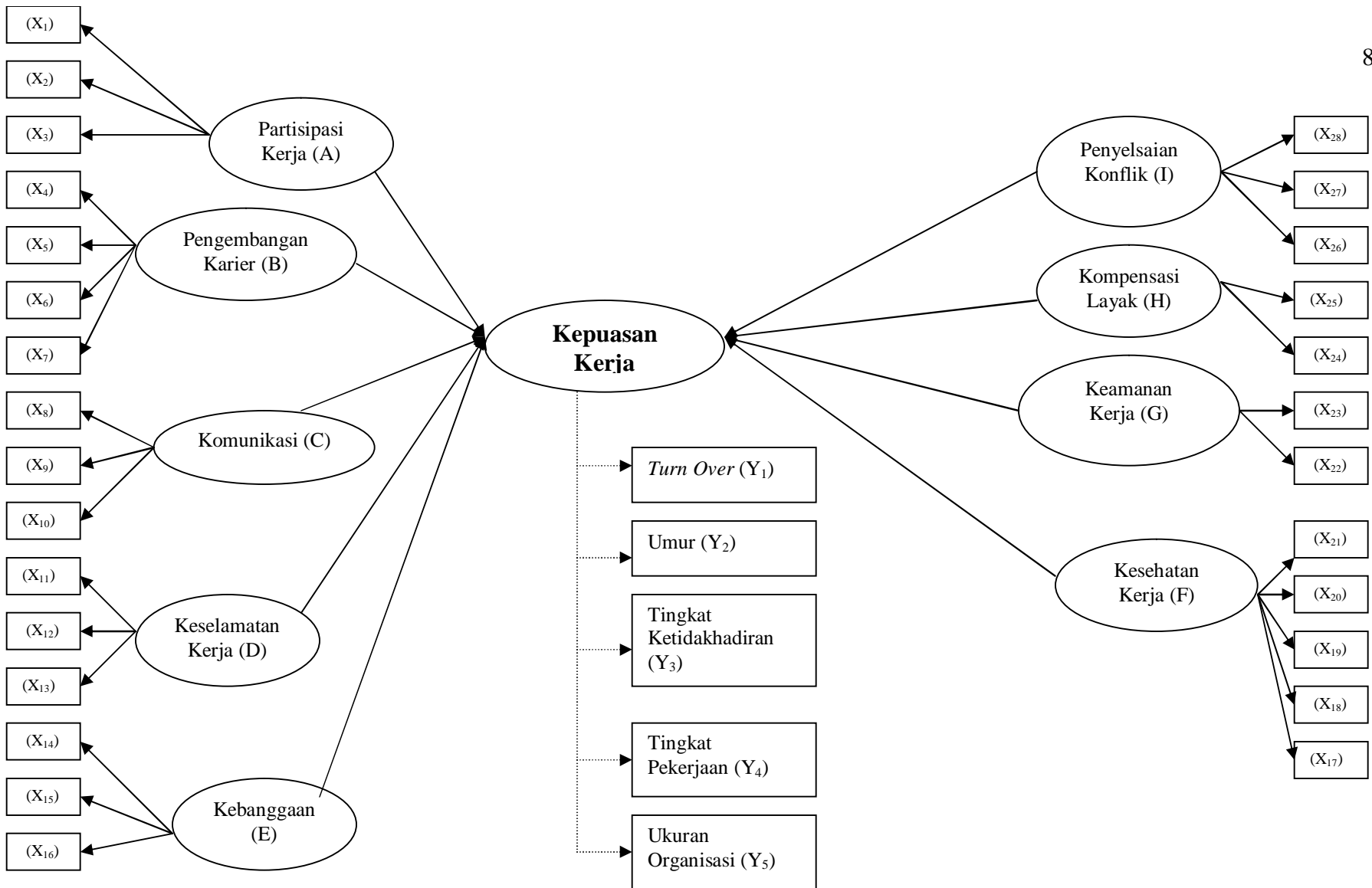
Setelah dilakukan estimasi awal dan diketahui bahwa nilai *Goodness of Fit* model sesuai dan model diterima, langkah selanjutnya adalah mengestimasi model dengan menggunakan indikator pembanding. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi adanya kontribusi variabel yang tidak terdeteksi pada estimasi sebelumnya.

7. Interpretasi model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan hasil estimasi, yaitu melihat pengaruh variabel indikator terhadap variable laten dan variable laten yang satu terhadap variable laten yang lain.

Menurut Hair et al (2006) SEM merupakan bagian dari ilmu statistik yang dapat menerangkan hubungan antara banyak variabel. SEM merupakan model yang memiliki berbagai nama, diantaranya adalah analisis struktur kovarian (covariance structure analysis), analisis variabel laten (latent variable analysis), analisis faktor konfirmasi (confirmatory factor analysis), dan sering juga disebut sebagai analisis Lisrel (software statistik yang banyak digunakan untuk analisis SEM). SEM dihasilkan dari sebuah evolusi dari *multiequation modelling* yang dikembangkan dengan prinsip-prinsip pengukuran dalam psikologi dan sosiologi. SEM tidak untuk menghasilkan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoritis berdasarkan uji empiris. Jika pada statistik biasa yang penting adalah signifikansi atau yang dicari adalah penolakan terhadap H_0 , tetapi pada SEM yang diusahakan adalah menerima H_0 yang berarti tidak ada perbedaan antara kedua data (baik teori maupun empiris). Pembahasan mengenai analisis kepuasan kerja melalui faktor-faktor *Quality of Work Life* dilihat dari besarnya muatan koefisien (muatan faktor) yang menjeleaskan kontribusi dan nilai smc yang menerangkan tingkat

penjelas faktor-faktor dalam mempengaruhi *Quality of Work Life* dan kepuasan kerja dapat dilihat dari nilai koefisien konstruk (γ atau gamma). Berdasarkan gambar 8, maka hubungan jalur tiap atribut dalam model struktural terbentuknya pengaruh *Quality of Work Life* dan kepuasan kerja karyawan di PT Pertamina (Persero) Perkapalan, dapat disusun sebagaimana gambar 11, dimana variabel laten partisipasi kerja memiliki tiga indikator yaitu X_1 , X_2 dan X_3 , variabel laten pengembangan karier memiliki empat indikator yaitu X_4, \dots, X_7 , variabel laten komunikasi memiliki tiga indikator yaitu X_8, \dots, X_{10} , variabel laten keselamatan kerja memiliki tiga indikator yaitu X_{11}, \dots, X_{13} , variabel laten kebanggaan memiliki tiga indikator yaitu X_{14}, \dots, X_{16} , variabel laten kesehatan kerja memiliki lima indikator yaitu X_{17}, \dots, X_{21} , variabel laten keamanan kerja memiliki dua indikator yaitu X_{22} dan X_{23} , variabel laten kompensasi yang layak memiliki dua indikator yaitu X_{24} dan X_{25} , dan variabel laten penyelesaian konflik memiliki tiga indikator yaitu X_{26}, \dots, X_{28} . Variabel laten kepuasan kerja memiliki lima indikator, dimana indikator ini akan menerangkan keterkaitannya dengan variabel laten. Variabel indikator tersebut terdiri dari Y_1, Y_2, \dots, Y_5 .



Gambar 3.3. Model Struktural Analisis Kepuasan Kerja Melalui Faktor-Faktor *Quality of Work Life*

Berdasarkan model tersebut diatas disusun pernyataan :

a. Model Struktural

Model struktural digambarkan relasi antar variabel laten yang mencerminkan kerangka analisis pokok. Variabel laten adalah variabel yang tidak dapat diukur secara langsung dan informasinya diperoleh dari indikator-indikator penyusunnya. Model pengukuran menjelaskan keterkaitan variabel laten dengan indikator-indikatornya. Secara umum model persamaan struktural dapat dirumuskan sebagai berikut :

ξ = "ksi" merupakan vektor variabel laten eksogen

η = "eta" merupakan vektor variabel laten endogen

X = variabel indikator bagi variabel eksogen

Y = Variabel indikator bagi variabel endogen

γ = "gamma" merupakan matriks koefisien variabel eksogen (ξ)

β = "beta" merupakan matriks koefisien variabel endogen (η)

ϕ = "phi" merupakan koragam antar variabel laten

ζ = "zeta" merupakan vektor kesalahan struktural

ε = "epsilon" merupakan vektor sisaan pengukuran terhadap y

δ = "delta" merupakan vektor sisaan pengukuran terhadap x

λ = "lamda" merupakan loading faktor terhadap laten eksogen (λ^X) dan laten endogen (λ^Y)

Model persamaan struktural terdiri dari dua komponen model yaitu model variabel laten atau model struktural dan model pengukuran. Model struktural digambarkan relasi antar variabel laten yang mencerminkan kerangka analisis pokok. Variabel laten adalah variabel yang tidak dapat diukur secara langsung dan informasinya diperoleh dari indikator-indikator penyusunnya. Model pengukuran menjelaskan keterkaitan variabel laten dengan indikator-indikatornya. Secara umum model persamaan struktural dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta \dots\dots\dots(3.3)$$

dimana :

η = vektor variabel laten endogen berukuran m x 1

B = matriks koefisien variabel endogen (η) berukuran m

Γ = matriks koefisien dari variabel laten eksogen (ξ) berukuran m x n

ξ = vektor variabel laten eksogen berukuran $n \times 1$

ζ = vektor sisaan acak hubungan antara η dengan ξ berukuran $m \times 1$

dengan :

m = banyaknya variabel laten endogen, yaitu variabel laten tidak bebas atau dependen

n = banyaknya variabel laten eksogen, yaitu variabel laten bebas atau independen.

b. Model Pengukuran

Model pengukuran dirumuskan sebagai berikut :

$$y = \Lambda y \eta + \varepsilon \dots \dots \dots (3.4)$$

$$x = \Lambda x \xi + \delta \dots \dots \dots (3.5)$$

dimana :

y = variabel indikator bagi variabel endogen yang dapat diamati yang diamati berukuran $p \times 1$

x = variabel indikator bagi variabel eksogen yang dapat diamati berukuran $q \times 1$

Λy = matriks koefisien regresi y terhadap η berukuran $p \times m$

Λx = matriks koefisien regresi x terhadap ξ berukuran $q \times n$

E = vektor sisaan pengukuran terhadap y berukuran $p \times 1$

δ = vektor sisaan pengukuran terhadap x berukuran $q \times 1$, dengan

p = banyaknya indikator bagi variabel laten endogen,

q = banyaknya indikator bagi variabel laten eksogen, yaitu variabel laten bebas atau independen.

Asumsi-asumsi persamaan model struktural adalah sebagai berikut :

ε tidak berkorelasi dengan η

δ tidak berkorelasi dengan ξ

ζ tidak berkorelasi dengan ξ

ε , δ dan ζ saling bebas

Pada model pengukuran ini dapat dilihat berapa kontribusi dan bagaimana signifikansi dari masing-masing variabel indikator terhadap variabel laten. Tahap-tahap yang dilakukan dalam menyusun model persamaan struktural adalah: mengembangkan model berdasarkan teori, membangun diagram linta(path analysis), konversi diagram lintas ke persamaan, mengidentifikasi model, penetapan kriteria kesesuaian model, dan interpretasi dan modifikasi model.

Faktor-faktor internal kepuasan kerja dengan variabel indikator terdiri dari :

Y_1 = *Turn Over*

Y_2 = Umur

Y_3 = Tingkat Ketidakhadiran

Y_4 = Tingkat Pekerjaan

Y_5 = Ukuran Organisasi

Variabel *Quality of Work Life* dikorelasikan dengan kepuasan kerja dengan komponen pembentuknya.

1. Partisipasi kerja

X_1 = Kerjasama karyawan dalam tim

X_2 = Partisipasi karyawan dalam rapat

X_3 = Peningkatan kualitas tim

2. Pengembangan karir

X_4 = Perlindungan jabatan

X_5 = Pelatihan/pendidikan

X_6 = Penilaian kegiatan

X_7 = Promosi dari dalam

3. Komunikasi

X_8 = Pertemuan tatap muka

X_9 = Pertemuan kelompok

X_{10} = Publikasi

4. Keselamatan Kerja

X_{11} = Komite keselamatan

X_{12} = Tim penolong gawat darurat

X_{13} = Program keselamatan kerja

5. Kebanggaan

X_{14} = Identitas perusahaan

X_{15} = Partisipasi kemasyarakatan

X_{16} = Kepedulian lingkungan

6. Kesehatan Kerja

X_{17} = Pusat kesehatan

X_{18} = Pusat kesehatan gigi

X_{19} = Program pusat senam dan kebugaran

X_{20} = Program rekreasi

X_{21} = Program konseling

7. Keamanan Kerja

X_{22} = Tidak ada pemberhentian karyawan tetap

X_{23} = Program pensiun

8. Kompensasi yang layak

X_{24} = Gaji

X_{25} = Keuntungan yang kompetitif

9. Penyelesaian konflik

X_{26} = Keterbukaan

X_{27} = Proses penyampaian keluhan secara formal

X_{28} = Pertukaran pendapat / proses banding

c. Ukuran Kesesuaian Model

Langkah pertama yang dilakukan dalam menafsirkan model adalah apakah model tersebut layak atau tidak. Menurut Hair *et al.*, (2006) dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk menguji hipotesis mengenai model, sehingga dilakukan beberapa *fit index* untuk mengukur kebenaran-kebenaran model. Ukuran yang dapat dijadikan patokan kesesuaian model dalam SEM adalah sebagai berikut:

1. Ukuran kebaikan suai Khi-Kuadrat (Chi-Square)

Ukuran ini pada dasarnya merupakan pengujian seberapa dekat matrik hasil dugaan dengan matriks data asal dengan menggunakan *Chi-Square*. Semakin kecil nilai ukuran ini maka model yang digunakan semakin baik. Ukuran kebaikan *Chi-Square* ini sensitif terhadap ukuran contoh sehingga harus didampingi dengan ukuran kebaikan model yang lain.

2. *P-value*

P-value diharapkan untuk lebih besar dari 0.05 atau 0.1, yaitu uji tidak signifikan. Bila hasil menunjukkan tidak signifikan, yang berarti matrik input dan matrik estimasi

tidak berbeda, maka model yang diajukan layak. Nilai p berkisar antara 0 sampai 1 dan model persamaan struktural akan semakin baik jika nilai p mendekati 1.

3. *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*

Ukuran ini merupakan ukuran ketidakcocokan model dengan data. Semakin kecil nilai ini berarti model semakin baik. Patokan antara 0.05-0.08 sering dijadikan acuan bagi model ideal.

4. *Goodness of Fit Index (GFI)*

Ukuran GFI mirip pada dasarnya merupakan ukuran seberapa besar model mampu menerangkan keragaman data. Semakin besar nilai ini berarti model semakin baik. Batas minimal 0.9 sering dijadikan patokan suatu model dikatakan layak.

5. *Adjusted Goodness-of Fit Index (AGFI)*

Ukuran ini merupakan modifikasi dari GFI dengan mengakomodasi derajat bebas model dengan model lain yang dibandingkan. Nilai AGFI paling tidak sebesar 0.8 sering dijadikan patokan suatu model dikatakan layak.

Tabel 3.4. Goodness of fit index

No	GOODNESS OF FIT INDEX	KETERANGAN	CUT -OF POINT
1.	X^2 – Chi Square	Menguji apakah kovarians populasi yang diestimasi sama dengan kovarians sample (apakah model sesuai dengan data)	Diharapkan kecil
2.	Probability	Uji signifikansi terhadap perbedaan matrik kovarians data dengan matrik kovarians yang diestimasi	≥ 0.05
3.	RMSEA (the Root Mean Square Error of Approximation)	Mengkompensasi kelemahan Chi Square pada sample yang besar (Hair, et al 1998)	≤ 0.08
4.	GFI (Good of Fit Index)	Menghitung proporsi tertimbang varians dalam matriks sample yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang diestimasi	≥ 0.90
5.	AGFI (Adjusted Goodness of Fit Indices)	Merupakan GFI yang disesuaikan terhadap Degree of Freedom (Hair, et al 1998) Analog dengan R^2 dan Regresi Berganda (Bentler dalam Ferdinand (2002)	≥ 0.90
6.	CMIN/DF (The Minimum Sample Discrepancy Function)	Kesesuaian antara data dan model	≤ 2.00
7.	TLI (Tucker Lewis Index) atau NNFI	Pembandingan antara model yang diuji terhadap baseline model (Hair, et al 1998)	≥ 0.95
8.	CFI (Comparative Fit Index)	Uji kelayakan model yang tidak sensitive terhadap besarnya sampel dan kerumitan model	≥ 0.94

Sumber : Ferdinand,2002

d. Estimasi Model

Program komputer yang akan digunakan dalam mengestimasi model adalah Lisrel.8.72 dengan teknik *Maximum Likelihood Estimation* (ML) dengan pertimbangan ukuran sampel adalah kecil (100-200) dan asumsi normalitas terpenuhi (mengacu pada studi Hu, Bentler dan Kano;1992 yang disajikan dalam Tabachick & Fidell; 1997 dalam Ferdinand; 1992: 49).

e. Uji Normalitas dan Linearitas

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan SEM. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode-metode statistik. Uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati scatterplot dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas (Ferdinand, 2002:52)

f. *Outliers*

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya (Ferdinand, 2002:52). Apabila ditemukan outliers, maka data yang bersangkutan harus dikeluarkan dari perhitungan lebih lanjut. Dalam analisis multivariat, outliers dapat diuji dengan membandingkan nilai mahalanobis distance squared dengan nilai c^2 -tabel pada jumlah tertentu dan tingkat $p < 0,001$ (Hair et al, 1998). Pengujian *mahalanobis distance squared* dapat dilakukan dengan menggunakan program aplikasi statistik SPSS atau Lisrel. Sedangkan untuk Univariate akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam Z-score, yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi satu.

g. *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah data penelitian terdapat multikonearitas (*multicollinearity*) atau (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati 0 akan mengindikasikan

adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ferdinand, 2002:54)

h. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengidentifikasi sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Dengan kata lain bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan sebuah fenomena yang umum. *Composite Reliability* diperoleh melalui rumus berikut ini:

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \varepsilon_j} \dots\dots\dots(3.11)$$

Dimana :

- a. *Standard loading* diperoleh dari *Standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- b. ε_j adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari 1 - reliabilitas indikator.

Nilai batas tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$. (Ferdinand, 2002:62).

i. Pengujian Hipotesis dan Hubungan Kausal

- a. Pengaruh langsung (koefisien jalur) diamati dari bobot regresi terstandar dengan pengujian signifikansi pembandingan nilai CR (Critical Ratio) yang sama dengan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} , apabila t_{hitung} lebih besar dari tabel berarti signifikan.
- b. Dari keluaran program Lisrel 8.72 akan diamati hubungan kausal antar variabel dengan melihat efek langsung maupun efek tak langsung dan efek total.

BAB IV

GAMBARAN PERUSAHAAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Perusahaan

PT Pertamina Perkapalan merupakan bagian dari PT Pertamina (Persero) yang dibentuk sebagai *shipping division* pada tahun 1959, memulai operasinya dengan dua tanker minyak *shallow draft* yang dibeli dengan *system bare boat hire purchase* (pembelian dengan cara sewa beli) dari PT. Caltex masing-masing berbobot 3220 DWT. Berdasarkan Keppres No.44 tahun 1975, tanggal 6 Desember 1975 mengatur adanya Direktorat Perkapalan dan Telekomunikasi (Dit P & T). Kemudian seiring dengan penambahan tugas yang diberikan, diganti dengan Keputusan Presiden RI nomor 11 tanggal 15 Maret 1990 berubah namanya menjadi Direktorat Perkapalan, Kebandaran dan Komunikasi (Dit.PKK). Dalam rangka menghadapi persaingan yang semakin ketat dan tuntutan dari zaman bahwa perusahaan harus semakin lincah, maka berdasarkan Keputusan Presiden RI nomor 169 tanggal 7 Desember 2000 Direktorat tersebut berubah namanya menjadi Pertamina Bidang Perkapalan dan bersambung dengan Keputusan Presiden RI nomor 57 tanggal 12 Agustus 2002 tentang perubahan atas Keputusan Presiden nomor 169 tahun 2000 tentang Pokok-pokok Organisasi Pertamina yang nantinya diharapkan mampu menjadi Strategic Business Unit (SBU) berorientasi kepada bisnis perkapalan murni. Peraturan Pemerintah nomor 31 tanggal 18 juni 2003, menetapkan pengalihan bentuk Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara (Pertamina) menjadi Perusahaan Perseroan (Persero).

PT Pertamina (Persero) dalam menjalankan kegiatannya mengimplementasikan sistem yang terintegrasi dari hulu hingga hilir. Sebagai perusahaan yang berorientasi laba, Pertamina harus mengadopsi paradigma baru yang fokus pada penciptaan nilai tambah. Di bawah koordinasi kementerian BUMN, Pertamina berkomitmen untuk menghasilkan produk dan pelayanan berkualitas tinggi kepada seluruh stakeholders serta meningkatkan kontribusinya bagi kesejahteraan bangsa dan negara. Pertamina memiliki 15 anak perusahaan antara lain PT Pertamina EP, Pertamina *Energy Trading Limited* (PETRAL), di bidang perdagangan migas, PT

Elnusa Harapan di bidang pemasaran dan perdagangan, PT Pelita *Air Service* di bidang pelayanan penerbangan, PT Perta Medika di bidang rumah sakit dan sebagainya.

Pertamina memiliki dua lingkup kegiatan usaha yaitu di bidang hulu dan hilir. Kegiatan hulu meliputi eksplorasi dan produksi minyak, gas dan panas bumi. Sasaran dari kegiatan eksplorasi adalah untuk menemukan cadangan baru dalam rangka menjamin produksi yang berkelanjutan. Kegiatan hilir meliputi proses pengolahan minyak dan gas bumi, serta distribusi dan pemasaran dari produk-produknya. Tujuan utama kegiatan tersebut adalah untuk memenuhi kebutuhan produk BBM dalam negeri, serta produk non-BBM dan petrokimia untuk kebutuhan dalam negeri dan ekspor. Secara garis besar, produk kegiatan hilir Pertamina meliputi bahan bakar minyak, petrokimia, gas, pelumas dan produk hasil *loan* lainnya. Pertamina memiliki tujuh unit pengolahan BBM dengan kapasitas total 1.051,7 MBSD, kilang petrokimia dengan kapasitas total sebesar 1.507.950 ton per tahun dan kilang LPG dengan kapasitas total 102,3 juta ton per tahun.

Bidang perkapalan mendukung usaha Pertamina Hilir melalui penyelenggaraan pengangkutan di laut dan di sungai untuk minyak, gas bumi, bahan bakar minyak dan produk petrokimia serta hasil olahan lainnya dengan menggunakan kapal milik dan kapal *charter*. Disamping itu, Perkapalan melakukan usaha jasa maritim. Pola distribusi BBM ke seluruh Indonesia yang berbentuk kepulauan membutuhkan sarana angkutan laut dan sungai serta pelabuhan yang tersebar di seluruh Indonesia.

Pemasaran di dalam negeri dibagi dalam delapan wilayah kerja meliputi Unit Pemasaran I (Upms I) dengan kantor pusat di Medan, Upms II di Palembang, Upms III di Jakarta, Upms IV di Semarang, Upms V di Surabaya, Upms VI di Balikpapan, Upms VII di Makassar, Upms VIII di Jayapura dan beberapa kantor cabang di Banda Aceh, Padang, Pekanbaru, Bandung, Yogyakarta, Denpasar, Kupang, Pontianak, Banjarmasin, Manado dan Ambon. Distribusi BBM, Bahan Bakar Khusus (BBK) dan Non-BBM dilakukan melalui Terminal Transit, instalasi, depot dan Depot Pengisian Pesawat Udara (DPPU) dengan menggunakan jalur laut, udara dan darat.

PT Pertamina (Persero) Perkapalan berlokasi di jalan Yos Sudarso 32-34 Jakarta Utara yang merupakan pengelola dari produk usaha hilir. Sejumlah standar manajemen mutu seperti MBNQA, TQM dan six sigma untuk mengukur kinerjanya. Dewan Direksi berkomitmen untuk mengimplementasikan K3LL (Kesehatan, Keselamatan, Lindungan dan Lingkungan) yang bertaraf internasional pada segenap kegiatan perusahaan. Pertamina juga menerapkan sistem ukuran kinerja terpilih dan indeks prestasi untuk mendorong terciptanya perbaikan yang berkesinambungan. Salah satu upaya perusahaan dalam menempatkan posisinya sebagai perusahaan migas kelas dunia adalah dengan mengimplementasikan sistem informasi yang terintegrasi, ERP (Enterprise Resource Planning) dengan menggunakan SAP R/3. Hal ini terbukti dengan prestasi yang diraih Pertamina :

1. IMAC (Indonesian Most Admired Company)
2. ICSA (Indonesian Customer Satisfaction Award) 2003 dianugerahkan kepada pelumas Pertamina.
3. IBBA (Indonesian Best Brand Award) 2003 dianugerahkan kepada pelumas Pertamina.
4. *Commemorative Plaque*, dianugerahkan kepada RCC (Residual Catalytic Cracker) Pertamina.
5. ISO 14001, dianugerahkan kepada sejumlah unit operasi Pertamina.
6. ISO 9000 : 2000, dianugerahkan kepada sejumlah unit operasi Pertamina.
7. ISO/IEC 17025 : 2000, dianugerahkan kepada laboratorium Pertamina di Jakarta dan Surabaya.

4.1.1. Visi, Misi dan Tata Nilai Perusahaan

PT Pertamina (Persero) memiliki visi yaitu menjadi perusahaan minyak nasional kelas Dunia, dan misinya : menjalankan usaha inti minyak, gas, dan bahan bakar nabati secara terintegrasi, berdasarkan prinsip-prinsip komersial yang kuat.

Tata Nilai

Clean (Bersih)

Dikelola secara profesional, menghindari benturan kepentingan, tidak menoleransi suap, menjunjung tinggi kepercayaan dan integritas. Berpedoman pada asas-asas tata kelola korporasi yang baik.

Competitive (Kompetitif)

Mampu berkompetisi dalam skala regional maupun internasional, mendorong pertumbuhan melalui investasi, membangun budaya sadar biaya dan menghargai kinerja

Confident (Percaya Diri)

Berperan dalam pembangunan ekonomi nasional, menjadi pelopor dalam reformasi BUMN, dan membangun kebanggaan bangsa

Customer Focused (Fokus Pada Pelanggan)

Beorientasi pada kepentingan pelanggan, dan berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

Commercial (Komersial)

Menciptakan nilai tambah dengan orientasi komersial, mengambil keputusan berdasarkan prinsip-prinsip bisnis yang sehat.

Capable (Berkemampuan)

Dikelola oleh pemimpin dan pekerja yang profesional dan memiliki talenta dan penguasaan teknis tinggi, berkomitmen dalam membangun kemampuan riset dan pengembangan.

4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan

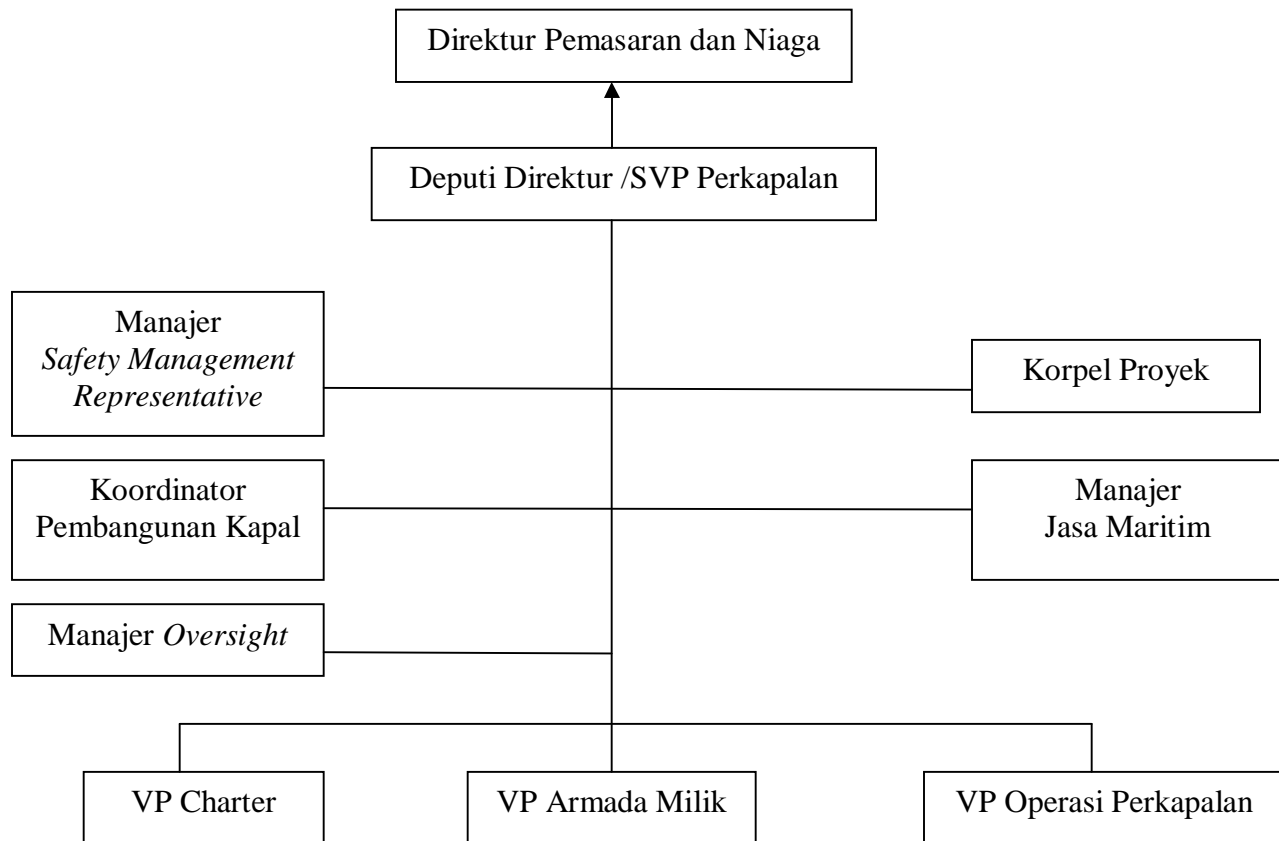
Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang menggambarkan hubungan kerjasama orang-orang dalam seluruh kegiatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Struktur organisasi yang baik menggambarkan pembagian tugas, rentang kekuasaan dan jenjang pengawasan, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab. Berdasarkan Undang-undang nomor tahun 1971, Pertamina dipimpin satu orang direktur utama, lima orang direktur dengan pengawasan dari komisaris pemerintah. Dalam rangka penertiban dibidang organisasi dan tata laksana, pemerintah mengeluarkan keputusan Presiden nomor 44 tahun 1975 yang

kemudian diperbaharui dengan keputusan presiden nomor 11 tahun 1990 dimana ditegaskan kembali tentang kedudukan, tugas pokok, fungsi dan susunan organisasi Pertamina agar dapat mencapai tujuan sebagaimana ditentukan dalam Undang-undang nomor 8 tahun 1971 dengan efektif dan efisien. Tugas pokok dan tanggung jawab unit usaha perkapalan meliputi :

1. Unit usaha perkapalan adalah unsur pelaksana kegiatan usaha hilir yang mempunyai tugas sebagai berikut:
 - a. Penyelenggaraan pengangkutan di laut dan sungai untuk minyak dan gas bumi, bahan bakar minyak dan gas bumi, hasil olahannya dan produk-produk petrokimia.
 - b. Penyelenggaraan pengelolaan kapal milik dan kapal yang disewa oleh perusahaan untuk pengangkutan minyak dan gas bumi, hasil olahannya dan produk-produk petrokimia.
2. Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), unit usaha perkapalan mempunyai tugas sebagai berikut:
 - a. Pembinaan pekerja dan kegiatan usaha dalam bidang jasa dan pelayanan angkutan di laut dan sungai untuk minyak dan gas bumi, bahan bakar minyak dan gas bumi, produk-produk petrokimia dan hasil olahannya.
 - b. Penanganan teknis atas pelaksanaan tugas sesuai kebijakan perusahaan yang ditetapkan Direktur Pemasaran dan Niaga berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 - c. Pengelolaan unsur penunjang terkait.
3. Unit usaha perkapalan dipimpin oleh seorang Deputi Direktur Perkapalan yang melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Pemasaran dan Niaga.

PT Pertamina (Persero) Perkapalan memiliki tujuh divisi unit kerja dibawah Deputi Direktur Perkapalan, yaitu : K3LL dan SMR, Pembangunan Kapal, Layanan Umum, Komersial dan Charter, Bina Armada Milik, Operasi Perkapalan dan Pengembangan Usaha. Untuk lebih lengkapnya mengenai struktur organisasi dapat dilihat pada Gambar 4.1

Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT Pertamina (Persero) Perkapalan



Sumber Data : Struktur Organisasi Perkapalan Direktorat Pemasaran & Niaga PT Pertamina (Persero) Perkapalan SK . No.Kpts. 37/C00000/2008-S0 Ditetapkan 22 Juli 2008.

4.1.3. Profil Usaha

Profil usaha pada PT. Pertamina (Persero) Perkapalan yaitu dimulai dari semboyan perusahaan “Menuju PERTAMINA Perkapalan Baru Yang Unggul, maju dan Terpandang”. Sampai saat ini Bidang Perkapalan mengemban tugas pokok yaitu :

1. Penyelenggaraan pengangkutan di laut dan sungai untuk minyak dan gas bumi, bahan bakar minyak dan gas bumi, hasil olahannya dan produk-produk petrokimia lainnya.
2. Penyelenggaraan pengelolaan kapal milik dan kapal yang disewa oleh perusahaan untuk pengangkutan minyak dan gas bumi, hasil olahannya dan

produk-produk petrokimia, yang dibawah naungan Direktorat Hilir saat ini masih dipercayakan untuk mengelola 31 unit tanker milik (662.043 DWT) dan 104 unit *tanker charter* (TC dan LLTC) dengan kekuatan 897 awak kapal yang terlatih, berpengalaman dan bersertifikasi internasional dalam penyelenggaraan angkutan laut untuk minyak mentah, BBM dan Non BBM guna memenuhi kebutuhan dalam negeri.

Komitmen dan konsistensi dalam upaya peningkatan mutu pelayanan kepada pelanggan dibuktikan dengan gerak maju perusahaan dengan menerapkan teknologi informasi dan pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas, serta menjaga kondisi armada milik sesuai dengan tuntutan Standar Keselamatan Internasional (International Safety Management Code/ ISM Code), juga dengan rencana untuk menambah armadanya dalam rangka peremajaan. Hal ini menjadikan perusahaan untuk selalu siap dan berusaha mampu untuk menghadapi semua tantangan dalam menyambut era perdagangan bebas. Kegiatan usaha perusahaan dapat dikategorikan menjadi beberapa bidang usaha yaitu :

1. Marketing

Pertamina Perkapalan memasarkan aktifitas usahanya di bidang angkutan laut, khususnya angkutan muatan cair dan gas. Jenis muatan cair dan gas yang di angkut oleh armada perusahaan antara lain: crude oil, BBM, Non BBM (Aspalt, LNG, Paraxiline).

2. Penyewaan kapal

Pada bidang usaha ini, perusahaan menyewakan kapal-kapal milik kepada pihak ketiga secara *shot term time charter* dan *medium time charter*. Perusahaan juga menyewakan ruang muatan kapal kepada pihak ketiga, yaitu kapal-kapal milik perusahaan serta kapal yang disewa dari pihak ketiga. Muatan yang diangkut berasal dari spot market dan COA (Contract Of Affraightment). COA merupakan kontrak pengangkutan dengan jumlah muatan tertentu untuk periode waktu tertentu.

3. *Brokerage*

Pada kegiatan ini perusahaan mengelola : proses kegiatan pemasaran kelebihan tonase kapal, mempublikasikan spesifikasi kapal yang mempunyai kelebihan tonase ke pasar Nasional / Internasional, mencari informasi charterers yang membutuhkan kapal, mencari informasi pemilik kapal yang mempunyai kelebihan tonase, menjalin kerjasama dengan broker yang sudah mempunyai jaringan dengan *charteres* dan menyelenggarakan kegiatan membuat harga guna *charter out*.

4. Pengoperasian Kapal

Pada bidang usaha ini, perusahaan mengoperasikan tanker milik 31 unit (662.043 DWT) dan tanker *charter* 104 unit dalam rangka melaksanakan penugasan pemerintah untuk mendistribusikan kebutuhan BBM dan Non BBM di seluruh Indonesia.

5. Jasa Keagenan Kapal

Perusahaan sudah memiliki SIUPAL (Surat Izin Usaha Perusahaan Angkutan Laut) yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Perhubungan Laut pada tanggal 2 Januari 2002, ini membuktikan bahwa perusahaan siap untuk bersaing dengan perusahaan pelayaran lainnya dan siap untuk menjadi agen bagi kapal asing yang mengunjungi pelabuhan Indonesia. Selain memberikan kontribusi yang cukup menguntungkan bagi pendapatan perusahaan, kegiatan keagenan ini juga memperluas jaringan kerja sama perusahaan pelayaran di luar negeri.

6. *Crewing*

Kelancaran operasional armada tanker dalam distribusi BBM di seluruh Indonesia tidak terlepas dari dukungan tenaga pelaut yang handal dan berpengalaman serta bersertifikat sesuai STCW'78-'95-IMO (Standard Of Training Certification and Watch-Keeping for Seafarers), yang dihasilkan oleh sebuah konvensi internasional yang diselenggarakan oleh salah satu komisi dari IMO (International Maritime Organization) selaku regulator kemaritiman dunia. Dalam memberikan kontribusi kepada industri pelayaran nasional dan internasional, saat ini perusahaan telah siap

menawarkan kerjasama pemanfaatan tenaga pelautnya yang berkualitas dan bersertifikat untuk dimanfaatkan oleh mitra atau calon mitra perusahaan

7. Koordinator Pembangunan Kapal baru

Melaksanakan pembangunan kapal baru yang meliputi :

- a. Perencanaan kapal (Studi kelayakan dan konsep desain, spesifikasi teknis dan gambar rencana umum kapal, pemeriksaan / persetujuan dan gambar detail desain)
- b. Pengawasan kapal (Pengawasan pembangunan kapal di galangan, pelaksanaan garansi klaim pengawasan kapal pasca pembangunan.
- c. Administrasi pembangunan kapal (penyusunan kontrak teknis dan evaluasi dan standarisasi kapal

Prestasi pembangunan kapal yang telah dicapai tahun 1974 s.d, tahun 2000. Hingga saat ini perusahaan telah membangun 36 unit kapal tanker dengan ukuran 36 unit kapal tanker dengan ukuran 700 DWT hingga 17.500 DWT serta 56 unit kapal non-tanker terdiri dari *speed boat, ferry, mooring boat, tug boat, tongkang dan utility vessel*.

8. Pusat Pendidikan dan latihan Khusus Pelaut.

Dibawah Pembinaan Fungsi Sumber daya Manusia Perkapalan direktorat hilir bidang Perkapalan, lembaga pendidikan ini memberi kesempatan untuk mendidik dan melatih pelaut Pertamina dan non Pertamina . Dengan menyandang sebagai satu-satunya lembaga pendidikan non-pemerintah yang sudah mendapat pengakuan dari pemerintah Republik Indonesia dan terdaftar di IMO serta dilengkapi oleh peralatan simulator bertanda STCW-IMO, maka lembaga ini siap untuk bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya dan mencetak pelaut yang bertandar internasional.

Strategi bisnis dalam rangka menghadapi persaingan yang semakin ketat, maka perusahaan berusaha meningkatkan kinerja operasional, finansial dan berorientasi kepada kepuasan pelanggan agar tetap dapat bertahan dan berkembang, untuk itu perusahaan merencanakan strategi sebagai berikut :

- Restrukturisasi organisasi dan manajemen mengarah ke orientasi bisnis.
- Pembentukan budaya perusahaan (corporate culture) ke orientasi bisnis.

- Pemutakhiran sertifikat pelaut sesuai dengan STCW 98.
- Peningkatan kemampuan perusahaan kapal milik melalui penekanan inefisiensi khususnya dalam *repair, overhead, maintenance*, pembenahan pengadaan suku cadang kapal dan investasi pengadaan kapal-kapal baru.
- Melakukan *asset valuation*.
- Penerapan sistem manajemen keuangan dan akuntansi perusahaan pelayaran.
- Pembuatan *fleet plan* yang mengarah pada peningkatan *commission days*, peningkatan *Roundtrip Days* (RTD) dan peningkatan *Effective Load Tactor* (ELF) melalui pengelolaan *liner* dan *tramp* dengan *voyage* yang tepat dan hemat.
- Pengembangan sistem informasi Manajemen Perkapalan yang meliputi pembangunan sistem aplikasi *vessel tracking, planned maintenance system* dan Diklat Khusus.

4.1.4. Agenda Transformasi Pertamina

1. Perubahan Paradigma Manajemen dan Sumberdaya Manusia.
2. Transformasi Kegiatan Usaha di Sektor Hulu sebagai Penghasil Pendapatan Utama Perusahaan.
3. Transformasi Kegiatan Usaha di Sektor Hilir sebagai Ujung Tombak Perusahaan dalam Interaksi dengan Konsumen.
4. Transformasi Restrukturisasi Korporat: Keuangan, SDM, Hukum, IT, dan Administrasi Umum, termasuk Penanganan Asset.

Hasil yang diinginkan dari Transformasi Pertamina adalah: Pertamina ke depan sebagai perusahaan panutan (role model) di Indonesia. Hasil - hasil yang dicapai, perbaikan berkesinambungan yang dilakukan sejak Juli - 31 Desember 2006 diantaranya: Gelombang pertama dari 27 Breakthrough Projects (proyek-proyek terobosan) dalam 100 hari menghasilkan pendapatan tambahan kurang lebih USD 15 juta identifikasi potensi penurunan biaya sebesar Rp 2 trilyun dalam supply chain melalui peningkatan efisiensi distribusi BBM, 5 SPBU telah mencapai standard “Pertamina Way”, sesuai dengan sertifikasi BVI (Biro Veritas Indonesia), dengan target dapat mengimplementasikan “Pertamina Way” di 100

SPBU di DKI dan sekitarnya pada bulan Maret 2007 *Roll out* jaminan kualitas dan kuantitas di SPBU. Program tersebut telah diimplementasikan di 5 SPBU percontohan dan nilai yang dihasilkan jika program tersebut selesai akan mencapai Rp. 800 milyar. Kerjasama dengan berbagai perusahaan minyak dan gas dunia; diantaranya telah membawa berbagai hasil, misalnya pembangunan lube oil plant di Dumai dengan SK Corp, *joint-bidding* di sektor hulu dengan *Statoil*, kerjasama di bidang aviasi dengan Shell.

4.2. Deskripsi Umum Sampel Penelitian.

Setelah dilakukan penyebaran kuesioner dengan teknik Cluster Sampling, maka hasil kuesioner yang layak dan secara penuh mengisi kuesioner sejumlah 187 responden pada PT Pertamina (Persero) Perkapalan. Responden tersebut berasal dari fungsi berikut :

1. Bina Armada Milik (BAM) , total 98 Responden dari seharusnya 104 responden.
2. Korpel Implementasi Strategi Perkapalan , total 24 Responden
3. Pembangunan Kapal, total 17 Responden
4. Safety Management Representative (SMR), total 18 responden
5. VP Charter, total 30 Responden

Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden di tempat penelitian. Karakteristik tersebut dapat dilihat berdasarkan jenis kelamin, status marital, jumlah tanggungan, pendidikan terakhir, jabatan, usia, golongan kompensasi, total pendapatan responden perbulan, serta masa kerja, yang akan diperlihatkan pada tabel 4.1 sampai dengan tabel 4.9.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Crosstab

			JK		Total
			Pria	Wanita	
FUNGSI	BAM	Count	84	14	98
		% of Total	44.9%	7.5%	52.4%
	Korpel	Count	21	3	24
		% of Total	11.2%	1.6%	12.8%
	Pembangu	Count	12	5	17
		% of Total	6.4%	2.7%	9.1%
	SMR	Count	17	1	18
		% of Total	9.1%	.5%	9.6%
	VP Chart	Count	24	6	30
		% of Total	12.8%	3.2%	16.0%
Total		Count	158	29	187
		% of Total	84.5%	15.5%	100.0%

Berdasarkan pada tabel 4.1 maka responden dalam penelitian yang berjenis kelamin pria sebanyak 158 reponden dan wanita ada sebanyak 29 responden. Dimana yang terbanyak respondennya terdapat di fungsi Bina Armada Milik (BAM) sebanyak 84 orang Pria dan 14 orang wanita dengan total responden 98 orang (52.4%), kemudian diikuti responden terbanyak yaitu fungsi VP charter sebanyak 30 orang (16%), korpel implementasi strategi perkapalan sebanyak 24 responden (12.8%), *Safety management representative* (SMR) sebanyak 18 orang (9.6%), dan fungsi pembangunan kapal sebanyak 17 responden (9.1%).

Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Marital

FUNGSI * STATUS Crosstabulation

			STATUS			Total
			Lajang	Menikah	Duda/ Janda	
FUNGSI	BAM	Count	12	84	2	98
		% of Total	6.4%	44.9%	1.1%	52.4%
	Korpel	Count	6	17	1	24
		% of Total	3.2%	9.1%	.5%	12.8%
	Pembangu	Count	1	16	0	17
		% of Total	.5%	8.6%	.0%	9.1%
	SMR	Count	3	15	0	18
		% of Total	1.6%	8.0%	.0%	9.6%
	VP Chart	Count	3	27	0	30
		% of Total	1.6%	14.4%	.0%	16.0%
Total		Count	25	159	3	187
		% of Total	13.4%	85.0%	1.6%	100.0%

Berdasarkan tabel 4.2 karakteristik responden berdasarkan status marital adalah sebagai berikut, responden dengan status menikah merupakan responden terbanyak yaitu 159

responden (85%), diikuti responden dengan status lajang sebanyak 25 orang (13.4%) dan responden dengan status janda atau duda sebanyak 3 orang (1.6%).

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Tanggungan

Crosstab

		TANGGUNGAN						Total
		1 orang	2 orang	3 orang	4 orang	5 orang	> 5 orang	
FUNGSI BAM	Count	9	10	40	24	8	7	98
	% of Total	4.8%	5.3%	21.4%	12.8%	4.3%	3.7%	52.4%
Korpel	Count	5	10	4	4	1	0	24
	% of Total	2.7%	5.3%	2.1%	2.1%	.5%	.0%	12.8%
Pembangu	Count	1	4	6	5	1	0	17
	% of Total	.5%	2.1%	3.2%	2.7%	.5%	.0%	9.1%
SMR	Count	1	6	5	5	1	0	18
	% of Total	.5%	3.2%	2.7%	2.7%	.5%	.0%	9.6%
VP Chart	Count	1	3	9	9	3	5	30
	% of Total	.5%	1.6%	4.8%	4.8%	1.6%	2.7%	16.0%
Total	Count	17	33	64	47	14	12	187
	% of Total	9.1%	17.6%	34.2%	25.1%	7.5%	6.4%	100.0%

Berdasarkan tabel 4.3 maka responden yang memiliki tanggungan 3 orang adalah responden terbanyak yaitu sebanyak 64 responden (34.2%) dari keseluruhan 187 responden, diikuti responden dengan jumlah tanggungan 4 orang yaitu 47 responden (25.1%), 2 orang yaitu 33 responden (17.6%), 1 orang yaitu 17 responden (9.1%), 5 orang (7.5%) dan terakhir lebih dari 5 orang (6.4%). Jumlah tanggungan disini diartikan sebagai jumlah anak atau keluarga lainnya yang kebutuhannya ditanggung oleh responden dalam penelitian ini.

Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Crosstab

			PENDIDIKAN				Total
			SMU/ Sederajat	Diploma	S1	S2	
FUNGSI	BAM	Count	9	10	54	25	98
		% of Total	4.8%	5.3%	28.9%	13.4%	52.4%
Korpel	Count	Count	3	2	17	2	24
		% of Total	1.6%	1.1%	9.1%	1.1%	12.8%
Pembangu	Count	Count	2	1	13	1	17
		% of Total	1.1%	.5%	7.0%	.5%	9.1%
SMR	Count	Count	0	8	8	2	18
		% of Total	.0%	4.3%	4.3%	1.1%	9.6%
VP Chart	Count	Count	0	7	20	3	30
		% of Total	.0%	3.7%	10.7%	1.6%	16.0%
Total	Count	Count	14	28	112	33	187
		% of Total	7.5%	15.0%	59.9%	17.6%	100.0%

Berdasarkan tabel 4.4 yaitu karakteristik responden berdasarkan pendidikan menunjukkan bahwa responden yang memiliki pendidikan S1 adalah responden terbanyak yaitu sebesar 112 responden (59.9%) selanjutnya diikuti responden berpendidikan S2 sebanyak 33 responden (17.6%), Diploma sebanyak 28 responden (15%) dan SMU sebanyak 14 orang (7.5 %). Melihat komposisi dari penyebaran data kuesioner terbanyak pada jenjang S1, maka peneliti beranggapan bahwa responden terbesar memiliki pengetahuan yang baik untuk menjawab kuesioner dan menganalisis keadaan yang sebenarnya.

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Crosstab

			JABATAN					Total
			Manager	Asisten Manager	Pengawas	Staff/ Kelompok Kerja	Lainnya	
FUNGSI	BAM	Count	4	24	18	45	7	98
		% of Total	2.1%	12.8%	9.6%	24.1%	3.7%	52.4%
	Korpel	Count	0	10	6	6	2	24
		% of Total	.0%	5.3%	3.2%	3.2%	1.1%	12.8%
	Pembangu	Count	0	2	1	14	0	17
		% of Total	.0%	1.1%	.5%	7.5%	.0%	9.1%
	SMR	Count	0	4	1	11	2	18
		% of Total	.0%	2.1%	.5%	5.9%	1.1%	9.6%
	VP Chart	Count	1	9	4	15	1	30
		% of Total	.5%	4.8%	2.1%	8.0%	.5%	16.0%
Total		Count	5	49	30	91	12	187
		% of Total	2.7%	26.2%	16.0%	48.7%	6.4%	100.0%

Berdasarkan tabel 4.5 yaitu karakteristik responden berdasarkan jabatan, maka menunjukkan bahwa responden sebagian besar terdiri atas staff atau kelompok kerja yaitu sebanyak 91 orang (48.7 %) diikuti oleh asisten manager sebanyak 49 orang (26.2%), kemudian pengawas sebanyak 30 orang (16%), lainnya yaitu terdiri dari bagian analisis sebanyak 12 orang (6.4%).

Tabel 4.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

FUNGSI * Usia Pekerja Crosstabulation

			Usia Pekerja						Total	
			<=25 tahun	26-30 tahun	31-35 tahun	36-40 tahun	41-45 tahun	46-50 tahun		51-55 tahun
FUNGSI	BAM	Count	0	25	9	4	3	19	38	98
		% of Total	.0%	13.4%	4.8%	2.1%	1.6%	10.2%	20.3%	52.4%
	Korpel	Count	3	10	0	1	2	5	3	24
		% of Total	1.6%	5.3%	.0%	.5%	1.1%	2.7%	1.6%	12.8%
	Pembangu	Count	0	6	0	0	0	5	6	17
		% of Total	.0%	3.2%	.0%	.0%	.0%	2.7%	3.2%	9.1%
	SMR	Count	0	6	2	1	0	3	6	18
		% of Total	.0%	3.2%	1.1%	.5%	.0%	1.6%	3.2%	9.6%
	VP Chart	Count	0	6	3	1	1	7	12	30
		% of Total	.0%	3.2%	1.6%	.5%	.5%	3.7%	6.4%	16.0%
Total		Count	3	53	14	7	6	39	65	187
		% of Total	1.6%	28.3%	7.5%	3.7%	3.2%	20.9%	34.8%	100.0%

Berdasarkan pada tabel 4.6 diatas, maka terlihat bahwa usia responden 51-55 tahun merupakan responden terbesar yaitu sebanyak 65 orang (34.8%), diikuti dengan responden berusia 26-30 tahun sebanyak 53 responden, kemudian usia 46-50 tahun sebanyak 39 responden (20.9%), usia 31-35 tahun sebanyak 14 responden (7.5%), usia 36-40 tahun sebanyak 7 responden (3.7%), usia 41-45 tahun sebanyak 6 responden (3.2%) dan usia kurang dari 25 tahun sebanyak 3 orang (1.6%).

Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan Kompensasi

Crosstab

			GOL			Total
			Utama	Madya	Biasa	
FUNGSI	BAM	Count	47	49	2	98
		% of Total	25.1%	26.2%	1.1%	52.4%
	Korpel	Count	6	16	2	24
		% of Total	3.2%	8.6%	1.1%	12.8%
	Pembangu	Count	5	12	0	17
		% of Total	2.7%	6.4%	.0%	9.1%
	SMR	Count	8	6	4	18
		% of Total	4.3%	3.2%	2.1%	9.6%
	VP Chart	Count	18	12	0	30
		% of Total	9.6%	6.4%	.0%	16.0%
Total		Count	84	95	8	187
		% of Total	44.9%	50.8%	4.3%	100.0%

Berdasarkan tabel 4.7 terlihat bahwa responden dengan golongan kompensasi madya merupakan responden terbanyak yaitu sebanyak 95 responden (50.8%), golongan utama adalah golongan kompensasi 6 s.d 9, diikuti dengan responden dengan golongan utama yaitu sebanyak 84 responden (44.9%), golongan utama adalah golongan 1 s.d 5, dan untuk golongan biasa adalah sebanyak 8 responden (4.3%), golongan biasa adalah golongan 10 s.d 16.

Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendapatan

FUNGSI * GAJI Crosstabulation

		GAJI						Total		
		<= 5 Juta	6-10 Juta	11-15 Juta	16-20 Juta	21-25 Juta	26-30 Juta		>= 31 Juta	
FUNGSI	BAM	Count	11	34	10	22	20	0	1	98
		% of Total	5.9%	18.2%	5.3%	11.8%	10.7%	.0%	.5%	52.4%
	Korpel	Count	10	5	2	2	5	0	0	24
		% of Total	5.3%	2.7%	1.1%	1.1%	2.7%	.0%	.0%	12.8%
	Pembangu	Count	1	9	3	4	0	0	0	17
		% of Total	.5%	4.8%	1.6%	2.1%	.0%	.0%	.0%	9.1%
	SMR	Count	1	8	1	0	7	1	0	18
		% of Total	.5%	4.3%	.5%	.0%	3.7%	.5%	.0%	9.6%
	VP Chart	Count	2	8	3	12	5	0	0	30
		% of Total	1.1%	4.3%	1.6%	6.4%	2.7%	.0%	.0%	16.0%
Total		Count	25	64	19	40	37	1	1	187
		% of Total	13.4%	34.2%	10.2%	21.4%	19.8%	.5%	.5%	100.0%

Berdasarkan tabel 4.8 diatas maka karakteristik responden berdasarkan total pendapatan perbulan, adalah sebagai berikut, dimana responden dengan total pendapatan 6 -10 juta rupiah perbulan merupakan responden terbanyak yaitu sebesar 64 responden (34.2%), diikuti dengan pendapatan 16 - 20 juta rupiah sebesar 40 responden (21.4%), pendapatan 21- 25 juta rupiah sebanyak 37 orang (19.8%), pendapatan kurang dari 5 juta rupiah sebanyak 25 orang (13.4%), pendapatan 26 -30 juta rupiah sebanyak 1 orang (5%) dan lebih dari 31 juta rupiah sebanyak 1 orang (5%).

Tabel 4.9

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Crosstab

		MASA KERJA							Total
		<= 5 tahun	6-10 tahun	11-15 tahun	16-20 tahun	21-25 tahun	26-30 tahun	>= 31 tahun	
FUNGSI BAM	Count	31	4	3	7	8	37	8	98
	% of Tota	16.6%	2.1%	1.6%	3.7%	4.3%	19.8%	4.3%	52.4%
Korpel	Count	13	1	0	2	2	5	1	24
	% of Tota	7.0%	.5%	.0%	1.1%	1.1%	2.7%	.5%	12.8%
Pembangu	Count	5	0	0	0	2	9	1	17
	% of Tota	2.7%	.0%	.0%	.0%	1.1%	4.8%	.5%	9.1%
SMR	Count	7	1	0	1	0	8	1	18
	% of Tota	3.7%	.5%	.0%	.5%	.0%	4.3%	.5%	9.6%
VP Chart	Count	9	0	0	2	3	14	2	30
	% of Tota	4.8%	.0%	.0%	1.1%	1.6%	7.5%	1.1%	16.0%
Total	Count	65	6	3	12	15	73	13	187
	% of Tota	34.8%	3.2%	1.6%	6.4%	8.0%	39.0%	7.0%	100.0%

Berdasarkan tabel 4.9 karakteristik responden berdasarkan masa kerja terlihat bahwa masa kerja 26 – 30 tahun merupakan masa kerja terbesar yaitu sebanyak 73 orang (39 %) diikuti masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 65 orang (34.8%), masa kerja 21-25 tahun sebanyak 15 orang (8%), masa kerja lebih dari 31 tahun sebanyak 13 orang (7%), masa kerja 16-20 tahun sebanyak 12 orang (6.4%), masa kerja 6-10 tahun sebanyak 6 orang (3.2%), dan terakhir adalah masa kerja 11-15 tahun sebanyak 3 orang (1.6%).

4.3. Deskripsi Hasil Penelitian.

Gambaran hasil responden penelitian dapat dilihat pada hasil analisis deskriptif berupa tabel frekuensi. Hasil analisis deskriptif untuk *Quality of Work Life* dari masing-masing variabel penelitian diuraikan sebagai berikut :

Tabel 4.10 Tabel Pernyataan Variabel *Quality of Work Life* dan Kepuasan Kerja

Variabel Quality of Work Life	Pernyataan	Simbol	Variabel Quality of Work Life	Pernyataan	Simbol	Variabel Kepuasan Kerja	Pernyataan	Simbol
PARTISIPASI KERJA	A1	X1	KESEHATAN KERJA	F1	X17	TURN OVER	KA3	Y1
	A2			F3	X17		KA4	
	A3			F4	X18		KA5	
	A4	X3		F5	X19	ABSENSI (KETIDAKHADIRAN)	KA6	Y2
	A5			F7	X20		KB1	
	A6			F8	X21		KB3	
	A7			F9			KB4	
PENGEMBANGAN KARIER	B1	X4	KEAMANAN KERJA	G2	X22	UMUR	KC1	Y3
	B2	X5		G4			KC2	
	B3			G6			KC3	
	B4			G7			KC4	
	B5			G5			X23	
	B6	X6	KOMPENSASI YANG LAYAK	H1	X24	TINGKAT PEKERJAAN	KD1	Y4
B8	H2			KD2				
B9	X7	H6		KD3				
KOMUNIKASI	C1	X8	PENYELESAIAN KONFLIK	H3	X25	UKURAN ORGANISASI	KD4	Y5
	C2			H4			KD5	
	C3			H5			KD6	
	C4			H7			KD7	
	C5			X9			I1	
C6	X10	I2	KE2					
C7		I5	X26	KE3				
KESELAMATAN KERJA	D1	X11	PENYELESAIAN KONFLIK	I3	X27	UKURAN ORGANISASI	KE4	Y5
	D2	X12		I4			KE5	
	D3			I6				
	D4			I7			X28	
	D5			X13				
KEBANGGAAN	E1	X14	PENYELESAIAN KONFLIK					
	E2							
	E3							
	E5	X15						
	E4							
	E6							
	E7							

4.3.1. Partisipasi Karyawan

Atribut partisipasi karyawan dalam teori *quality of work life* (Cascio, 2006) memiliki tiga indikator yaitu kerjasama karyawan dalam tim (X1), partisipasi karyawan dalam rapat (X2) serta peningkatan kualitas tim (X3), yang dijelaskan melalui tujuh pernyataan yang diajukan kepada responden yang ditunjukkan oleh 4.11 berikut ini :

Tabel 4.11 Tabel Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Partisipasi Kerja

Variabel	No	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean	Keterangan
			STS	TS	KS	S	SS		
			f%	f%	f%	f%	f%		
Partisipasi Karyawan	A1	Saya selalu <u>berusaha menyelesaikan setiap permasalahan</u> yang dihadapi oleh fungsi organisasi saya.	0	5	8	105	69	4.27	Sangat setuju
			0.0%	2.7%	4.3%	56.1%	36.9%		
	A2	Saya memiliki <u>jiwa kerjasama yang baik</u> dalam tim di lingkungan pekerjaan	0	0	7	118	62	4.29	Sangat setuju
			0.0%	0.0%	3.7%	63.1%	33.2%		
	A3	Saya selalu <u>berusaha untuk berpartisipasi</u> memberikan pendapat berdasarkan fakta yang saya ketahui pada setiap rapat.	0	1	31	109	46	4.06	Setuju
			0.0%	5.0%	16.6%	58.3%	24.6%		
	A4	<u>Tingkat pendidikan</u> saya miliki sangat mendukung partisipasi kerja	0	2	34	96	55	4.09	Setuju
			0.0%	11.0%	18.2%	51.3%	29.4%		
	A5	<u>Pengalaman</u> yang saya miliki sangat mendukung partisipasi kerja	0	3	17	98	69	4.24	Sangat setuju
			0.0%	16.0%	9.1%	52.4%	36.9%		
	A6	Saya selalu dipercaya oleh kelompok untuk <u>mengemban tugas baru</u>	0	19	35	109	24	3.73	Setuju
			0.0%	10.2%	18.7%	58.3%	12.8%		
	A7	Saya selalu berusaha <u>mempelajari hal-hal baru</u> yang berkaitan dengan pekerjaan saya	0	0	22	103	62	4.21	Sangat setuju
			0.0%	0.0%	11.8%	55.1%	33.2%		
Kesimpulan							4.13	Setuju	

Penilaian responden tentang variabel partisipasi karyawan yaitu sebagian besar penilaian berada pada jawaban positif, hal ini ditunjukkan dengan skor rata-rata keseluruhan sebesar 4.13 yang berada pada rentang setuju, situasi tersebut mengindikasikan bahwa partisipasi karyawan di perusahaan sudah baik, terlihat dari kerjasama karyawan dalam tim, partisipasi karyawan dalam rapat maupun untuk peningkatan kualitas tim. Apabila partisipasi dilakukan dengan baik, dua hasilnya yang terbaik adalah perubahan dan

keikatan terhadap tujuan yang mendorong timbulnya prestasi lebih baik. Keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagi tanggung jawab untuk pencapaian itu. Skor tertinggi terlihat dari jiwa kerjasama yang baik dalam tim di lingkungan pekerjaan, pernyataan kedua (A2) sebesar 4.29, yang merupakan indikator dari X1 berupa kerjasama karyawan dalam tim. Responden menilai bahwa dalam hal partisipasi karyawan, jiwa kerjasama yang baik dalam tim di lingkungan pekerjaan merupakan hal yang penting untuk membantu pegawai dan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Selain itu dihubungkan dengan sistem kerja di perusahaan yang strukturnya terdiri dari kelompok kerja. Sedangkan skor rata-rata terendah terdapat pada pernyataan A6 yang merupakan indikator dari peningkatan kualitas tim (X3), mengenai dipercaya untuk mengemban tugas baru sebesar 3.73 yang terletak pada rentang setuju, sebenarnya hal ini sudah cukup baik mengindikasikan bahwa pegawai perusahaan merupakan orang-orang potensial dan kompeten yang sering dipercaya untuk mengemban suatu amanat tugas atau proyek baru dalam pekerjaan, namun untuk mengemban tugas baru tentunya tidak semua pegawai memiliki kesempatan yang sama.

4.3.2. Pengembangan karir

Variabel pengembangan karir dalam teori *quality of work life* (Cascio, 2006) memiliki empat indikator yaitu perlindungan jabatan (X4), pelatihan / pendidikan (X5) penilaian kegiatan (X6), dan promosi dari dalam (X7) yang dijelaskan melalui sembilan pernyataan yang diajukan kepada responden, ditunjukkan pada tabel 4.12 dan tabel 4.13 berikut :

Tabel 4.12 Pengembangan Karier diwakili oleh 4 (empat) indikator yang dieksplorasi oleh 9 (sembilan) pernyataan.

Tabel 4.12 Tabel Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Pengembangan Karier

Variabel	No	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean	Keterangan
			STS	TS	KS	S	SS		
			f%	f%	f%	f%	f%		
Pengembangan karier	1	Pekerjaan saya, memberi peluang berkembang untuk menggunakan berbagai keahlian yang saya miliki.	0	10	41	110	26	3.81	Setuju
			0.0%	5.3%	21.9%	58.8%	13.9%		
	2	Setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama untuk mendapatkan pelatihan dari perusahaan	0	13	44	97	33	3.80	Setuju
			0.0%	7.0%	23.5%	51.9%	17.6%		
	3	Setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama untuk mendapatkan pendidikan dari perusahaan	0	38	49	76	24	3.46	Setuju
			0.0%	20.3%	26.2%	40.6%	12.8%		
	4	Pekerjaan yang saya lakukan menambah pengetahuan saya	0	5	32	96	54	4.06	Setuju
			0.0%	2.7%	17.1%	51.3%	28.9%		
	5	Pekerjaan yang saya lakukan membuat keterampilan saya bertambah.	0	11	27	94	55	4.03	Setuju
		0.0%	5.9%	14.4%	50.3%	29.4%			
6	Saya puas dengan metode penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan	18	53	62	52	2	2.82	Cukup setuju	
		9.6%	28.3%	33.2%	27.8%	1.1%			
8	Saya punya kesempatan untuk menjadi "Orang Penting" di lingkungan perusahaan.	3	34	61	79	10	3.31	Cukup setuju	
		1.6%	18.2%	32.6%	42.2%	5.3%			
9	Syarat-syarat dalam promosi tidak menyulitkan bagi saya	2	32	55	82	16	3.42	Setuju	
		1.1%	17.1%	29.4%	43.9%	8.6%			
Kesimpulan							3.59	Setuju	

Penilaian responden mengenai variabel pengembangan karir, sebagian besar penilaian responden berada pada jawaban positif, situasi tersebut mengindikasikan bahwa program pengembangan karir di perusahaan sudah baik, dilihat dari perlindungan jabatan, pelatihan/pendidikan, penilaian kegiatan serta promosi dari dalam. Hal ini ditunjukkan dengan skor rata-rata sebesar 3.59 yang berada pada rentang setuju, yang mengindikasikan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia, yang berarti memberikan peluang-peluang dan menghargai kontribusi di perusahaan sudah baik. Sumber daya manusia organisasi memberdayakan semua anggota organisasi tanpa memandang apakah anggota tersebut golongan minoritas, mayoritas, pria atau wanita. Setiap pekerja diharapkan menerima dan menjalankan tanggung jawab dan tidak ada pembatasan tanggung jawab seorang

karyawan pada suatu tugas atau pada bidang tertentu. Skor tertinggi terlihat dari pekerjaan yang dilakukan menambah pengetahuan bagi responden yaitu pernyataan keempat (B4) sebesar 4.06, yang merupakan variabel dari pelatihan /pendidikan (X5). Responden menilai bahwa dalam hal pengembangan karir, yang terpenting adalah pekerjaan tersebut dapat menambah pengetahuan bagi pegawainya, pengembangan karir membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka, yaitu pengembangan karier membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai. Sedangkan untuk pernyataan B8 yang merupakan indikator dari promosi dari dalam (X6) dimana mengenai metode penilaian karyawan di perusahaan dinilai cukup baik dengan skor rata-rata sebesar 2.82 pada rentang cukup setuju, dikarenakan responden merasa masih cukup banyak yang harus diperbaiki dari hal metode penilaian kinerja di perusahaan, salah satunya responden menginginkan agar penilaian kinerja lebih adil, akurat dan berbasis pada kinerja individu sehingga peluang untuk menjadi "orang penting" di perusahaan bukan hanya milik kalangan tertentu.

4.3.3. Komunikasi

Variabel komunikasi dalam teori *quality of work life* (Cascio, 2006) memiliki tiga indikator yaitu pertemuan tatap muka (X8), pertemuan kelompok (X9) publikasi (X10), yang dijelaskan melalui tujuh pernyataan yang diajukan kepada responden, ditunjukkan pada tabel 4.13 berikut :

.

Tabel 4.13 Tabel Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Komunikasi

Variabel	No	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean	Keterangan
			STS	TS	KS	S	SS		
			f%	f%	f%	f%	f%		
Komunikasi	C1	Rekan kerja saya bersifat kooperatif	0	6	41	127	13	3.78	Setuju
			0.0%	3.2%	21.9%	67.9%	7.0%		
	C2	Diluar pekerjaan hubungan saya baik dengan rekan kerja.	0	5	12	121	49	4.14	Setuju
			0.0%	2.7%	6.4%	64.7%	26.2%		
	C3	<u>Atasan sering meminta informasi dari karyawan</u>	0	8	37	124	18	3.81	Setuju
			0.0%	4.3%	19.8%	66.3%	9.6%		
	C4	<u>Ketika menghadapi pekerjaan sulit, atasan saya suka membantu</u>	0	13	39	102	33	3.82	Setuju
		0.0%	7.0%	20.9%	54.5%	17.6%			
C5	<u>Saya selalu berpikir positif terhadap orang lain dalam kelompok saya</u>	0	5	22	115	45	4.07	Setuju	
		0.0%	2.7%	11.8%	61.5%	24.1%			
C6	Saya menggunakan media komunikasi (telepon, fax, internet) yang disediakan perusahaan secara efektif.	0	0	16	123	48	4.17	Setuju	
		0.0%	0.0%	8.6%	65.8%	25.7%			
C7	Menurut saya, tingkat koordinasi perusahaan dengan rekanan perusahaan baik	0	11	54	113	9	3.64	Setuju	
		0.0%	6.0%	28.9%	60.4%	4.8%			
Kesimpulan							3.92	Setuju	

Penilaian responden terhadap variabel komunikasi, sebagian besar penilaian responden berada pada jawaban positif, situasi tersebut mengindikasikan bahwa proses komunikasi di perusahaan sudah baik, dilihat dari pertemuan tatap muka, pertemuan kelompok dan komunikasi. Hal ini ditunjukkan dengan skor rata-rata sebesar 3.92 yang berada pada rentang setuju, mengindikasikan bahwa pemrosesan informasi meliputi: analisis, pengaturan kembali, penggandaan, penyimpanan serta pengambilan kembali informasi sudah baik. Skor tertinggi terlihat dari efektivitas penggunaan media komunikasi oleh responden yaitu pernyataan keenam (C6) sebesar 4,17 yang merupakan variabel dari publikasi (X10). Responden menilai bahwa dalam hal komunikasi, efektivitas penggunaan media komunikasi merupakan hal terpenting, dimana didalamnya terdapat proses komunikasi baik formal maupun informal, komunikasi merupakan suatu proses

yang vital dalam organisasi karena komunikasi diperlukan bagi efektivitas kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, koordinasi, latihan, manajemen konflik, serta proses-proses organisasi lainnya. Sedangkan untuk pernyataan C7 yang merupakan indikator dari publikasi (X10) dimana mengenai tingkat koordinasi perusahaan dengan rekanan perusahaan, dinilai responden baik, namun lebih kecil dari skor indikator lainnya dengan skor rata-rata sebesar 3,64 pada rentang setuju, dikarenakan responden merasa koordinasi perusahaan dengan rekanan sudah baik, namun responden tidak seluruhnya mengetahui secara pasti mengenai gambaran tingkat koordinasi perusahaan dengan rekanannya, informasi tersebut untuk kalangan tertentu saja (manajerial).

4.3.4 Keselamatan Kerja

Variabel keselamatan kerja dalam teori *quality of work life* (Cascio, 2006) memiliki tiga indikator yaitu komite keselamatan (X11), tim penolong gawat darurat (X12), program keselamatan kerja (X13), yang dijelaskan melalui lima pernyataan yang diajukan kepada responden, ditunjukkan pada tabel 4.14 berikut :

Tabel 4.14 Tabel Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Keselamatan Kerja.

Variabel	No	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean	Keterangan
			STS	TS	KS	S	SS		
			f%	f%	f%	f%	f%		
Keselamatan Kerja	D1	Komite keselamatan kerja selalu siap membantu karyawannya selama jam kerja.	0	7	57	112	11	3.67	Setuju
			0.0%	3.7%	30.5%	59.9%	5.9%		
	D2	Saya tidak pernah mengalami kecelakaan kerja.	0	18	28	96	45	3.90	Setuju
			0.0%	9.6%	15.0%	51.3%	24.1%		
	D3	Saya tidak merasa khawatir terjadi kecelakaan karena sarana keselamatannya lengkap.	2	18	61	94	12	3.51	Setuju
			1.1%	9.6%	32.6%	50.3%	6.4%		
	D4	Saya puas dengan program K3LL yang diterapkan di perusahaan	0	16	60	105	6	3.54	Setuju
			0.0%	8.6%	32.1%	56.1%	3.2%		
	D5	Menurut saya, prosedur keamanan kerja yang ada di perusahaan memadai	0	12	62	105	8	3.58	Setuju
			0.0%	6.4%	33.2%	56.1%	4.3%		
Kesimpulan							3.64	Setuju	

Penilaian responden terhadap variabel keselamatan kerja, sebagian besar penilaian responden berada pada jawaban positif, situasi tersebut mengindikasikan bahwa keselamatan kerja umumnya di perusahaan sudah baik, dilihat dari indikator komite keselamatan, tim penolong gawat darurat dan program keselamatan kerja. Hal ini ditunjukkan dengan skor rata-rata sebesar 3.64 yang berada pada rentang setuju, mengindikasikan bahwa penerapan sistem manajemen keselamatan kerja di perusahaan sudah baik, sehingga citra organisasi terhadap kinerjanya akan semakin meningkat, dan tentu ini akan meningkatkan kepercayaan dan kenyamanan baik pegawai maupun pelanggan. Skor tertinggi terlihat dari pernyataan tidak pernah mengalami kecelakaan kerja yaitu pernyataan kedua (D2) sebesar 3.90 yang merupakan indikator dari komite keselamatan (X11). Responden menilai bahwa selama bekerja di perusahaan responden tidak pernah mengalami kecelakaan kerja, hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan dalam hal ini komite keselamatan yang dimiliki berperan aktif dalam menjaga keselamatan kerja pegawainya.

4.3.5. Kebanggaan

Variabel kebanggaan dalam teori *quality of work life* (Cascio, 2006) memiliki tiga indikator yaitu identitas perusahaan (X14), partisipasi kemasyarakatan (X15), kepedulian lingkungan (X16), yang dijelaskan melalui tujuh pernyataan yang diajukan kepada responden, ditunjukkan pada tabel 4.15 berikut :

Tabel 4.15 Tabel Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kebanggaan.

Variabel	No	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean	Keterangan
			STS	TS	KS	S	SS		
			f%	f%	f%	f%	f%		
Kebanggaan	E1	Saya bangga dengan identitas perusahaan tempat saya bekerja	0	1	28	97	61	4.16	Setuju
			0.0%	0.5%	15.0%	51.9%	32.6%		
	E2	Saya selalu menggunakan produk yang dihasilkan perusahaan tempat saya bekerja	0	1	32	88	66	4.17	Setuju
			0.0%	0.5%	17.1%	47.1%	35.3%		
	E3	<u>Saya puas dengan pencapaian prestasi yang telah dicapai perusahaan</u>	0	32	70	71	14	3.35	Cukup setuju
			0.0%	17.1%	37.4%	38.0%	7.5%		
	E4	<u>Perusahaan selalu berperan aktif dalam setiap program sosial kemasyarakatan</u>	0	9	73	94	11	3.57	Setuju
			0.0%	4.8%	39.0%	50.3%	5.9%		
	E5	<u>Perusahaan tempat saya bekerja lebih unggul dari perusahaan sejenis lainnya yang ada di Indonesia.</u>	1	46	44	75	21	3.37	Cukup setuju
			0.5%	24.6%	23.5%	40.1%	11.2%		
	E6	Perusahaan memiliki image (pencitraan) yang baik di masyarakat	0	11	63	94	19	3.65	Setuju
			0.0%	5.9%	33.7%	50.3%	10.2%		
	E7	Program <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) yang diterapkan perusahaan selama ini berjalan baik	0	7	64	99	17	3.67	Setuju
			0.0%	3.7%	34.2%	52.9%	9.1%		
Kesimpulan							3.71	Setuju	

Penilaian responden terhadap atribut kebanggaan, sebagian besar penilaian responden berada pada jawaban positif, situasi tersebut mengindikasikan bahwa kebanggaan pegawai terhadap perusahaan sudah baik, dilihat dari identitas perusahaan, partisipasi kemasyarakatan dan kepedulian lingkungan. Hal ini ditunjukkan dengan skor rata-rata sebesar 3.71 yang berada pada rentang setuju, mengindikasikan bahwa kebanggaan pegawai terhadap perusahaan serta apa yang telah dilakukan perusahaan sejauh ini dinilai baik, sehingga pada akhirnya diharapkan dengan adanya kebanggaan terhadap perusahaan, pegawai lebih loyal dan memiliki komitmen kerja yang lebih baik. Skor tertinggi terlihat dari penggunaan produk yang dihasilkan perusahaan yaitu pernyataan kedua (E2) sebesar 4,17 yang merupakan indikator identitas perusahaan (X14). Responden menilai bahwa kebanggaan terhadap perusahaan, diapresiasi tinggi dengan menggunakan produk yang dihasilkan oleh perusahaan, sebagai contoh menggunakan bahan bakar dari SPBU Pertamina, tidak di SPBU lainnya, sehingga hal tersebut

berdampak positif juga bagi perusahaan, karena selain sebagai pegawai, dalam hal ini pegawai berlaku juga sebagai pelanggan. Sedangkan untuk pernyataan E3 yang merupakan indikator dari identitas perusahaan (X14) dimana mengenai kepuasan terhadap prestasi yang telah dicapai oleh perusahaan selama ini, dinilai responden dengan skor rata-rata sebesar 3,64 pada cukup setuju, yang mengindikasikan bahwa prestasi yang telah dicapai perusahaan sejauh ini dinilai belum memuaskan, dikarenakan sekarang ini Pertamina telah memiliki banyak pesaing di bidang usaha ini, seperti Shell maupun Petronas yang sudah memasuki pangsa pasar di Indonesia, sehingga Pertamina diharuskan lebih giat lagi dalam meningkatkan prestasinya baik dalam hal kualitas sumber daya manusia, produk yang dihasilkan, maupun pelayanan kepada *stakeholders*.

4.3.6. Kesehatan kerja

Variabel kesehatan kerja dalam teori quality of work life (Cascio, 2006) memiliki lima indikator yaitu pusat kesehatan (X17), pusat kesehatan gigi (X18), program pusat senam dan kebugaran (X19), program rekreasi (X19) dan program konseling (X20) yang dijelaskan melalui sembilan pernyataan yang diajukan kepada responden, ditunjukkan pada tabel 4.16 berikut :

Tabel 4.16. Tabel Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kesehatan Kerja.

Variabel	No	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean	Keterangan
			STS	TS	KS	S	SS		
			f%	f%	f%	f%	f%		
Kesehatan Kerja	F1	Fasilitas kesehatan yang diberikan oleh perusahaan sudah baik	2	5	50	99	31	3.81	Setuju
			1.1%	2.7%	26.7%	52.9%	16.6%		
	F3	<u>Faktor kesehatan sangat menentukan produktivitas saya dalam bekerja.</u>	0	0	16	107	104	4.26	Sangat setuju
			0.0%	0.0%	8.6%	57.2%	34.2%		
	F4	<u>Fasilitas kesehatan gigi secara keseluruhan sudah memadai</u>	1	8	38	128	12	3.76	Setuju
			0.5%	4.3%	20.3%	68.4%	6.4%		
	F5	<u>Program kebugaran yang diselenggarakan oleh pihak perusahaan sudah baik</u>	0	2	39	127	19	3.87	Setuju
			0.0%	1.1%	20.9%	67.9%	10.2%		
	F7	Menurut saya program rekreasi yang diselenggarakan pihak perusahaan sudah baik.	7	51	66	62	1	2.99	Cukup setuju
			3.7%	27.3%	35.3%	33.2%	0.5%		
	F8	Perusahaan menyediakan program konseling yang berjalan dengan baik	2	40	69	72	4	3.19	Cukup setuju
			1.1%	21.4%	36.9%	38.5%	2.1%		
F9	Saya merasakan manfaat dengan adanya program konseling di perusahaan.	3	46	69	52	17	3.18	Cukup setuju	
		1.6%	24.6%	36.9%	27.8%	9.1%			
Kesimpulan							3.58	Setuju	

Penilaian responden terhadap variabel kesehatan kerja, sebagian besar penilaian responden berada pada jawaban positif, situasi tersebut mengindikasikan bahwa program kesehatan kerja yang diterima pegawai dari perusahaan sudah baik, dilihat dari indikator pusat kesehatan, pusat kesehatan gigi, program pusat senam dan kebugaran, program rekreasi serta program konseling. Hal ini ditunjukkan dengan skor rata-rata sebesar 3,58 yang berada pada rentang setuju, mengindikasikan bahwa perusahaan sangat mementingkan program kesehatan kerja bagi pegawainya, karena dengan pegawai yang sehat tentunya beban perusahaan akan lebih sedikit, selain itu juga produktivitas pegawai akan meningkat seiring dengan kondisi pegawai yang sehat baik secara fisik, pikiran, emosional ataupun spiritual. Skor tertinggi terlihat dari penggunaan produk yang dihasilkan perusahaan yaitu pernyataan ketiga (F3) sebesar

4,26 yang merupakan indikator pusat kesehatan (X17). Responden menilai bahwa faktor kesehatan sangat menentukan produktivitas dalam bekerja sehingga diapresiasi tinggi, seperti kita ketahui bahwa kesehatan merupakan hal yang sangat berharga bagi kehidupan untuk menjalankan berbagai aktivitas hidup sehari-hari termasuk bekerja. Sedangkan untuk pernyataan F7 yang merupakan indikator dari program rekreasi (X20) dimana mengenai kepuasan terhadap prestasi yang telah dicapai oleh perusahaan selama ini, dinilai responden dengan skor rata-rata sebesar 2,99 pada rentang cukup setuju, yang mengindikasikan bahwa program rekreasi yang ada di perusahaan belum maksimal, begitu juga dengan indikator program konseling (X21) untuk pernyataan F8 dan F9 mengenai konseling diapresiasi pada rentang cukup setuju oleh responden, yang berarti bahwa program konseling yang ada di perusahaan belum tepat sasaran dan dijalankan secara maksimal serta belum nyata membantu pegawai di perusahaan.

4.3.7.Keamanan Kerja

Variabel keamanan kerja dalam teori *quality of work life* (Cascio, 2006) memiliki dua indikator yaitu tidak ada pemberhentian karyawan tetap (X21) dan program pensiun (X22) yang dijelaskan melalui tujuh pernyataan yang diajukan kepada responden, dimana ditunjukkan pada tabel 4.17 berikut :

Tabel 4.17. keamanan kerja diwakili oleh 2 (dua) indikator yang dieksplorasi oleh 5 (lima) pernyataan.

Tabel 4.17. Tabel Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Keamanan Kerja.

Variabel	No	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean	Keterangan
			STS	TS	KS	S	SS		
			f%	f%	f%	f%	f%		
Keamanan Kerja	G1	Saya tidak khawatir sewaktu-waktu dapat kehilangan pekerjaan saya	5	34	53	73	22	3.39	Cukup setuju
			2.7%	18.2%	28.3%	39.0%	11.8%		
	G2	<u>Di lingkungan perusahaan tidak pernah terjadi pemberhentian karyawan tetap.</u>	5	33	48	89	12	3.37	Cukup setuju
			2.7%	17.6%	25.7%	47.6%	6.4%		
	G3	<u>Saya sangat puas dengan sistem pensiun yang diterapkan oleh perusahaan</u>	0	12	55	104	16	3.66	Setuju
			0.0%	6.4%	29.4%	55.6%	8.6%		
	G4	Di lingkungan perusahaan tidak pernah terjadi kehilangan barang berharga milik pribadi.	16	79	63	29	0	2.56	Tidak setuju
			8.6%	42.2%	33.7%	15.5%	0.0%		
	G5	Di lingkungan perusahaan tidak pernah terjadi kehilangan barang berharga milik perusahaan.	10	79	65	32	1	2.65	Cukup setuju
			5.3%	42.2%	34.8%	17.1%	0.5%		
Kesimpulan							3.13	Cukup setuju	

Penilaian responden terhadap variabel keamanan kerja, sebagian besar penilaian responden berada pada jawaban cukup positif, situasi tersebut mengindikasikan bahwa gambaran keamanan kerja belum terwujud secara maksimal, dilihat dari indikator tidak ada pemberhentian karyawan tetap dan program pensiun yang ada di perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan skor rata-rata sebesar 3,13 yang berada pada rentang kurang setuju setuju. Skor tertinggi terdapat pada pernyataan kepuasan terhadap program pensiun yang diterapkan perusahaan yang merupakan indikator dari program pensiun (X22) yaitu sebesar 3.66 yang berada pada rentang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa program pensiun yang diterapkan perusahaan sudah baik, perusahaan menerapkan program pensiun yang baik bagi karyawannya, dimana program pensiunnya terdiri dari :

1. Upah bulan terakhir
2. Pembayaran pesangon
3. Pembayaran penggantian hak-hak terdiri dari :
 - a. Kompensasi hari-hari istirahat tahunan/panjang
 - b. Pembayaran kompensasi pendidikan
 - c. Pembayaran kompensasi tali asih

- d. Pembayaran kompensasi MPPK secara proporsional
- e. Pembayaran penggantian hak yang terdiri dari : penggantian perumahan, penggantian pengobatan dan perawatan, bantuan fasilitas istirahat tahunan/panjang secara proporsional, kompensasi hari-hari istirahat tahunan/panjang yang belum diambil dan Belum gugur haknya dan biaya pemulangan pekerja, serta keluarganya ke daerah asal.

Sedangkan skor terendah dari variabel lingkungan yang aman terdapat pada pernyataan keenam (G6) yang menyatakan bahwa di lingkungan perusahaan tidak pernah terjadi kehilangan barang berharga milik pribadi, yaitu dengan skor sebesar 2,56 berada pada rentang tidak setuju, hal ini mengindikasikan bahwa adanya kehilangan benda berharga milik pribadi di perusahaan, sering terjadi, oleh karenanya sebaiknya pegawai dan keamanan perusahaan lebih berhati-hati terhadap kenyataan tersebut.

4.3.8. Kompensasi yang layak

Atribut kesehatan kerja dalam teori *quality of work life* (Cascio, 2006) memiliki dua indikator yaitu gaji (X23) dan keuntungan yang kompetitif (X24) yang dijelaskan melalui tujuh pernyataan yang diajukan kepada responden, ditunjukkan pada tabel 4.18 berikut:

Tabel 4.18. Tabel Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kompensasi yang Layak.

Variabel	No	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean	Keterangan
			STS	TS	CS	S	SS		
			f%	f%	f%	f%	f%		
Kompensasi yang layak	H1	Sistem penggajian yang diterapkan perusahaan berdasarkan kinerja saya (performance)	2	9	50	101	25	3.74	Setuju
			1.1%	4.8%	26.7%	54.0%	13.4%		
	H2	Gaji yang saya terima sudah memenuhi kebutuhan hidup saya	2	8	55	91	31	3.75	Setuju
			1.1%	4.3%	29.4%	48.7%	16.6%		
	H3	<u>Saya puas dengan sistem tunjangan yang ada di perusahaan</u>	3	11	60	98	15	3.59	Setuju
			1.6%	5.9%	32.1%	52.4%	8.0%		
	H4	<u>Saya puas dengan insentif yang diberikan perusahaan kepada saya</u>	3	13	60	97	14	3.56	Setuju
			1.6%	7.0%	32.1%	51.9%	7.5%		
	H5	<u>Saya puas dengan bonus yang diberikan perusahaan kepada saya.</u>	4	14	66	89	14	3.5	Setuju
			2.1%	7.5%	35.3%	47.6%	7.5%		
	H6	Saya merasa puas dengan gaji saya, dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis.	2	23	65	84	13	3.44	Setuju
			1.1%	12.3%	34.8%	44.9%	7.0%		
	H7	Birokrasi dalam mengurus klaim kompensasi (kesehatan, dinas luar, pelatihan, dll) sudah baik	5	16	79	80	7	3.36	Cukup setuju
			2.7%	8.6%	42.2%	42.8%	3.7%		
Kesimpulan							3.56	Setuju	

Penilaian responden terhadap variabel kompensasi yang layak, sebagian besar penilaian responden berada pada jawaban positif, situasi tersebut mengindikasikan bahwa gambaran kompensasi yang layak secara umum sudah cukup baik penerapannya di perusahaan, dilihat dari indikator gaji (X23) dan keuntungan yang kompetitif (X24). Hal ini ditunjukkan dengan skor rata-rata sebesar 3,56 yang berada pada rentang setuju. Skor tertinggi terdapat pada pernyataan kepuasan terhadap gaji yang diterima oleh pegawai dari perusahaan sudah memenuhi kebutuhan hidup pegawainya, yang merupakan indikator dari gaji (X24) yaitu sebesar 3,75 yang berada pada rentang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa gaji yang diterima pegawai di perusahaan sudah memenuhi standar hidup masing-masing pekerja.

Sedangkan skor terendah dari variabel kompensasi yang layak terdapat pada pernyataan ketujuh (H7) yang menyatakan bahwa birokrasi dalam mengurus klaim kompensasi seperti klaim kesehatan, dinas luar, pelatihan dan lain sebagainya pada umumnya belum maksimal berjalan dengan baik terlaksana di perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan skor sebesar 3,36 berada pada rentang cukup setuju, oleh karenanya sebaiknya manajemen lebih memperhatikan hal-hal dalam birokrasi yang perlu diperbaiki oleh perusahaan.

4.3.9. Penyelesaian konflik

Atribut penyelesaian konflik dalam teori *quality of work life* (Cascio, 2006) memiliki dua indikator yaitu keterbukaan proses (X25), penyampaian keluhan secara formal (X26), pertukaran pendapat (X27) dan proses banding (X28) yang dijelaskan melalui tujuh pernyataan yang diajukan kepada responden, ditunjukkan pada tabel 4.19 berikut :

Tabel 4.19. Tabel Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Penyelesaian Konflik..

Variabel	No	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean	Keterangan
			STS	TS	CS	S	SS		
			f%	f%	f%	f%	f%		
Penyelesaian Konflik	11	Perusahaan selalu terbuka dalam menyelesaikan konflik internal (konflik yang ada di dalam organisasi) yang ada	0	23	85	71	8	3.34	Cukup setuju
			0.0%	12.3%	45.5%	38.0%	4.3%		
	12	Perusahaan selalu terbuka dalam menyelesaikan konflik eksternal (konflik antar organisasi) yang ada	0	23	81	81	2	3.33	Cukup setuju
			0.0%	12.3%	43.3%	43.3%	1.1%		
	13	<u>Proses dalam setiap perselisihan sudah diatur dengan baik oleh perusahaan</u>	0	14	72	90	11	3.52	Setuju
			0.0%	7.5%	38.5%	48.1%	5.9%		
	14	<u>Proses penyampaian keluhan di lingkungan perusahaan sudah baik</u>	1	33	85	64	4	3.52	Setuju
		0.5%	17.6%	45.5%	34.2%	2.1%			
15	<u>Peran Serikat Pekerja di Perusahaan sudah baik</u>	0	17	83	77	10	3.43	Setuju	
		0.0%	9.1%	44.4%	41.2%	5.3%			
16	Wadah hubungan industrial di perusahaan selama ini sudah berjalan baik.	1	15	82	88	1	3.39	Cukup setuju	
		0.5%	8.0%	43.9%	47.1%	0.5%			
17	Setiap konflik yang terjadi di perusahaan, selalu diselesaikan dengan jalan yang terbaik win-win solution dengan kedua belah pihak.	0	18	65	87	17	3.55	Setuju	
		0.0%	9.6%	34.8%	46.5%	9.1%			
Kesimpulan							3.44	Setuju	

Penilaian responden terhadap atribut penyelesaian konflik, sebagian besar penilaian responden berada pada jawaban positif, situasi tersebut mengindikasikan bahwa gambaran penyelesaian konflik secara umum sudah baik penerapannya di perusahaan, dilihat dari indikator keterbukaan proses (X25), penyampaian keluhan secara formal (X26), pertukaran pendapat (X27) dan proses banding (X28). Hal ini ditunjukkan dengan skor rata-rata sebesar 3,44 yang berada pada rentang setuju. Skor tertinggi terdapat pada pernyataan setiap konflik yang terjadi di perusahaan selalu diselesaikan dengan jalan terbaik (win-win solution) dengan kedua pihak (I7), yang merupakan indikator dari (X28) yaitu sebesar 3,55 yang berada pada rentang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa konflik yang ada di perusahaan selama ini selalu dapat diselesaikan dengan jalan terbaik (win-win solution) yang merupakan jalan terbaik dari setiap permasalahan yang dihadapi perusahaan. Sedangkan skor terendah dari variabel penyelesaian konflik terdapat pada pernyataan kedua (I2) yang menyatakan perusahaan tidak cukup terbuka dalam menyelesaikan konflik eksternal (konflik antar organisasi) yang ada. Hal ini ditunjukkan dengan skor sebesar 3,33 berada pada rentang cukup setuju, oleh karena konflik eksternal yang ada di perusahaan tidak selalu menjadi konsumsi seluruh pegawai, hanya pegawai pada jabatan dan tingkat kepentingan tertentu saja yang mengetahui permasalahan konflik eksternal yang ada di perusahaan.

Gambaran hasil penelitian kepuasan kerja dapat dilihat pada hasil analisis deskriptif berupa tabel frekuensi. Hasil analisis deskriptif untuk kepuasan kerja dari masing-masing variabel penelitian diuraikan sebagai berikut :

4.3.10. *Turn Over*.

Indikator *turn over* dalam teori kepuasan kerja (Davis, 2006) yang dijelaskan melalui enam pernyataan yang diajukan kepada responden, ditunjukkan pada tabel 4.20 berikut :

Tabel 4.20. *Turn Over* diwakili oleh oleh 4 (empat) pernyataan.

Variabel	No	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean	Keterangan
			STS	TS	CS	S	SS		
			f%	f%	f%	f%	f%		
	1	<u>Saya merasa nyaman dengan pekerjaan saya</u>	2	19	43	110	13	3.6	Setuju
			1.1%	10.2%	23.0%	58.8%	7.0%		
	2	<u>Selama bekerja di perusahaan, saya tidak pernah berfikir untuk pindah ke perusahaan lain.</u>	1	29	25	96	36	3.73	Setuju
			0.5%	15.5%	13.4%	51.3%	19.3%		
3	<u>Tingkat pergantian pegawai berpengalaman (ahli) di perusahaan rendah.</u>	1	22	52	98	14	3.54	Setuju	
		0.5%	11.8%	27.8%	52.4%	7.5%			
4	Tingkat pergantian pegawai usia muda di perusahaan rendah	1	24	56	96	10	3.48	Setuju	
		0.5%	12.8%	29.9%	51.3%	5.3%			
Kesimpulan							3.59	Setuju	

Penilaian responden terhadap indikator *turn over*, sebagian besar penilaian responden berada pada jawaban positif, situasi tersebut mengindikasikan bahwa gambaran *turn over* secara umum sudah baik penerapannya di perusahaan, dalam arti perusahaan memiliki tingkat *turn over* yang kecil. Hal ini ditunjukkan dengan skor rata-rata sebesar 3,42 yang berada pada rentang setuju. Skor tertinggi terdapat pada pernyataan bahwa responden selama bekerja di perusahaan tidak pernah berfikir untuk keluar dari perusahaan, indikator dari kepuasan kerja yaitu sebesar 3,73 yang berada pada rentang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan serta perusahaan memiliki pengelolaan yang baik terhadap pegawainya. Sedangkan skor terendah dari variabel *turn over* terdapat pada pernyataan kedua yang menyatakan bahwa responden memiliki kecenderungan untuk sering di mutasi oleh perusahaan dalam rangka pengembangan dan aktualisasi diri pegawainya. Hal ini ditunjukkan dengan skor sebesar 3,06 berada pada rentang cukup setuju.

4.3.11. Ketidakhadiran (Absensi)

Indikator ketidakhadiran dalam teori kepuasan kerja (Davis, 2006) yang dijelaskan melalui lima pernyataan yang diajukan kepada responden, ditunjukkan pada tabel 4.21
Tabel 4.21. Tingkat ketidakhadiran diwakili oleh 3 (tiga) pernyataan.

Variabel	No	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean	Keterangan
			STS	TS	CS	S	SS		
			f%	f%	f%	f%	f%		
Tingkat Ketidakhadiran	1	Saya tidak pernah Absen tanpa alasan yang jelas selama bekerja di perusahaan.	0	2	18	117	50	4.15	Setuju
			0.0%	1.1%	9.6%	62.6%	26.7%		
	2	<u>Saya selalu datang tepat waktu ke kantor</u>	0	3	34	98	52	4.06	Setuju
			0.0%	1.6%	18.2%	52.4%	27.8%		
	3	<u>Saya tidak pernah keluar kantor untuk keperluan pribadi pada saat jam kerja</u>	0	10	50	103	24	3.75	Setuju
			0.0%	5.3%	26.7%	55.1%	12.8%		
Kesimpulan							3.99	Setuju	

Penilaian responden terhadap indikator ketidakhadiran, sebagian besar penilaian responden berada pada jawaban positif, situasi tersebut mengindikasikan bahwa gambaran tingkat ketidakhadiran secara umum sudah baik penerapannya di perusahaan, dalam arti pegawai di perusahaan memiliki tingkat ketidakhadiran yang kecil. Hal ini ditunjukkan dengan skor rata-rata sebesar 4,00 yang berada pada rentang setuju. Skor tertinggi terdapat pada pernyataan bahwa responden selama bekerja di perusahaan tidak pernah absen tanpa alasan sebagai indikator dari kepuasan kerja yaitu sebesar 4,15 yang berada pada rentang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai memiliki disiplin yang tinggi terhadap dan bertanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaannya. Sedangkan skor terendah dari terdapat pada pernyataan keempat yang menyatakan bahwa responden tidak pernah keluar dari perusahaan untuk urusan pribadi pada saat jam kerja. Hal ini ditunjukkan dengan skor sebesar 3,75 berada pada rentang setuju atau dapat dikatakan baik.

4.3.12. Usia

Indikator usia dalam teori kepuasan kerja (Davis, 2006) yang dijelaskan melalui enam pernyataan yang diajukan kepada responden, ditunjukkan pada tabel 4.22.

Penilaian responden terhadap atribut usia, sebagian besar penilaian responden berada pada jawaban positif, situasi tersebut mengindikasikan bahwa gambaran tingkat penambahan usia pekerja secara umum sudah baik penerapannya di perusahaan, dalam arti pegawai di perusahaan, semakin bertambahnya usia, maka perihal seperti tantangan, kepuasan bekerja, pengalaman, kemampuan adaptasi dan produktifitas kerja meningkat. Hal ini ditunjukkan dengan skor rata-rata sebesar 3,81 yang berada pada rentang setuju atau dapat dikatakan baik. Skor tertinggi terdapat pada pernyataan ketiga bahwa responden semakin bertambahnya usia, maka pengalaman kerja mereka semakin bertambah, yang merupakan indikator dari kepuasan kerja yaitu sebesar 4,07 yang berada pada rentang setuju. Sedangkan skor terendah terdapat pada pernyataan kedua yang menyatakan bahwa responden semakin bertambahnya usia, maka kepuasan dalam bekerja mereka meningkat. Hal ini ditunjukkan dengan skor sebesar 3,58 berada pada rentang setuju atau dapat dikatakan baik

Tabel 4.22. Indikator usia diwakili oleh 5 (lima) pernyataan.

Variabel	No	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean	Keterangan
			STS	TS	CS	S	SS		
			f%	f%	f%	f%	f%		
Usia	1	Semakin bertambahnya usia, saya semakin membutuhkan tantangan dalam bekerja.	0	14	38	114	21	3.76	Setuju
			0.0%	7.5%	20.3%	61.0%	11.2%		
	2	Semakin bertambah usia, tingkat kepuasan saya dalam bekerja meningkat	0	18	59	93	17	3.58	Setuju
			0.0%	9.6%	31.6%	49.7%	9.1%		
	3	<u>Bertambahnya usia, maka pengalaman kerja saya semakin bertambah</u>	0	5	29	100	53	4.07	Setuju
			0.0%	2.7%	15.5%	53.5%	28.3%		
	4	<u>Bertambahnya usia, semakin membuat saya lebih dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja</u>	0	3	31	106	47	4.05	Setuju
			0.0%	1.6%	16.6%	56.7%	25.1%		
	5	<u>Semakin bertambahnya usia, saya semakin produktif dalam bekerja</u>	0	20	50	99	18	3.61	Setuju
			0.0%	10.7%	26.7%	52.9%	9.6%		
Kesimpulan							3.81	Setuju	

4.3.13. Tingkat Pekerjaan

Indikator tingkat pekerjaan dalam teori kepuasan kerja (Davis, 2006) yang dijelaskan melalui enam pernyataan yang diajukan kepada responden, ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.23. Tingkat pekerjaan diwakili oleh oleh 7 (tujuh) pernyataan.

Variabel	No	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean	Keterangan
			STS	TS	CS	S	SS		
			f%	f%	f%	f%	f%		
Tingkat Pekerjaan	1	Beban kerja yang saya terima sesuai dengan jabatan yang saya duduki	2	19	38	123	5	3.59	Setuju
			1.1%	10.2%	20.3%	65.8%	2.7%		
	2	Saya memahami prosedur dalam melaksanakan pekerjaan dan tugas sehari-hari	0	0	33	132	22	3.94	Setuju
			0.0%	0.0%	17.6%	70.6%	11.8%		
	3	<u>Tingkat pendidikan saya sangat mendukung dalam melaksanakan pekerjaan</u>	0	0	38	111	38	4.00	Setuju
			0.0%	0.0%	20.3%	59.4%	20.3%		
	4	<u>Kinerja saya sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan</u>	0	10	46	104	27	3.79	Setuju
			0.0%	5.3%	24.6%	55.6%	14.4%		
	5	<u>Pekerjaan saya tidak menghabiskan waktu, sehingga masih bisa melakukan kegiatan rutin di luar kantor.</u>	5	64	66	36	16	2.97	Cukup setuju
			2.7%	34.2%	35.3%	19.3%	8.6%		
	6	Pekerjaan saya dipandang penting oleh orang-orang diluar perusahaan.	0	23	56	86	22	3.57	Setuju
			0.0%	12.3%	29.9%	46.0%	11.8%		
	7	Saya merasa pekerjaan saya lebih menarik daripada kegiatan-kegiatan saya yang lain.	0	28	46	90	23	3.57	Setuju
			0.0%	15.0%	24.6%	48.1%	12.3%		
Kesimpulan							3.63	Setuju	

Penilaian responden terhadap indikator tingkat pekerjaan, sebagian besar penilaian responden berada pada jawaban positif, situasi tersebut mengindikasikan bahwa gambaran tingkat pekerjaan pegawai secara umum sudah baik penerapannya di perusahaan, dalam arti pegawai di perusahaan beban pekerjaan mereka pada umumnya sudah sesuai dengan jabatan atau tugas yang mereka dapat lakukan sesuai kompetensi. Hal ini ditunjukkan dengan skor rata-rata sebesar 3,63 yang berada pada rentang setuju. Skor tertinggi terdapat pada pernyataan ketiga bahwa tingkat pendidikan mendukung pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, yang merupakan indikator dari kepuasan kerja yaitu sebesar 4,00 yang berada pada rentang setuju. Sedangkan skor terendah terdapat pada pernyataan kelima yang menyatakan bahwa pekerjaan responden pada umumnya tidak menghabiskan waktu, sehingga masih dapat melakukan kegiatan lainnya di luar kantor. Hal ini ditunjukkan dengan skor sebesar 2,97 berada pada rentang cukup setuju atau dapat dikatakan cukup baik, dikarenakan pekerjaan yang dilakukan tidak

semata-mata berlangsung pada waktu resmi kantor, tetapi terkadang menggunakan waktu di luar jam kantor, dikarenakan banyak pekerjaan yang bersifat proyek di perusahaan dan pegawai memiliki tanggung jawab atas penyelesaian pekerjaan tersebut sesuai waktu yang telah ditentukan.

4.3.14. Ukuran Organisasi

Indikator ukuran organisasi dalam teori kepuasan kerja (Davis, 2006) yang dijelaskan melalui enam pernyataan yang diajukan kepada responden, ditunjukkan pada tabel 4.24.

Penilaian responden terhadap indikator ukuran organisasi sebagian besar penilaian responden berada pada jawaban positif, situasi tersebut mengindikasikan bahwa gambaran ukuran organisasi pegawai secara umum sudah baik penerapannya di perusahaan, dalam arti pegawai di perusahaan dengan ukuran organisasi yang seperti sekarang ini, dapat merepresentasikan kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan dengan skor rata-rata sebesar 3,52 yang berada pada rentang setuju atau dapat dikatakan baik. Skor tertinggi terdapat pada pernyataan ketiga bahwa ukuran organisasi yang besar memperluas pergaulan saya antar sesama anggota organisasi yang merupakan indikator dari kepuasan kerja yaitu sebesar 3,81 yang berada pada rentang setuju. Sedangkan skor terendah dari terdapat pada pernyataan ketiga yang menyatakan bahwa ukuran organisasi yang besar memudahkan saya berinteraksi dengan rekanan kerja (partner perusahaan) Hal ini ditunjukkan dengan skor sebesar 3,39 berada pada rentang cukup setuju atau dapat dikatakan cukup baik, dikarenakan tidak semua anggota organisasi memiliki tugas untuk berinteraksi dengan rekanan kerja (partner perusahaan), hanya bagian-bagian tertentu serta jabatan tertentu yang dapat melakukan interaksi dengan rekanan perusahaan.

Tabel 4.24 Ukuran organisasi diwakili oleh oleh 5 (lima) pernyataan.

Variabel	No	Pernyataan	Jawaban Responden					Mean	Keterangan
			STS	TS	CS	S	SS		
			f%	f%	f%	f%	f%		
Ukuran Organisasi	1	Ukuran organisasi yang besar memacu saya untuk lebih produktif bekerja	2	26	59	82	18	3.47	Setuju
			1.1%	13.9%	31.6%	43.9%	9.6%		
	2	Ukuran organisasi yang besar membuat saya lebih loyal terhadap perusahaan.	0	34	37	108	8	3.48	Setuju
			0.0%	18.2%	19.8%	57.8%	4.3%		
	3	<u>Ukuran organisasi yang besar memudahkan saya berinteraksi dengan rekanan kerja (partner perusahaan)</u>	0	35	48	99	5	3.39	Cukup setuju
			0.0%	18.7%	25.7%	52.9%	2.7%		
	4	<u>Ukuran organisasi yang besar meningkatkan komitmen saya terhadap organisasi</u>	0	31	49	100	7	3.44	Setuju
			0.0%	16.6%	26.2%	53.5%	3.7%		
	5	<u>Ukuran organisasi yang besar memperluas pergaulan saya antar sesama anggota perusahaan</u>	0	4	54	102	27	3.81	Setuju
			0.0%	2.1%	28.9%	54.5%	14.4%		
Kesimpulan							3.52	Setuju	

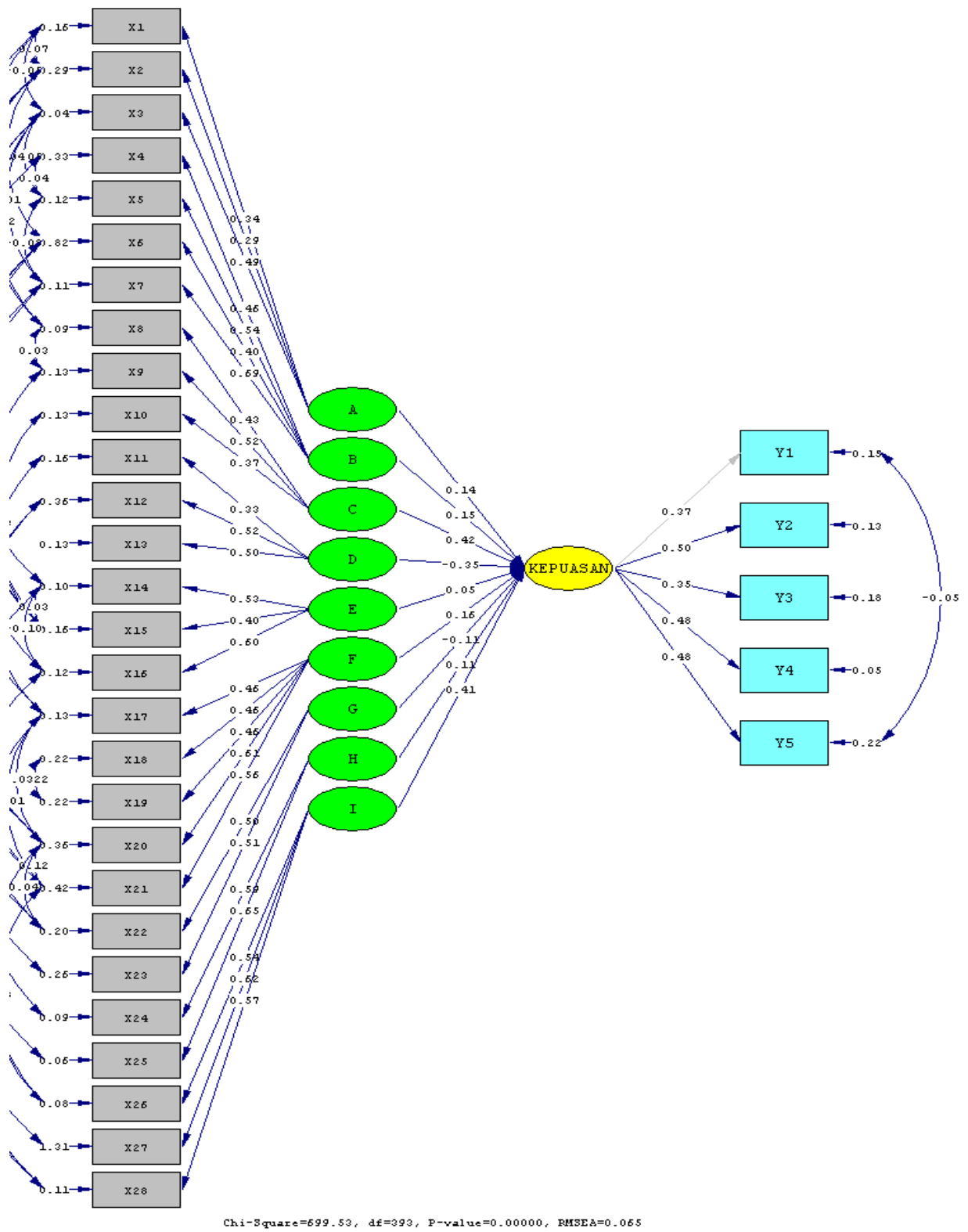
4.4 Analisis Data

Ada dua langkah pokok dalam SEM yaitu *Measurement Model* dan *Structural Model*. Untuk tujuan analisis data dengan model SEM tersebut, dipergunakan software Lisrel 8.72 for Windows, dengan covariance matrix sebagai input data dan metode estimasi Maximum Likelihood (ML). Metode estimasi tersebut diambil karena jumlah sampel tersebut antara 100-200 responden (Imam Ghazali, 61 : 2004).

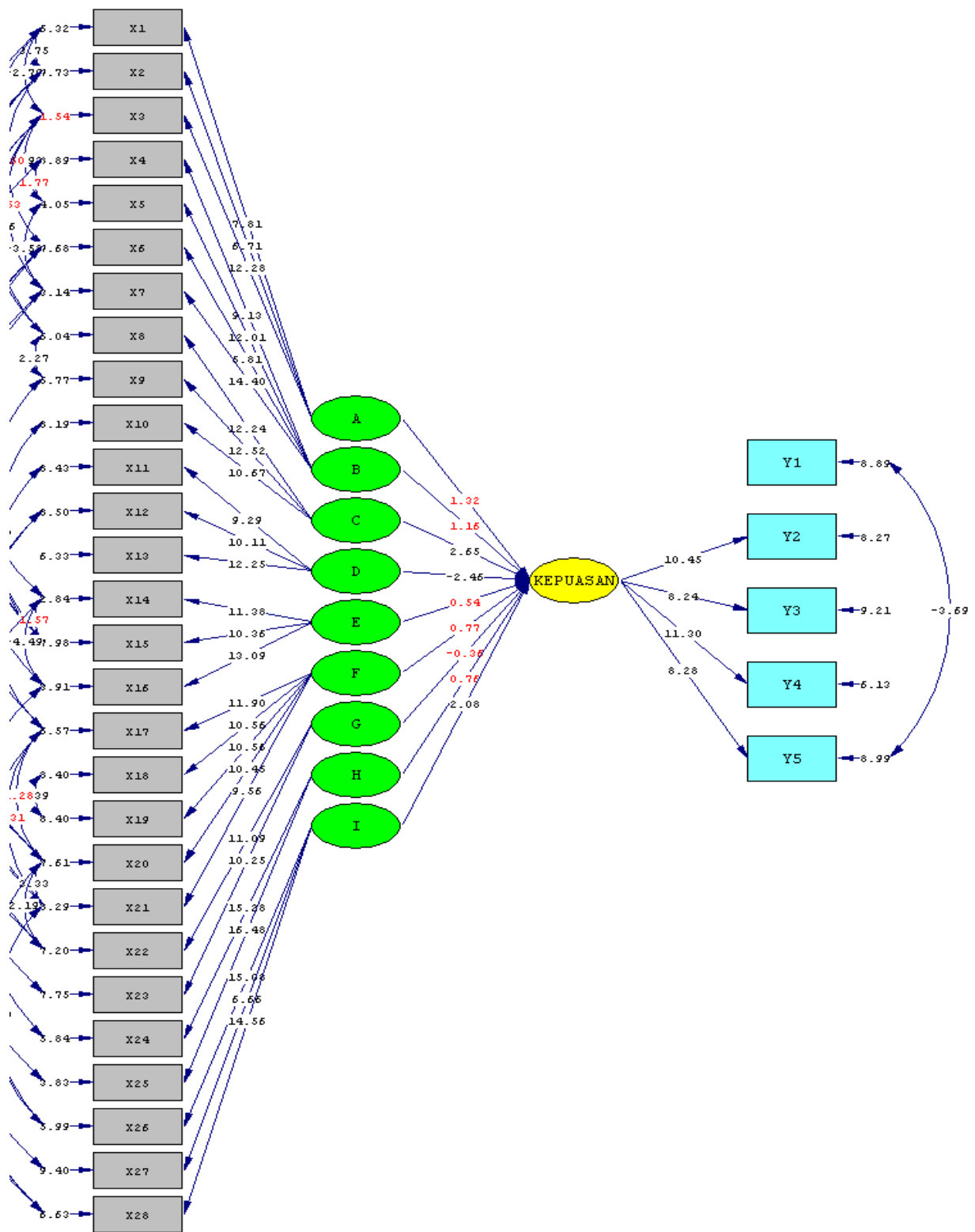
Measurement Model

Measurement model adalah bagian dari model SEM yang menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya (Singgih Santoso,8:2007). Measurement Model memiliki tujuan pengujian untuk mengetahui seberapa tepat variabel-variabel manifest dapat menjelaskan variabel laten yang ada. Berikut ini akan diuraikan Measurement Model masing-masing variabel.

Gambar 4.2 diagram path nilai estimasi



Gambar 4.3 diagram path t value



Chi-Square=699.53, df=393, P-value=0.00000, RMSEA=0.065

Berdasarkan kerangka teori yang dibangun, variabel partisipasi karyawan memiliki 3 indikator besar yaitu kerjasama karyawan dalam tim (X1), partisipasi karyawan dalam rapat (X2) dan peningkatan kualitas tim (X3). Setelah melalui uji konfirmasi faktor terhadap ketiga indikator partisipasi karyawan.

Berdasarkan nilai t, ketiga indikator partisipasi karyawan ini telah melampaui batas yang disyaratkan (>1.98), dengan demikian tiga indikator ini bisa dianggap sebagai indikator yang baik. *Construct reliability* untuk variabel partisipasi karyawan ditemukan sebesar 0.44 dan VE sebesar 0.21 yang berarti reliabilitas cukup baik. Dengan demikian. Analisis konfirmasi faktor terhadap partisipasi karyawan menghasilkan 3 indikator.

Tabel 4.25 ditampilkan muatan faktor, nilai *measurement error*, dan nilai ketiga indikator menurut urutan besarnya.

Variabel manifest	Partisipasi karyawan	Pernyataan	Muatan faktor	Nilai Measurement Error	Nilai -t >1,98
X3	Peningkatan kualitas tim	<u>Tingkat pendidikan</u> saya miliki sangat mendukung partisipasi kerja	0.49	0.040	12.28
		<u>Pengalaman</u> yang saya miliki sangat mendukung partisipasi kerja			
		selalu dipercaya oleh kelompok untuk <u>mengemban tugas baru</u>			
		selalu berusaha <u>mempelajari hal-hal baru</u> yang berkaitan dengan pekerjaan saya			
X1	Kerjasama karyawan dalam tim	<u>berusaha menyelesaikan setiap permasalahan</u> yang dihadapi oleh fungsi organisasi	0.34	0.044	7.81
		memiliki <u>jiwa kerjasama yang baik</u> dalam tim di lingkungan pekerjaan			
X2	Partisipasi karyawan dalam rapat	<u>berusaha untuk berpartisipasi</u> memberikan pendapat berdasarkan fakta yang saya ketahui pada setiap rapat.	0.29	0.044	6.71

Menurut urutan besaran masing-masing muatan faktor dan nilai t diketahui bahwa X3 yang merupakan indikator partisipasi karyawan berupa peningkatan kualitas tim, merupakan indikator yang tertinggi atau paling signifikan (0.49, $t = 12.28$). Nilai t faktor ini menjelaskan bahwa peningkatan kualitas tim yang merupakan faktor yang paling signifikan dari variabel partisipasi karyawan dalam organisasi. Sub faktor kedua dalam variabel partisipasi kerja adalah kerjasama karyawan dalam tim (X1) dengan nilai sebesar (0.34, $t = 7.81$) dan terakhir disusul oleh partisipasi karyawan dalam rapat yang merupakan sub faktor terendah dalam partisipasi karyawan (X2) sebesar (0.29, $t = 6.71$).

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(1.12)^2}{(1.12)^2 + 1.61}$$

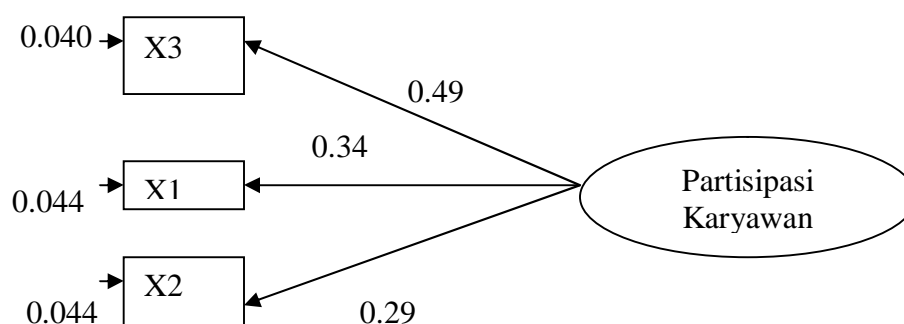
$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(1.12)^2}{(1.12)^2 + 1.61} = 0.44$$

Berdasarkan tabel 4 persamaan CFA. Untuk variabel partisipasi karyawan adalah sebagai berikut :

$$X1 = 0.34 X + 0.044$$

$$X2 = 0.29 X + 0.044$$

$$X3 = 0.49 X + 0.040$$



Berdasarkan urutan nilai muatan faktor, maka peningkatan kualitas tim (X3) merupakan indikator yang dominant dalam variabel partisipasi karyawan. PT Pertamina (Persero) Perkapalan sebagai BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang besar yang selalu mengedepankan pentingnya peningkatan kualitas sumber daya manusia tentunya menyadari pentingnya peningkatan kualitas tim, melalui hal-hal seperti pendidikan, pengalaman kerja, mengemban tugas baru serta menjadi individu pembelajar yang terus menerus meningkatkan kualitas individu pekerja yang dampak positifnya akan dirasakan oleh organisasi yaitu sebagai *learning organization*.

b. Pengembangan Karir

Berdasarkan kerangka teori yang dibangun, variabel pengembangan karir memiliki empat indikator besar yaitu perlindungan jabatan (X4), pelatihan/ pendidikan (X5), penilaian kegiatan (X6), dan promosi dari dalam (X7). Setelah melalui uji konfirmasi faktor terhadap keempat indikator pengembangan karir. Berdasarkan nilai t, keempat indikator pengembangan karir ini telah melampaui batas yang disyaratkan (>1.98), dengan demikian empat indikator ini bisa dianggap sebagai indikator yang baik. *Construct reliability* untuk variabel pengembangan karir ditemukan sebesar 0.67 dan VE sebesar 0.35 yang berarti reliabilitas cukup baik. Dengan demikian. Analisis konfirmasi faktor terhadap pengembangan karir menghasilkan 4 indikator.

Tabel 4.26 ditampilkan muatan faktor, nilai *measurement error*, dan nilai keempat indikator menurut urutan besarnya.

Variabel manifest	Pengembangan karir	Pernyataan	Muatan faktor	Nilai Measurement Error	Nilai -t >1,98
X7	Promosi dari Dalam	kesempatan untuk menjadi “Orang Penting” di lingkungan perusahaan.	0.69	0.048	14.40
		Syarat-syarat dalam promosi tidak menyulitkan bagi saya			
X5	Pelatihan/pendidikan	mendapatkan kesempatan yang sama untuk mendapatkan pelatihan dari perusahaan.	0.54	0.045	12.01
		mendapatkan kesempatan yang sama untuk mendapatkan pendidikan dari perusahaan.			
		Pekerjaan yang saya lakukan menambah pengetahuan saya			
		Pekerjaan yang saya lakukan membuat keterampilan saya bertambah.			
X4	Perlindungan jabatan	Pekerjaan saya, memberi peluang berkembang untuk menggunakan berbagai keahlian yang saya miliki.	0.46	0.050	9.13
X6	Penilaian Kegiatan	berusaha keras meningkatkan kinerja saya agar mendapatkan promosi dari perusahaan.	0.40	0.069	5.81

Menurut urutan besaran masing-masing muatan faktor dan nilai t diketahui bahwa X7 yang merupakan indikator pengembangan karir berupa promosi dari dalam, merupakan indikator yang tertinggi (0.69, $t = 14.40$). Nilai t ini menjelaskan bahwa pengembangan karir yang merupakan faktor dari *quality of work life* dalam organisasi dinilai merupakan

hal yang signifikan, dimana kesempatan untuk menjadi “orang penting” di lingkungan perusahaan sudah seyogianya terbuka lebar, begitupun dengan syarat-syarat promosi yang tidak menyulitkan bagi pegawai, sehingga pegawai mendapat kepastian karir yang jelas dari perusahaan dan mendapat gambaran secara jelas dan pasti serta merancang sendiri ingin seperti apa di masa yang akan datang.

Sub faktor kedua dalam variabel pengembangan karir adalah pelatihan/pendidikan dalam tim (X5) dengan nilai sebesar (0.54, t = 12.01), kemudian perlindungan jabatan (X4) dengan nilai sebesar (0.46, t = 9.13) dan terakhir disusul oleh penilaian kegiatan (X6) yang merupakan sub faktor terendah dalam pengembangan karir sebesar (0.40, t = 5.81).

$$(\sum \text{Std. Loading})^2$$

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{\quad}{\quad}$$

$$\frac{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}{(2.09)^2}$$

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{\quad}{(2.09)^2 + 2.16} = 0.67$$

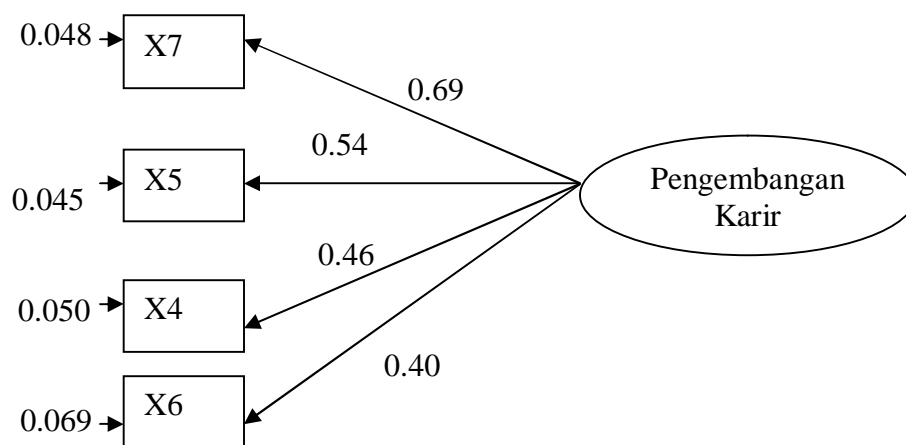
Berdasarkan tabel 4.26 persamaan CFA. Untuk variabel pengembangan karir adalah sebagai berikut :

$$X4 = 0.46 X + 0.050$$

$$X5 = 0.54 X + 0.045$$

$$X6 = 0.40 X + 0.069$$

$$X7 = 0.69 X + 0.048$$



Berdasarkan urutan muatan faktor yang dimiliki masing-masing indikator pengembangan karir, maka promosi dari dalam merupakan indikator paling dominan diantara yang lain. PT Pertamina (Persero) Perkapalan dalam pengembangan karir telah memiliki jenjang karir yang dirancang oleh manajemen untuk pegawainya sejak awal mulai bergabung di perusahaan sampai masa pensiun. Promosi internal yang ada di perusahaan merupakan hal penting yang dapat mengacu pada peningkatan *quality of work life* pegawai, sehingga pegawai menjadi lebih terjamin dan memiliki jiwa kompetisi dan produktif pada setiap pekerjaan yang dilakukan, dikarenakan mendapat penghargaan dari perusahaan.

c. Komunikasi

Berdasarkan kerangka teori yang dibangun, variabel pengembangan karir memiliki 3 indikator besar yaitu pertemuan tatap muka (X8), pertemuan kelompok (X9), dan publikasi (X10), Setelah melalui uji konfirmasi faktor terhadap ketiga indikator komunikasi. Berdasarkan nilai t, ketiga indikator komunikasi ini telah melampaui batas yang disyaratkan (>1.98), dengan demikian tiga indikator ini bisa dianggap sebagai indikator yang baik. *Construct reliability* untuk variabel komunikasi ditemukan sebesar 0.64 dan VE sebesar 0.38 yang berarti reliabilitas cukup baik. Dengan demikian. Analisis konfirmasi faktor terhadap komunikasi menghasilkan tiga indikator. Pada tabel 4.27 ditampilkan muatan faktor, nilai *measurement error*, dan nilai ketiga indikator menurut urutan besarnya.

Variabel manifest	Komunikasi	Pernyataan	Muatan faktor	Nilai Measurement Error	Nilai -t >1,98
X9	Pertemuan Kelompok	Ketika <u>menghadapi pekerjaan sulit</u> , atasan saya suka membantu.	0.52	0.041	12.52
		Saya selalu berpikir <u>positif</u> terhadap orang lain dalam kelompok saya			
X8	Pertemuan Tatap Muka	Rekan kerja saya bersifat <u>kooperatif</u>	0.43	0.035	12.34
		<u>Diluar pekerjaan</u> hubungan saya baik dengan rekan kerja.			
		Atasan sering <u>meminta informasi</u> dari karyawan.			
X10	Publikasi	Saya menggunakan <u>media komunikasi</u> (telepon, fax, internet) yang disediakan perusahaan secara efektif.	0.37	0.035	10.67
		Menurut saya, <u>tingkat koordinasi</u> perusahaan dengan rekanan perusahaan baik			

Menurut urutan besaran masing-masing muatan faktor dan nilai t diketahui bahwa X9 yang merupakan indikator komunikasi berupa pertemuan kelompok, merupakan indikator yang tertinggi (0.52, t = 12.52). Nilai t ini menjelaskan bahwa dalam variabel komunikasi yang merupakan faktor dari *quality of work life* dalam organisasi dinilai merupakan hal yang signifikan, dimana sikap selalu berpikir positif dan atasan yang kooperatif merupakan hal-hal yang dapat memacu produktivitas kerja, sehingga pegawai akan selalu merasa nyaman dengan kondisi yang serba harmonis dalam bekerja. Sub faktor kedua dalam atribut komunikasi adalah pertemuan tatap muka (X8) dengan nilai sebesar (0.43, t = 12.34), kemudian terakhir disusul dengan publikasi (X10) dengan nilai sebesar (0.37, t = 10.67).

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

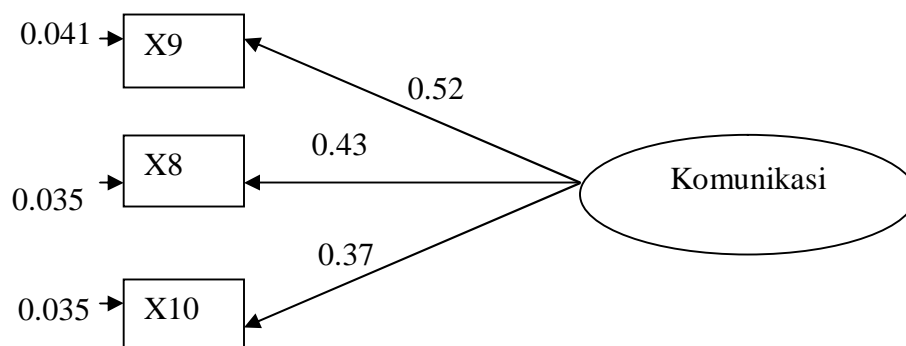
$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(1.32)^2}{(1.32)^2 + 0.98} = 0.64$$

Berdasarkan tabel 4.27 persamaan CFA. Untuk variabel komunikasi adalah sebagai berikut :

$$X8 = 0.43 X + 0.035$$

$$X9 = 0.52 X + 0.041$$

$$X10 = 0.37 X + 0.035$$



Berdasarkan urutan muatan faktor, maka pertemuan kelompok (X9) merupakan indikator yang paling dominan dalam variabel komunikasi. PT Pertamina (Persero) Perkapalan, memiliki struktur organisasi dimana terdiri dari kelompok kerja, oleh karenanya pertemuan kelompok merupakan media yang efektif dalam menyelesaikan berbagai masalah dan berbagi ide di perusahaan. Komunikasi merupakan suatu proses yang vital dalam organisasi karena komunikasi diperlukan bagi efektivitas kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, koordinasi, latihan, manajemen konflik, serta proses-proses organisasi lainnya. Studi-studi tentang perilaku manajerial menunjukkan bahwa bagian terbesar waktu manajer dalam kerja digunakan untuk komunikasi dengan orang lain. Hal ini juga disadari oleh PT Pertamina (Persero) Perkapalan khususnya, dalam hal ini pertemuan kelompok yang merupakan indikator *quality of work life* merupakan hal penting yang mendukung produktivitas kerja karyawan, khususnya pertukaran informasi. Selain itu juga perusahaan memiliki media-media agar pegawainya mengetahui hal-hal terbaru mengenai perusahaannya dalam bentuk warta pertamina dan website yang dapat diperoleh atau dikunjungi dengan mudah oleh pegawainya.

d. Keselamatan Kerja

Berdasarkan kerangka teori yang dibangun, variabel keselamatan kerja memiliki 3 indikator besar yaitu komite keselamatan (X11), tim penolong gawat darurat (X12), dan program keselamatan kerja (X13), Setelah melalui uji konfirmasi faktor terhadap ketiga indikator keselamatan kerja. Berdasarkan nilai t, ketiga indikator keselamatan kerja ini telah melampaui batas yang disyaratkan (>1.98), dengan demikian tiga indikator ini bisa dianggap sebagai indikator yang baik. *Construct reliability* untuk variabel kebanggaan ditemukan sebesar 0.55 dan VE sebesar 0.29 yang berarti reliabilitas cukup baik. Dengan demikian. Analisis konfirmasi faktor terhadap keselamatan kerja menghasilkan tiga indikator.

Tabel 4.28 ditampilkan muatan faktor, nilai *measurement error*, dan nilai ketiga indikator menurut urutan besarnya.

Variabel manifest	Keselamatan Kerja	Pernyataan	Muatan faktor	Nilai Measurement Error	Nilai -t >1,98
X13	Program Keselamatan Kerja	puas dengan <u>program K3LL</u> yang diterapkan di perusahaan	0.50	0.040	12.25
		<u>prosedur keamanan kerja</u> yang ada di perusahaan memadai.			
X12	Tim Penolong Gawat Darurat	tidak merasa khawatir terjadi kecelakaan karena <u>sarana keselamatannya lengkap</u>	0.52	0.052	10.11
X11	Komite Keselamatan	<u>Komite keselamatan kerja</u> selalu siap membantu karyawannya selama jam kerja	0.33	0.036	9.29
		tidak pernah mengalami <u>kecelakaan kerja</u>			

Menurut urutan besaran masing-masing muatan faktor dan nilai t diketahui bahwa X13 yang merupakan indikator keselamatan kerja berupa program keselamatan kerja, merupakan indikator yang tertinggi (0.50, t = 12.25). Nilai t ini menjelaskan bahwa dalam variabel keselamatan kerja yang merupakan faktor dari *quality of work life* dalam organisasi dinilai merupakan hal yang signifikan, dimana persepsi yang puas terhadap program dan prosedur keselamatan kerja menceerminkan bahwa kedua indikator tersebut penting keberadaannya di perusahaan. Sub faktor kedua dalam atribut keselamatan kerja adalah tim penolong gawat darurat (X12) dengan nilai sebesar (0.52, t = 10.11), kemudian terakhir disusul dengan publikasi (X11) dengan nilai sebesar (0.33, t = 9.29).

$$(\sum \text{Std. Loading})^2$$

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{\quad}{\quad}$$

$$(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j$$

$$(1.35)^2$$

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{\quad}{\quad} = 0.55$$

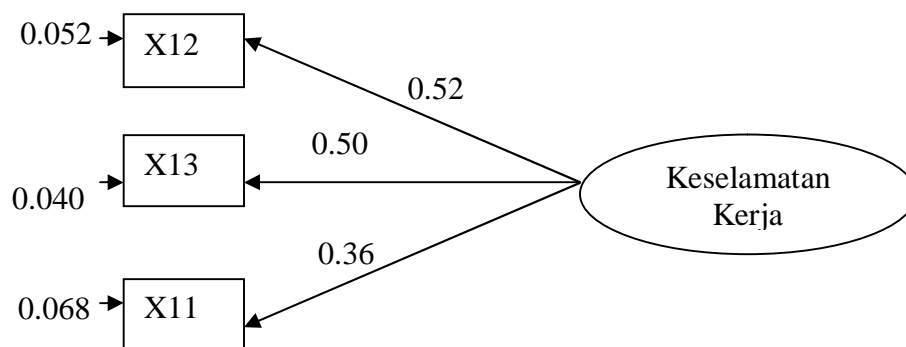
$$(1.35)^2 + 1.52$$

Berdasarkan tabel 4.28 persamaan CFA. Untuk variabel keselamatan kerja adalah sebagai berikut :

$$X11 = 0.33 X + 0.036$$

$$X12 = 0.52 X + 0.052$$

$$X13 = 0.50 X + 0.040$$



Berdasarkan nilai muatan masing-masing indikator, maka tim penolong gawat darurat (X12) merupakan indikator yang paling dominan dalam variabel keselamatan kerja. Pendekatan sistem pada manajemen keselamatan kerja dimulai dengan mempertimbangkan tujuan keselamatan kerja, teknik dan peralatan yang digunakan, proses produk dan perencanaan tempat kerja. Tujuan keselamatan harus integral dengan bagian dari setiap manajemen dan pengawasan kerja. Begitu pula peranan bagian kepegawaian sangat penting dalam mengaplikasikan pendekatan sistem pada keselamatan perusahaan.

e. Kebanggaan

Variabel kebanggaan memiliki tiga indikator besar yaitu identitas perusahaan (X14), partisipasi kemasyarakatan (X15), dan kepedulian lingkungan (X16), Setelah melalui uji konfirmasi faktor terhadap ketiga indikator kebanggaan.

Berdasarkan nilai t, ketiga indikator kebanggaan ini telah melampaui batas yang disyaratkan (>1.98), dengan demikian tiga indikator ini bisa dianggap sebagai indikator yang baik. *Construct reliability* untuk variabel kebanggaan ditemukan sebesar 0.67 dan VE sebesar 0.41 yang berarti reliabilitas cukup baik. Dengan demikian. Analisis konfirmasi faktor terhadap kebanggaan menghasilkan tiga indikator.

Tabel 4.29 ditampilkan muatan faktor, nilai *measurement error*, dan nilai ketiga indikator menurut urutan besarnya.

Variabel manifest	Kebanggaan	Pernyataan	Muatan faktor	Nilai Measurement Error	Nilai - t >1,98
X16	Kepedulian Lingkungan	<u>Program Corporate Social Responsibility (CSR) yang diterapkan perusahaan selama ini berjalan baik</u>	0.60	0.046	13.09
X14	Identitas Perusahaan	<u>bangga dengan identitas perusahaan tempat saya bekerja</u>	0.53	0.047	11.38
		<u>selalu menggunakan produk yang dihasilkan perusahaan tempat saya bekerja</u>			
		<u>puas dengan pencapaian prestasi yang telah dicapai perusahaan</u>			
		<u>Perusahaan tempat saya bekerja lebih unggul dari perusahaan sejenis lainnya yang ada di Indonesia.</u>			
X15	Partisipasi Masyarakat	<u>berperan aktif dalam setiap program sosial masyarakat</u>	0.40	0.039	10.36
		<u>memiliki image (pencitraan) yang baik di masyarakat</u>			

Menurut urutan besaran masing-masing muatan faktor dan nilai t diketahui bahwa X16 yang merupakan indikator kebanggaan berupa kepedulian lingkungan, merupakan indikator yang tertinggi (0.60, t = 13.09). Nilai t ini menjelaskan bahwa dalam atribut kebanggaan yang merupakan faktor dari *quality of work life* dalam organisasi dinilai merupakan hal yang paling signifikan, dimana persepsi kebanggaan terhadap perusahaan dilihat dari kepedulian terhadap lingkungan melalui program *corporate social responsibility* (CSR). Sub faktor kedua dalam atribut kebanggaan adalah melalui identitas perusahaan (X14) dengan nilai sebesar (0.89, t = 12.03), kemudian terakhir disusul dengan publikasi (X15) dengan nilai sebesar (0.71, t = 10.77).

$$(\sum \text{Std. Loading})^2$$

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{\quad}{\quad}$$

$$\frac{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \epsilon_i}{(1.53)^2}$$

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{\quad}{\quad} = 0.87$$

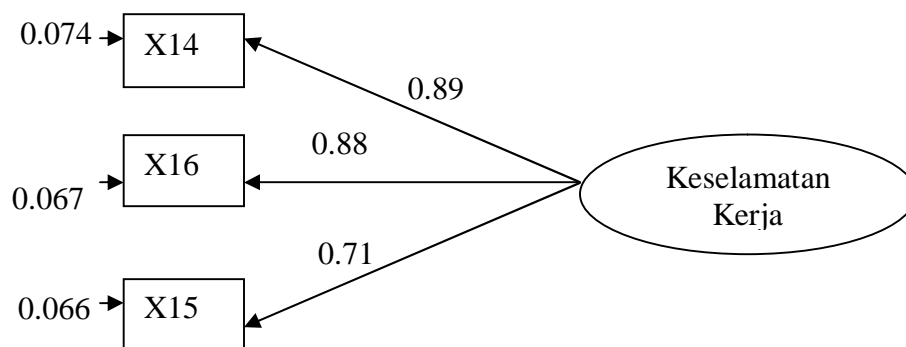
$$(1.53)^2 + 1.14$$

Berdasarkan tabel 4.29 persamaan CFA. Untuk variabel kebanggaan adalah sebagai berikut :

$$X14 = 0.89 X + 0.074$$

$$X15 = 0.71 X + 0.066$$

$$X16 = 0.88 X + 0.067$$



Pembahasan mengenai variabel kebanggaan melalui identitas perusahaan ini merupakan bentuk pengertian dan kesadaran pegawai tentang pentingnya menjaga identitas perusahaan dan bangga terhadap organisasi tempat mereka bekerja, karena pengaruhnya yaitu sejauh mana pengelolaan eksistensi sebagai perusahaan yang memiliki citra baik di masyarakat dan peduli terhadap lingkungan, selain itu juga berkaitan dengan pegawai yang bangga dengan identitas perusahaannya akan cenderung loyal dan memiliki komitmen yang baik.

f. Kesehatan Kerja

Variabel kesehatan kerja memiliki lima indikator besar yaitu pusat kesehatan (X17), pusat kesehatan gigi (X18), pusat senam dan kebugaran (X19), program rekreasi (X20) dan program konseling (X21). Setelah melalui uji konfirmasi faktor terhadap kelima indikator kesehatan kerja.

Berdasarkan nilai t, kelima indikator kesehatan kerja ini telah melampaui batas yang disyaratkan (>1.98), dengan demikian tiga indikator ini bisa dianggap sebagai indikator yang baik. *Construct reliability* untuk variabel kesehatan kerja ditemukan sebesar 0.73 dan VE sebesar 0.36 yang berarti reliabilitas cukup baik. Dengan demikian. Analisis konfirmasi faktor terhadap kesehatan kerja menghasilkan lima indikator. Tabel 4.30 ditampilkan muatan faktor, nilai *measurement error*, dan nilai kelima indikator menurut urutan besarnya.

Variabel manifest	Kesehatan Kerja	Pernyataan	Muatan faktor	Nilai Measurement Error	Nilai - t >1,98
X17	Pusat Kesehatan	Fasilitas kesehatan yang diberikan oleh perusahaan sudah baik	0.46	0.038	11.90
		Faktor kesehatan sangat menentukan produktivitas saya dalam bekerja			
X18	Pusat Kesehatan Gigi	Fasilitas kesehatan <u>gigi</u> secara keseluruhan sudah memadai	0.46	0.044	10.56
X19	Program Pusat Senam dan Kebugaran	<u>Program kebugaran</u> yang diselenggarakan oleh pihak perusahaan sudah baik.	0.46	0.044	10.56
X20	Program Rekreasi	<u>program rekreasi</u> yang diselenggarakan pihak perusahaan sudah baik	0.61	0.058	10.45
X21	Program Konseling	menyediakan <u>program konseling</u> yang berjalan dengan baik	0.56	0.059	9.56
		merasakan <u>manfaat dengan adanya program konseling</u> di perusahaan.			

Menurut urutan besaran masing-masing muatan faktor dan nilai t diketahui bahwa X17 yang merupakan indikator kesehatan kerja berupa pusat kesehatan, merupakan indikator yang tertinggi (0.46, t = 11.90). Nilai t ini menjelaskan bahwa dalam atribut kesehatan kerja yang merupakan faktor dari *quality of work life* dalam organisasi dinilai merupakan hal yang signifikan, dimana persepsi kesehatan kerja melalui pusat kesehatan yang baik merupakan hal yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, dengan adanya fasilitas kesehatan yang baik untuk menjaga pegawainya agar tetap sehat dan dapat bekerja secara produktif bagi perusahaan. Sub faktor kedua dalam variabel kesehatan kerja berdasarkan nilai t adalah melalui pusat kesehatan gigi (X18) dengan nilai sebesar (0.46, t = 10.56), program pusat senam dan kebugaran (X19) dengan nilai sebesar (0.46, t = 10.56), program rekreasi (X20) sebesar (0.61, t= 10.45), kemudian disusul dengan program konseling (X21) dengan nilai sebesar (0.56, t = 9.56).

$$(\sum \text{Std. Loading})^2$$

Construct - Reliability = _____

$$(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j$$

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(2.55)^2}{(2.55)^2 + 2.35} = 0.73$$

Berdasarkan tabel 4.30 persamaan CFA. Untuk variabel kebanggaan adalah sebagai berikut :

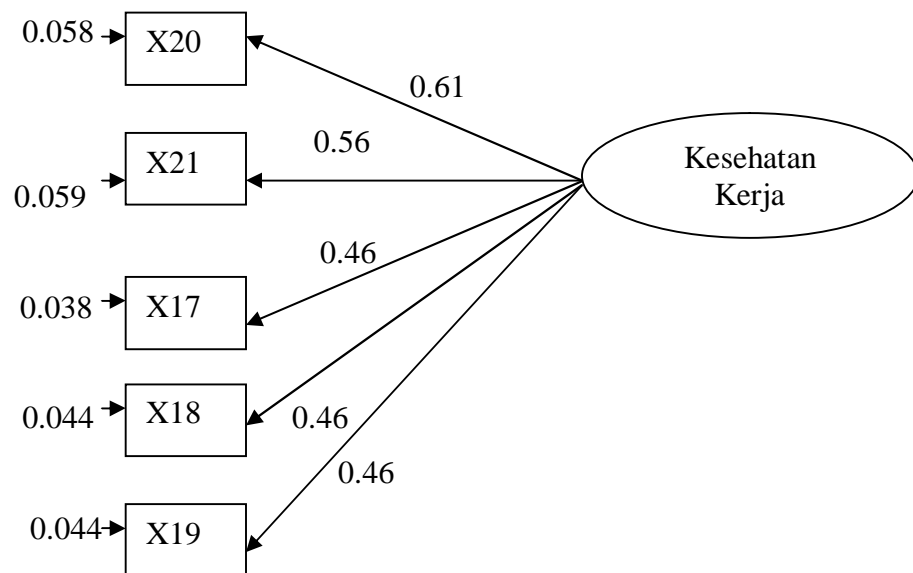
$$X17 = 0.46 X + 0.038$$

$$X18 = 0.46 X + 0.044$$

$$X19 = 0.46 X + 0.044$$

$$X20 = 0.61 X + 0.058$$

$$X21 = 0.56 X + 0.059$$



Berdasarkan urutan muatan faktor, program rekreasi memiliki muatan yang terbesar yang mengindikasikan bahwa program rekreasi yang ada di perusahaan tersebut memegang peran yang paling dominan diapresiasi oleh pegawai. Program rekreasi seperti *family gathering*, *outbond*, dan sebagainya memberikan energi baru bagi pegawai di perusahaan agar dapat sejenak melupakan kepenatan bekerja, menghilangkan stress sehingga dapat kembali produktif dan lebih semangat dalam bekerja.

g. Keamanan Kerja

Variabel keamanan kerja memiliki dua indikator besar yaitu tidak ada pemberhentian karyawan tetap (X22) dan program pensiun (X23), Setelah melalui uji konfirmasi faktor terhadap kedua indikator lingkungan yang aman.

Berdasarkan nilai t , kedua indikator lingkungan yang aman ini telah melampaui batas yang disyaratkan (>1.98), dengan demikian dua indikator ini bisa dianggap sebagai indikator yang baik. *Construct reliability* untuk variabel lingkungan yang aman ditemukan sebesar 0.54 dan VE sebesar 0.37 yang berarti reliabilitas cukup baik. Dengan demikian. Analisis konfirmasi faktor terhadap lingkungan yang aman menghasilkan dua indikator.

Tabel 4.31 ditampilkan muatan faktor, nilai *measurement error*, dan nilai kedua indikator menurut urutan besarnya.

Variabel manifest	Keamanan Kerja	Pernyataan	Muatan faktor	Nilai Measurement Error	Nilai - $t > 1,98$
X22	Tidak ada pemberhentian karyawan tetap	tidak khawatir sewaktu-waktu dapat <u>kehilangan pekerjaan</u> saya.	0.50	0.045	11.09
		Di lingkungan perusahaan tidak pernah terjadi <u>pemberhentian karyawan tetap</u>			
		Di lingkungan perusahaan tidak pernah terjadi <u>kehilangan barang berharga milik pribadi.</u>			
		Di lingkungan perusahaan tidak pernah terjadi <u>kehilangan barang berharga milik perusahaan.</u>			
X23	Program Pensiun	puas dengan <u>sistem pensiun</u> yang diterapkan oleh perusahaan	0.51	0.049	10.25

Menurut urutan besaran masing-masing muatan faktor dan nilai t diketahui bahwa X22 yang merupakan indikator lingkungan yang aman berupa tidak adanya pemberhentian karyawan tetap, merupakan indikator yang tertinggi (0.50, $t = 11.09$). Nilai t ini menjelaskan bahwa dalam variabel keamanan kerja yang merupakan faktor dari *quality of work life* dalam organisasi dinilai merupakan hal yang signifikan, dimana persepsi aman dalam bekerja melalui ketidakhawatiran kehilangan pekerjaan, karena adanya jaminan perlindungan dari manajemen perusahaan, serta tidak pernah kehilangan barang berharga baik milik pribadi maupun milik perusahaan, hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja. Sub faktor kedua dalam atribut lingkungan yang aman adalah melalui program pensiun (X23) dengan nilai sebesar (0.51, $t = 10.25$).

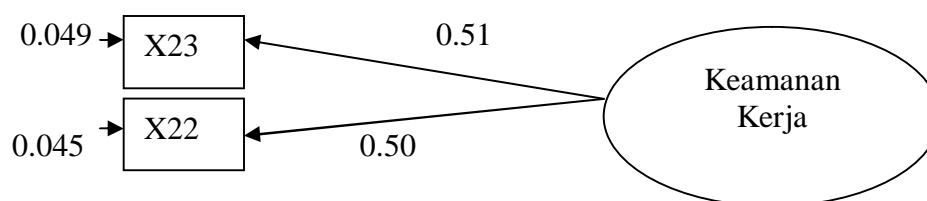
$$Construct - Reliability = \frac{(\sum Std. Loading)^2}{(\sum Std. Loading)^2 + \sum \epsilon_j}$$

$$Construct - Reliability = \frac{(1.01)^2}{(1.01)^2 + 0.88} = 0.54$$

Berdasarkan tabel 4.31 persamaan CFA. Untuk variabel keamanan kerja adalah sebagai berikut :

$$X22 = 0.50 X + 0.045$$

$$X23 = 0.51 X + 0.049$$



Berdasarkan nilai *loading factor* atau kuatnya muatan indikator program pensiun, maka mengindikasikan bahwa dalam faktor *quality of work life* keamanan kerja, program pensiun merupakan hal yang paling dominan dalam variabel keamanan kerja, yang membuat pegawai merasa tenang, program pensiun yang baik menjadi hal yang dapat memacu kepuasan pegawai bekerja di perusahaan.

h. Kompensasi yang Layak

Variabel lingkungan yang aman memiliki dua indikator besar yaitu tidak ada pemberhentian gaji (X24) dan keuntungan yang kompetitif (X25), Setelah melalui uji konfirmasi faktor terhadap kedua indikator kompensasi yang layak.

Berdasarkan nilai *t*, kedua indikator lingkungan yang aman ini telah melampaui batas yang disyaratkan (>1.98), dengan demikian dua indikator ini bisa dianggap sebagai indikator yang baik. *Construct reliability* untuk variabel lingkungan yang aman ditemukan sebesar 0.83 dan VE sebesar 0.71 yang berarti reliabilitas baik. Dengan demikian. Analisis konfirmasi faktor terhadap kompensasi yang layak menghasilkan

dua indikator. Pada tabel 4.32 ditampilkan muatan faktor, nilai *measurement error*, dan nilai kedua indikator menurut urutan besarnya.

Variabel manifest	Kompensasi yang Layak	Pernyataan	Muatan faktor	Nilai Measurement Error	Nilai - t >1,98
X25	Keuntungan yang Kompetitif	Saya puas dengan <u>sistem tunjangan</u> yang ada di perusahaan	0.65	0.039	16.48
		puas dengan <u>bonus</u> yang diberikan perusahaan kepada saya.			
		<u>Birokrasi dalam mengurus klaim kompensasi</u> (kesehatan, dinas luar, pelatihan, dll) sudah baik			
X24	Gaji	<u>Sistem penggajian</u> yang diterapkan perusahaan berdasarkan kinerja saya (performance)	0.59	0.039	15.28
		<u>Gaji</u> yang saya terima sudah <u>memenuhi kebutuhan hidup saya</u>			
		merasa <u>puas dengan gaji saya</u> , dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis.			
		puas dengan <u>insentif</u> yang diberikan perusahaan kepada saya			

Menurut urutan besaran masing-masing muatan faktor dan nilai t diketahui bahwa X25 yang merupakan indikator kompensasi yang layak berupa keuntungan yang kompetitif, merupakan indikator yang tertinggi (0.65, t = 16.48). Nilai t ini menjelaskan bahwa dalam atribut kompensasi yang layak, yang merupakan faktor dari *quality of work life* dalam organisasi dinilai merupakan hal yang signifikan, dimana persepsi mengenai keuntungan yang kompetitif dilihat dari sudut sistem tunjangan, insentif yang diterima, bonus dan birokrasi pengurusan klaim kompensasi, dinilai sebagai hal yang memacu kepuasan kerja dalam hal kompensasi yang layak. Sub faktor kedua dalam atribut kompensasi yang layak adalah melalui gaji (X24) dengan nilai sebesar (0.59, t = 15.28).

$$(\sum \text{Std. Loading})^2$$

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{\quad}{\quad}$$

$$\frac{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}{(1.24)^2}$$

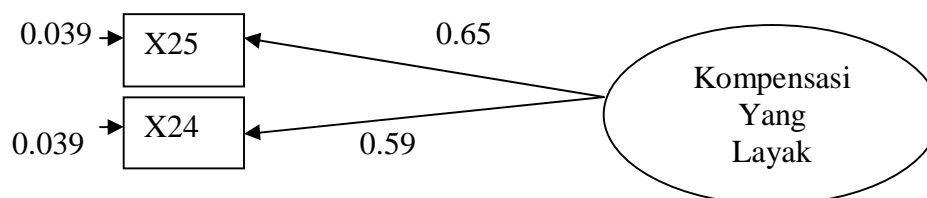
$$\text{Construct - Reliability} = \frac{\quad}{\quad} = 0.83$$

$$(1.24)^2 + 0.32$$

Berdasarkan tabel 4.32 persamaan CFA. Untuk variabel lingkungan yang aman adalah sebagai berikut :

$$X24 = 0.59 X + 0.039$$

$$X25 = 0.65 X + 0.039$$



Berdasarkan nilai muatan faktor, yaitu kuatnya indikator keuntungan yang kompetitif, maka mengindikasikan bahwa dalam faktor *quality of work life* kompensasi yang layak, pegawai PT Pertamina (Persero) Perkapalan lebih mengapresiasi tinggi pentingnya keuntungan yang kompetitif bagi pegawainya, dilihat dari insentif, bonus, tunjangan dan kemudahan dalam mengurus berbagai klaim kompensasi yang ada di perusahaan. Sehingga apabila hal tersebut dapat terlaksana dengan baik di perusahaan, maka kepuasan pekerja yang diharapkan meningkat, sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai dengan baik.

i. Penyelesaian Konflik

Variabel penyelesaian konflik memiliki tiga indikator besar yaitu keterbukaan (X26), proses penyampaian keluhan secara formal (X27) dan pertukaran pendapat /proses banding (X28), Setelah melalui uji konfirmasi faktor terhadap ketiga indikator penyelesaian konflik.

Berdasarkan nilai t, ketiga indikator penyelesaian konflik ini telah melampaui batas yang disyaratkan (>1.98), dengan demikian tiga indikator ini bisa dianggap sebagai indikator yang baik. Construct reliability untuk variabel kebanggaan ditemukan sebesar 0.71 dan VE sebesar 0.45 yang berarti reliabilitas cukup baik. Dengan demikian. Analisis konfirmasi faktor terhadap penyelesaian konflik menghasilkan tiga indikator.

Tabel 4.33 ditampilkan muatan faktor, nilai *measurement error*, dan nilai ketiga indikator menurut urutan besarnya.

Variabel manifest	Penyelesaian Konflik	Pernyataan	Muatan faktor	Nilai Measurement Error	Nilai - t >1,98
X26	Keterbukaan	selalu terbuka dalam menyelesaikan konflik internal (konflik yang ada di dalam organisasi) yang ada	0.54	0.036	15.08
		selalu terbuka dalam menyelesaikan konflik eksternal (konflik antar organisasi) yang ada			
		Peran Serikat Pekerja di Perusahaan sudah baik			
X28	Pertukaran Pendapat/ proses banding	Wadah hubungan industrial di perusahaan selama ini sudah berjalan baik.	0.57	0.039	14.56
		Setiap konflik yang terjadi di perusahaan, selalu diselesaikan dengan jalan yang terbaik <u>win-win solution</u> dengan kedua belah pihak			
X27	Proses Penyampaian Keluhan Secara Formal	Proses dalam setiap perselisihan sudah diatur dengan baik oleh perusahaan	0.62	0.093	6.66
		Proses <u>penyampaian keluhan</u> di lingkungan perusahaan sudah baik			

Menurut urutan besaran masing-masing muatan faktor dan nilai t diketahui bahwa X26 yang merupakan indikator penyelesaian konflik berupa keterbukaan, merupakan indikator yang tertinggi (0.54, t = 15.08). Nilai t ini menjelaskan bahwa dalam variabel penyelesaian konflik yang merupakan faktor dari *quality of work life* dalam organisasi dinilai merupakan hal yang signifikan, dimana persepsi mengenai penyelesaian konflik yang terjadi di perusahaan dilihat keterbukaan proses penyelesaian segala konflik baik internal, maupun eksternal serta mengenai keterbukaan peran serikap pekerja di perusahaan. Sub faktor kedua dalam atribut penyelesaian konflik adalah melalui pertukaran pendapat/proses banding (X28) dengan nilai sebesar (0.57, t = 14.56), kemudian terakhir disusul dengan proses penyampaian keluhan secara formal (X27) dengan nilai sebesar (0.62, t = 6.66).

$$(\sum \text{Std. Loading})^2$$

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{\quad}{\quad}$$

$$(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j$$

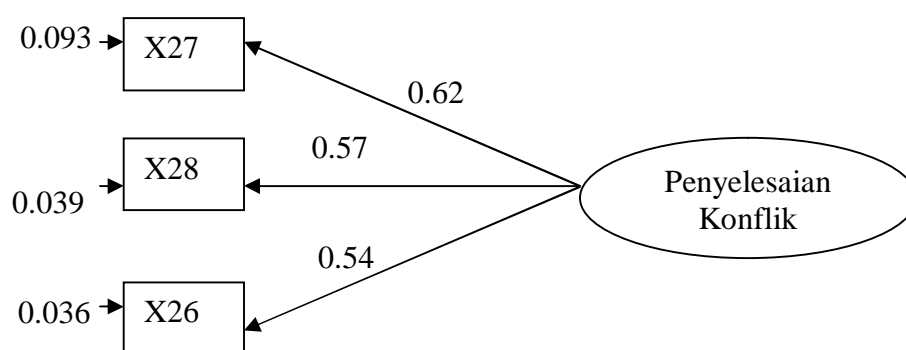
$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(1.73)^2}{(1.73)^2 + 1.21} = 0.69$$

Berdasarkan tabel 4.33 persamaan CFA. Untuk variabel kebanggaan adalah sebagai berikut :

$$X26 = 0.54 X + 0.036$$

$$X27 = 0.62 X + 0.093$$

$$X28 = 0.57 X + 0.039$$



Dalam variabel penyelesaian konflik, berdasarkan urutan muatan faktor seperti kita ketahui diatas bahwa proses penyampaian keluhan secara formal merupakan indikator yang terkuat, hal ini mengindikasikan bahwa peran sebuah media seperti serikat pekerja untuk penyampaian apresiasi antara manajemen dengan elemen-elemen yang ada didalamnya termasuk dalam hal ini adalah pegawai yang bekerja di perusahaan merupakan hal yang dominan memicu kepuasan kerja mereka dari sudut pandang penyelesaian konflik yang merupakan faktor dari *quality of work life*. PT Pertamina (Persero) Perkapalan khususnya memiliki media yang bisa menghubungkan atau menginformasikan berbagai isu ataupun berita yang terjadi seputar perusahaan, yaitu melalui media hubungan industrial yang menampung berbagai keluhan karyawan, serta serikat pekerja yang dinamakan FSPPB (Federasi Serikat Pekerja Pertamina Bersatu), selain itu Pertamina memiliki majalah warta pertamina, *website* yang dapat diakses oleh siapa saja yang membutuhkan informasi terbaru mengenai berbagai informasi mengenai yang terjadi di perusahaan.

Secara ringkas, keseluruhan hasil perhitungan terhadap *construct reliability* dan *variance extracted* bisa dilihat pada tabel 4.34.

Tabel 4.34 Hasil perhitungan *Construct Reliability* dan *Variance Extracted* masing-masing variabel

Variabel		Standardized Loading Factors ≥ 0.50	Errors	Reliabilitas		Keterangan
				CR ≥ 0.70	VE ≥ 0.50	
A (Partisipasi Karyawan)	X1	0.34	0.63	0.44	0.21	Reliabilitas Cukup Baik Validitas Cukup Baik Validitas Cukup Baik Validitas Cukup Baik
	X2	0.29	0.68			
	X3	0.49	0.30			
	Σ	1.12	1.61			
	$(\Sigma SLF)^2$	1.25				
	$\Sigma(SLF^2)$	0.44				
	B (Pengembangan Karir)	X4	0.46			
X5	0.54	0.42				
X6	0.40	0.84				
X7	0.69	0.34				
Σ	2.09	2.16				
$(\Sigma SLF)^2$	4.37					
$\Sigma(SLF^2)$	1.14					
C (Komunikasi)	X8	0.43	0.25	0.64	0.38	Reliabilitas Cukup Baik Validitas Cukup Baik Validitas Baik Validitas Cukup Baik
	X9	0.52	0.22			
	X10	0.37	0.51			
	Σ	1.32	0.98			
	$(\Sigma SLF)^2$	1.74				
	$\Sigma(SLF^2)$	0.59				
D (Keselamatan Kerja)	X11	0.33	0.53	0.55	0.29	Reliabilitas Cukup Baik Validitas Cukup Baik Validitas Baik Validitas Baik
	X12	0.52	0.57			
	X13	0.50	0.42			
	Σ	1.35	1.52			
	$(\Sigma SLF)^2$	1.82				
E (Kebanggaan)	X14	0.53	0.32	0.67	0.41	Reliabilitas Cukup Baik Validitas Baik Validitas Cukup Baik Validitas Baik
	X15	0.40	0.33			
	X16	0.60	0.49			
	Σ	1.53	1.14			
	$(\Sigma SLF)^2$	2.34				
	$\Sigma(SLF^2)$	0.80				

Variabel		Standardized Loading Factors ≥ 0.50	Errors	Reliabilitas		Keterangan			
				CR ≥ 0.70	VE ≥ 0.50				
F (Kesehatan Kerja)	X17	0.46	0.71	0.73	0.36	Reliabilitas Cukup Baik Validitas Cukup Baik Validitas Cukup Baik Validitas Cukup Baik Validitas Baik Validitas Baik			
	X18	0.46	0.00						
	X19	0.46	0.00						
	X20	0.61	0.74						
	X21	0.56	0.90						
	Σ	2.55	2.35						
	$(\Sigma SLF)^2$ $\Sigma(SLF^2)$	6.50 1.32							
G (Lingkungan yang Aman)	X22	0.50	0.40	0.54	0.37	Reliabilitas Cukup Baik Validitas Baik Validitas Baik			
	X23	0.51	0.48						
	Σ	1.01	0.88						
	$(\Sigma SLF)^2$ $\Sigma(SLF^2)$	1.02 0.51							
H (Kompensasi yang Layak)	X24	0.59	0.23	0.83	0.71	Reliabilitas Baik Validitas Baik Validitas Baik			
	X25	0.65	0.09						
	Σ	1.24	0.32						
	$(\Sigma SLF)^2$ $\Sigma(SLF^2)$	1.54 0.77							
I (Penyelesaian Konflik)	X26	0.54	0.17	0.71	0.45	Reliabilitas Cukup Baik Validitas Baik Validitas Baik Validitas Baik			
	X27	0.62	0.78						
	X28	0.57	0.26						
	Σ	1.73	1.21						
	$(\Sigma SLF)^2$ $\Sigma(SLF^2)$	2.99 1.00							
KEPUASAN	Y1	0.37	0.54	0.69	0.31	Reliabilitas Cukup Baik Validitas Cukup Baik Validitas Baik Validitas Cukup Baik Validitas Cukup Baik Validitas Cukup Baik			
	Y2	0.50	0.35						
	Y3	0.35	0.61						
	Y4	0.48	0.17						
	Y5	0.48	0.48						
	Σ	2.18	2.15						
	$(\Sigma SLF)^2$ $\Sigma(SLF^2)$	4.75 0.97							

Sumber : Pengolahan data dengan Lisrel 8.72 for Windows : 2009

4.5 Struktural Model

Model struktural menggambarkan hubungan-hubungan yang ada di antara variabel-variabel laten (Wijanto 2008:12). Pada analisis ini menggunakan metode SEM (Structural Equation Model) dengan memeriksa hubungan di antara variabel-variabel sebagai sebuah unit, tidak seperti regresi sederhana yang pendekatannya sedikit demi sedikit (piecemeal) menurut Kline dan Klamer (2001) pada Wijanto (2008: 8). Dengan pendekatan persamaan struktural, penelitian ini ingin menemukan pola interaksi yang terjadi antara kepuasan kerja dengan melalui faktor-faktor dalam *quality of work life* yaitu partisipasi karyawan, pengembangan karir, komunikasi, keselamatan kerja, kebanggaan, kesehatan kerja, keamanan kerja, kompensasi yang layak dan penyelesaian konflik. Selain itu dilihat pula indikator dari kepuasan kerja itu sendiri yakni melalui *turn over*, tingkat ketidakhadiran, usia, tingkat pekerjaan dan ukuran organisasi.

Pengujian kesesuaian model struktural yang diajukan dengan data lapangan dapat dilakukan dengan memakai pengujian overall model fit. Hal ini dilakukan untuk menemukan sebuah model yang benar-benar mendekati teori yang diajukan. Menurut Hair et al (1998: 611). Terdapat tiga tipe alat uji kesesuaian yang dapat digunakan dalam menilai *Goodness of fit* sebuah model yaitu 1) absolute fit measure; 2) incremental fit measure; 3) parsimonious fit measure. Ukuran kecocokan absolut menentukan derajat prediksi model keseluruhan atau model struktural dan pengukuran terhadap matriks korelasi dan kovarian. Ukuran ini mengandung ukuran-ukuran yang mewakili sudut pandang overall fit. Ukuran kecocokan absolut (absolute fit measure) yang digunakan adalah : Chi-square, menguji seberapa dekat kecocokan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian model. GFI (Goodness of Fit Index) merupakan indeks kesesuaian yang akan menghitung proporsi tertimbang dalam matriks kovarian populasi yang terestimasi (Bentler, 1983; Tanaka & Huba, 1989 dalam Ferdian: 2002). Nilai GFI berkisar antara 0 (poor fit) sampai 1 (perfect fit) dan nilai $GFI \geq 0.90$ merupakan good fit (kecocokan yang baik), sedangkan $0.80 \leq GFI < 0.90$ sering disebut marginal fit. RMSEA menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA ≤ 0.05 menandakan close fit, sedangkan $0.05 < RMSEA \leq 0.08$ menunjukkan good fit (Brown dan Cudeck: 1993). RMSEA antara 0.08 sampai dengan 0.10 menunjukkan poor fit. RMSR mewakili nilai rerata residual yang diperoleh dari mencocokkan matriks varian kovarian dari matriks yang dihipotesiskan dengan matriks varian-kovarian dari dua sampel. Model yang mempunyai kecocokan baik (good fit) akan mempunyai nilai RMSR lebih kecil dari 0.05.

Ukuran kecocokan inkremental membandingkan model yang diusulkan dengan model dasar (baseline model) yang sering disebut sebagai independence model (Wijanto, 2008: 55). AGFI, nilai AGFI berkisar antara 0 sampai 1 dan nilai $AGFI \geq 0.90$ menunjukkan good fit, sedangkan $0.80 \leq AGFI < 0.90$ sering disebut sebagai marginal fit. NFI, nilai NFI berkisar antara 0 sampai 1 dan nilai $NFI \geq 0.90$ menunjukkan good fit, sedangkan $0.80 \leq NFI < 0.90$ sering disebut sebagai marginal fit. NNFI, nilai NNFI berkisar antara 0 sampai 1 dan nilai $NNFI \geq 0.90$ menunjukkan good fit, sedangkan $0.80 \leq NNFI < 0.90$ sering disebut sebagai marginal fit. CFI, nilai CFI berkisar antara 0 sampai 1 dan nilai $CFI \geq 0.90$ menunjukkan good fit, sedangkan $0.80 \leq CFI < 0.90$ sering disebut sebagai marginal fit. IFI, nilai IFI berkisar antara 0 sampai 1 dan nilai $IFI \geq 0.90$ menunjukkan good fit, sedangkan $0.80 \leq IFI < 0.90$ sering disebut sebagai marginal fit. RFI, nilai RFI berkisar antara 0 sampai 1 dan nilai $RFI \geq 0.90$ menunjukkan good fit, sedangkan $0.80 \leq RFI < 0.90$ sering disebut sebagai marginal fit (Wijanto: 2008).

Ukuran kecocokan parsimoni mengaitkan *Good of Fit* model dengan jumlah parameter yang diestimasi, yakni yang diperlukan untuk mencapai kecocokan pada tingkat tersebut. Penerapan ketiga tipe pengukuran kesesuaian model tersebut memungkinkan peneliti memperoleh model yang dapat diterima. PNFI memperhitungkan banyaknya *degree of freedom* untuk mencapai suatu tingkat kecocokan. Nilai PNFI yang lebih tinggi yang lebih baik. PGFI diperhitungkan berdasarkan parsimoni dari model yang diestimasi. Nilai PGFI berkisar antara 0 dan 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan model parsimoni yang lebih baik (Wijanto: 2008).

Pengujian kesesuaian model struktural untuk model awal tidak memenuhi tingkat signifikansi yang dipersyaratkan oleh SEM, karena banyaknya jalur yang harus diuji tidak sebanding dengan jumlah ukuran sampel. Oleh karena itu perlu dilakukan respesifikasi atau modifikasi model. Langkah ini dilakukan agar ditemukan model yang paling sesuai (fit) dan signifikan dengan model yang diajukan. Pada pelaksanaannya, penemuan model ini dilakukan dengan: trimming atau menghilangkan struktur hubungan antar variabel yang tidak signifikan, korelasi nilai koefisien error antara variabel laten dengan variabel manifest, atau antar variabel manifest.

Tabel 4.35 Hasil Pengukuran Model Struktural Analisis Kepuasan Kerja dengan Faktor-faktor *Quality of Work Life*.

Goodness of Fit	Model 1	Model 2		Model 2
Absolute fit Model			Syarat	Keterangan
Chi Square	1537.13	699.53	semakin kecil semakin baik	Lebih kecil
Degree of Freedom	450	393		
GFI	0.67	0.81	$0.80 \leq \text{GFI} < 0.90$	Marginal Fit
RMSEA	0.114	0.065	≤ 0.08	Good fit
RMSR	0.062	0.031	≤ 0.05	Good fit
Incremental Fit Model				
AGFI	0.58	0.74	≥ 0.90	Poor fit
NFI	0.89	0.95	≥ 0.90	Good fit
NNFI	0.91	0.97	≥ 0.90	Good fit
CFI	0.92	0.97	≥ 0.90	Good fit
IFI	0.92	0.97	≥ 0.90	Good fit
RFI	0.87	0.93	≥ 0.90	Good fit
Parsimonius Fit Model				
PNFI	0.76	0.71	<u>Lebih besar lebih baik</u>	
PGFI	0.53	0.57	<u>Lebih besar lebih baik</u>	Lebih baik

Sumber Pengolahan data dengan Lisrel 8.72 For windows :2009

Tabel 4.36 Nilai koefisien masing-masing hubungan struktural

No	Hubungan antar variabel	Koefisien	nilai t > 1.96
1	Partisipasi karyawan dengan kepuasan kerja	0.14	1.32
2	Pengembangan karir dengan kepuasan kerja	0.15	1.15
3	Komunikasi dengan kepuasan kerja	0.42	2.65
4	Keselamatan kerja dengan kepuasan kerja	-0.35	-2.46
5	Kebanggaan dengan kepuasan kerja	0.05	0.54
6	Kesehatan kerja dengan kepuasan kerja	0.15	0.77
7	Keamanan kerja dengan kepuasan kerja	-0.11	-0.35
8	Kompensasi yang layak dengan kepuasan kerja	0.11	0.78
9	Penyelesaian konflik dengan kepuasan kerja	0.41	2.08

Hasil uji persamaan struktural model yang digunakan adalah model 2 setelah melalui tahap modifikasi membebaskan *error covariance*, model 2 tersebut menunjukkan bahwa hanya variabel komunikasi, keselamatan kerja dan penyelesaian konflik yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa dari kesembilan faktor dimana untuk melihat kepuasan kerja melalui faktor-faktor *quality of work life* di PT Pertamina (Persero) Perkapalan, ternyata tidak berpengaruh secara

signifikan kecuali variabel komunikasi, keselamatan kerja dan penyelesaian konflik. Komunikasi dianggap sebagai yang paling menentukan kepuasan kerja pegawai di PT Pertamina (Persero) Perkapalan, indikator pertemuan tatap muka, pertemuan kelompok serta publikasi dianggap sebagai hal yang paling menentukan kepuasan kerja mereka. Komunikasi meliputi pertukaran informasi antara manusia ataupun manusia dengan mesin. Komunikasi merupakan suatu proses yang vital dalam organisasi karena komunikasi diperlukan bagi efektivitas kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, koordinasi, latihan, manajemen konflik, serta proses-proses organisasi lainnya. Studi-studi tentang perilaku manajerial menunjukkan bahwa bagian terbesar waktu manajer dalam kerja digunakan untuk komunikasi dengan orang lain. PT Pertamina (Persero) perkapalan memiliki sistem komunikasi yang baik seperti media komunikasi dan informasi antar pegawai, maupun manajemen yang terdapat dalam *cybernews*, media pertamina, warta pertamina, artikel dan *magazine*. Peran rekan kerja baik atasan, bawahan maupun satu level yang kooperatif turut mendorong para pegawai lebih puas dalam bekerja. PT Pertamina (Persero) perkapalan sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang cukup besar berdasarkan survei kepuasan kerja yang telah dilakukan melalui variabel *quality of work life* menilai komunikasi menjadi hal yang dominan dalam menentukan kepuasan kerja. Komunikasi ke atas (*upward communication*) sangat bermanfaat apabila pegawai didorong untuk mengomentari hal-hal dalam pikiran mereka ketimbang sekedar menjawab pertanyaan tentang berbagai topik yang penting bagi pimpinan. PT Pertamina (Persero) memiliki berbagai media komunikasi yang baik untuk menghubungkan manajemen dengan karyawannya selain melalui tatap muka langsung antara berbagai hierarki kepegawaian yang ada di perusahaan baik dalam lingkup pekerjaan maupun di luar pekerjaan, serta pertemuan kelompok berupa rapat tim, kerjasama yang baik dalam tim sehingga dapat menemukan berbagai ide ataupun solusi dari sebuah permasalahan bersama, selain itu peran komunikasi yaitu publikasi yang dimiliki perusahaan berupa warta pertamina, media pertamina (bulletin dan majalah) serta *website* yang menghubungkan perusahaan dengan *stakeholders* sebagai bentuk pertukaran informasi yang baik

dan dua arah, karena dalam berbagai media tersebut terbuka atas berbagai saran, kritik maupun pertanyaan yang diajukan berbagai pihak. Komunikasi yang baik dapat membentuk kepuasan kerja yang baik, kepuasan kerja ini berpengaruh juga pada tingkat kehadiran, dimana dengan komunikasi serta jalur informasi yang baik akan berdampak pada semangat dan motivasi bekerja karyawan serta bekerja menjadi sebuah rutinitas yang menyenangkan, hal ini mencerminkan kepuasan kerja yang nantinya diharapkan akan meningkatkan komitmen, loyalitas dan produktivitas bersama untuk mencapai tujuan perusahaan.

Keselamatan kerja sistem manajemen K3 (Keselamatan dan Keamanan Kerja) di lingkungan kerja adalah bagian dari sistem manajemen secara keseluruhan yang meliputi struktur organisasi, kegiatan perencanaan, tanggung jawab, pelaksanaan, prosedur, proses dan sumber daya yang dibutuhkan bagi pengembangan penerapan, pencapaian pengkajian dan pemeliharaan kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja dalam rangka pengendalian resiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja. Guna tercapainya tempat kerja dan lingkungan kerja yang aman, efisien dan produktif. Keselamatan kerja memiliki pengaruh signifikan dan berkebalikan, hal ini berarti bahwa program keselamatan kerja yang ada di Pertamina (Persero) Perkapalan umumnya sudah baik, pegawai menganggap penting variabel keselamatan kerja untuk menciptakan kepuasan kerja namun dikarenakan responden dalam penelitian ini adalah pegawai pada *head office*, bukan pegawai perkapalan yang di laut secara langsung, mereka masih menganggap keselamatan kerja dengan apresiasi yang rendah namun tetap berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di perusahaan pengaruh pada indikator kepuasan kerja yaitu kehadiran pegawai akan meningkat tanpa adanya kekhawatiran keselamatan mereka selama bekerja akan terancam, karena telah didukung oleh standar keamanan yang sesuai berlaku di perusahaan.

Konflik antar pribadi dan antar kelompok, dalam batas-batas tertentu, terjadi dalam setiap organisasi dan merupakan suatu bagian yang alami dalam pergaulan sosial. Konflik dapat terjadi antara individu dalam satu kelompok, antara orang dengan pemimpinnya, diantara dua departemen atau lebih dalam satu

organisasi, antara personalia staff dan lini dan antara serikat buruh dengan pimpinan (manajemen). Penyelesaian konflik memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, apabila dalam suatu perusahaan penyelesaian konfliknya baik, maka pegawai akan merasa lebih dapat bekerja lebih baik, karena adanya keterbukaan proses, penyampaian keluhan secara formal, serta proses banding ataupun pertukaran pendapat yang keseluruhannya dikelola dengan baik akan menghasilkan kenyamanan dalam bekerja dan tercipta kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang baik berindikasi pada indikatornya yaitu faktor kehadiran akan meningkat, pegawai akan selalu termotivasi dalam bekerja, pergi ke kantor dengan penuh semangat, apabila pegawai sudah memiliki motivasi yang baik maka proses bekerja dalam memberikan yang terbaik bagi perusahaan akan tercipta dengan maksimal.

4.5. Implikasi Manajerial

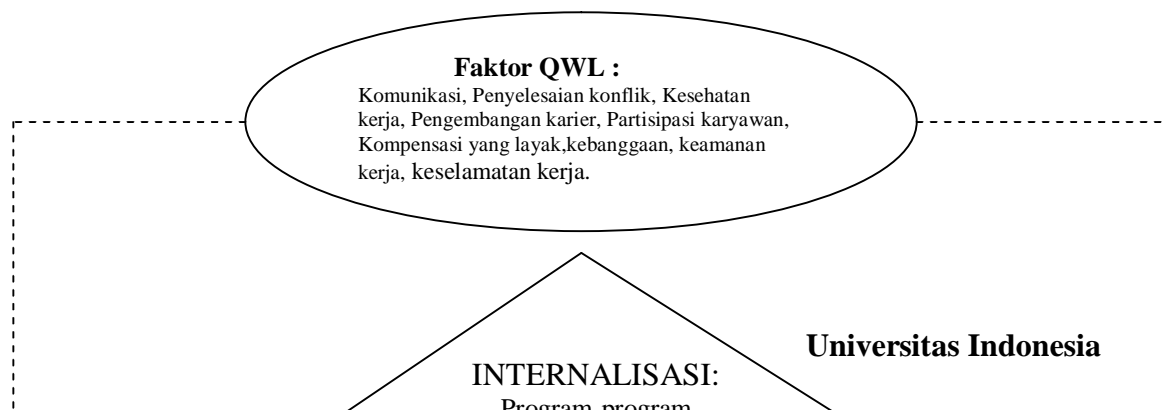
Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa pengaruh dari sembilan faktor *quality of work life* terhadap kepuasan kerja pegawai hanya komunikasi dan penyelesaian konflik yang memiliki pengaruh positif yang kuat dengan kepuasan kerja karyawan. Sedangkan untuk keselamatan kerja berpengaruh tetapi nilainya negatif. Bila dipelajari, kondisi ini dapat disebabkan beberapa kemungkinan penyebab. Kemungkinan pertama, nilai dari faktor-faktor QWL tersebut memang merupakan faktor yang tidak terlalu berhubungan dan berpengaruh erat dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, meski faktor-faktor QWL lainnya tersebut pada kenyataannya sudah dilaksanakan dengan baik, namun tidak membawa perubahan yang berarti pada kepuasan kerja karyawan. Kemungkinan kedua ialah disebabkan masih kurangnya sosialisasi ataupun internalisasi, sehingga nilai budaya tersebut masih sebatas diketahui atau dimengerti saja, belum menjadi suatu budaya yang terintegrasi dengan kehidupan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka penulis mencoba merumuskan suatu konsep sebagai implikasi manajerial agar kepuasan kerja yang ingin dibangun dapat benar-benar menjadi bagian yang terintegrasi dari kehidupan

kerja karyawan. Konsep ini bertajuk "*Pertamina Work Satisfaction Re-Build*". Konsep pembangunan kepuasan kerja PT Pertamina ini secara garis besar terdiri dari empat tahapan, yaitu tahap *review*, sosialisasi, internalisasi serta adaptasi dan pengembangan. Untuk lebih jelas, konsep ini dapat dilihat pada Gambar .


4.5.1. Pertamina *Work Satisfaction Review*


Agar faktor *Quality of Work life* yang akan dibangun nantinya dapat efektif dalam membangun kepuasan kerja karyawan yang optimal, maka QWL yang dirancang harus merupakan suatu sistem yang efektif dan efisien sebagai alat untuk mewujudkan visi, misi serta tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil analisis, terdapat komponen-komponen QWL yang memiliki hubungan yang lemah dengan kepuasan kerja. Untuk itu, perlu dilakukan peninjauan ulang (*review*) terhadap komponen-komponen QWL yang ada saat ini, untuk menyelidiki adanya kemungkinan komponen-komponen yang perlu diperbaiki, ditambah atau bahkan dikurangi. Hal ini merupakan langkah awal agar rancangan kepuasan kerja yang ingin dibangun benar-benar mantap sebelum masuk ke proses berikutnya yaitu sosialisasi. Dengan demikian, pada prosesnya nanti, rancangan kepuasan kerja yang sudah benar-benar mantap akan memberi dampak konsistensi yang lebih baik. Meski perlu diingat bahwa perubahan akan senantiasa terjadi yang akan berdampak pada pengembangan dan penyesuaian kepuasan kerja.




Gambar 4.4. Konsep Pertamina *Work Satisfaction Re-build*


Keterangan:

 =  = Proses

 = Unsur/ komponen

 = Hubungan dan komunikasi

 = Berlanjut

 = Mempengaruhi

Proses peninjauan ulang terhadap komponen-komponen QWL ini idealnya melibatkan perwakilan dari tiap komponen dalam perusahaan, meliputi pemilik (owner) sebagai penentu kebijakan perusahaan, pihak manajemen yang akan

menjadi motor penggerak dan mediator dalam pembangunan kepuasan kerja (posisi ini dapat dipegang oleh divisi sumberdaya manusia perusahaan) dan tentu saja karyawan sebagai pihak yang akan berpartisipasi aktif dalam program-program yang akan dijalankan nantinya. Kegiatan peninjauan ulang ini meliputi proses diskusi atau silang pendapat berdasarkan pengetahuan dan hasil observasi masing-masing pihak untuk menghasilkan suatu rancangan kepuasan kerja yang benar-benar efektif dan efisien.

4.5.2. Sosialisasi

Tahap selanjutnya dalam *Pertamina Work Satisfaction Rebuild* ialah sosialisasi. Dalam hal ini perlu diperhatikan perbedaan antara proses sosialisasi dan internalisasi. Proses sosialisasi merupakan tahap pengenalan mengenai QWL kepada karyawan, agar karyawan tahu dan paham akan kepuasan kerja perusahaan yang ingin dibangun. Berdasarkan hasil studi melalui wawancara dan kuisioner, ternyata mayoritas dari karyawan tidak dapat menyebutkan komponen-komponen dari QWL. Hal ini menggambarkan proses sosialisasi QWL yang masih kurang, meski tidak berarti bahwa proses internalisasi yang dilakukan selama ini tidak berjalan dengan baik. Hal ini bisa terjadi karena pihak manajemen kurang menyadari pentingnya proses sosialisasi, sehingga lebih berfokus pada proses internalisasi langsung melalui program-program yang diadakan selama ini.

Kegiatan sosialisasi sebenarnya sangatlah penting, karena sebelum kepuasan kerja tersebut masuk kedalam program alam bawah sadar seseorang, tentunya harus melewati alam sadar terlebih dahulu. Kegiatan sosialisasi merupakan proses penanaman konsep QWL terhadap pemikiran seseorang, sehingga bila dilakukan secara terus menerus maka akan tertanam di alam bawah sadar dan menjadi kebiasaan yang lama-lama akan terbentuk menjadi suatu karakter. Dengan proses sosialisasi yang baik, maka akan berimplikasi pada proses internalisasi yang lebih efektif dan efisien dibandingkan proses internalisasi tanpa proses sosialisasi yang mendahului.

Pada Gambar 4.4 dapat dilihat bahwa terdapat dua pilar sosialisasi yang menggambarkan bahwa terdapat dua macam sosialisasi, yaitu sosialisasi awal dan sosialisasi berkesinambungan. Sosialisasi awal bertajuk *Pertamina Work Satisfaction Re-launch* merupakan kegiatan untuk menjabarkan segala sesuatu yang perlu dipahami karyawan mengenai kepuasan kerja yang ingin dibangun, meliputi:

- a. Apa saja faktor-faktor QWL yang terkandung dalam perusahaan, yang merupakan hasil dari review yang telah dilakukan pada tahap pertama
- b. Alasan mengenai perlunya membangun kepuasan kerja, dikaitkan dengan kondisi perusahaan dan lingkungan saat ini
- c. Bagaimana QWL tersebut akan diterapkan, meliputi penjelasan mengenai rancangan program-program yang akan dijalankan
- d. Bentuk partisipasi yang diharapkan dari seluruh elemen dalam perusahaan untuk mendukung kesuksesan program yang akan dijalankan
- e. Manfaat yang diharapkan baik bagi perusahaan maupun karyawan, bahkan lebih luas lagi ialah bagi masyarakat dan negara.

Kegiatan ini misalnya saja dapat dijadikan tema pada salah satu *workshop* rutin yang akan diadakan. Dengan *Pertamina Work Satisfaction Relaunch* diharapkan akan meningkatkan pemahaman seluruh karyawan sehingga mereka dapat berpartisipasi aktif dalam proses internalisasi selanjutnya.

Selain itu, diperlukan juga proses sosialisasi secara berkesinambungan untuk mempertahankan efektifitas dari kegiatan sosialisasi yang telah dilakukan, yaitu diantaranya dengan:

1. Pernyataan visi, misi, budaya perusahaan dan prestasi yang dipasang di tempat-tempat strategis di lingkungan kantor, sehingga memungkinkan untuk dibaca oleh karyawan setiap hari.
2. Meningkatkan fungsi Human Resources salah satunya adalah sebagai mediator hubungan industrial dan juga sebagai konsultan dalam bidang pekerjaan dan SDM yang dapat memberikan nilai tambah bagi karyawannya.

3. Mengingatn secara rutin dalam setiap kesempatan, misalnya pada saat pelatihan dan olahraga pagi bersama yang dilakukan seminggu sekali.
4. Mengumpulkan aspirasi dan keluhan dari pegawai pada saat rapat FSPPB (Federasi Serikat Pekerja Pertamina Bersatu), agar apa yang telah perusahaan berikan selama ini dapat di evaluasi, baik kelebihan ataupun kekurangannya, sehingga perbaikan secara berkesinambungan dapat berlangsung.

4.5.3. Internalisasi

Proses sosialisasi saja tidak akan efektif tanpa adanya internalisasi. Internalisasi merupakan tahapan dimana faktor-faktor QWL yang ada dihayati dan diimplementasikan dalam kehidupan kerja sehari-hari sebagai bagian yang tak terpisahkan dari diri seseorang. Sehingga ada maupun tidaknya pengawasan, individu tersebut akan tetap menjalankan faktor-faktor QWL yang diyakininya.

Tabel 4.37. Program-program internalisasi faktor QWL di PT. Pertamina (Persero) Perkapalan

No	Nama Program	Deskripsi	Nilai QWL Yang Diinternalisasi
(1)	(2)	(3)	(4)
1.	<i>Pertamina Gathering seperti Hari Ulang Tahun Perusahaan dan Hari Besar Keagamaan</i>	Program tahunan yang berupaya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkeaktivitas diluar bidang pekerjaan, terutama dalam bidang seni, agama dan budaya. Kegiatan ini juga membuka peluang bagi seluruh anggota perusahaan untuk lebih akrab satu sama lain dimana anggota keluarga turut diundang untuk menghadiri kegiatan ini.	Komunikasi, Partisipasi karyawan, kebanggaan.
2.	<i>Corporate Social Responsibility (CSR) Pertamina</i>	<i>Program</i> rutin dilakukan perusahaan dimana kegiatan ini merupakan bentuk kepedulian dan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan, yaitu dilakukan dalam bentuk kepedulian perusahaan terhadap pendidikan yaitu beasiswa bagi mahasiswa yang berprestasi dari seluruh indonesia, kepedulian terhadap lingkungan yaitu partisipasi terhadap bencana alam yang sedang menerpa, serta kepedulian terhadap kesehatan dalam bentuk donor darah, kesehatan anak dan ibu, kaki palsu dan pekan olah raga. Kemudian kepedulian terhadap lingkungan yaitu sebagai contoh adalah renovasi MCK yang dilakukan untuk daerah yang membutuhkan, membuat produk ramah	kebanggaan

		lingkungan (biosolar), rehabilitasi sekolah dan sebagainya.	
3.	Rapat Kerja	Kegiatan ini dilakukan secara rutin dan ada pula yang sifatnya sesuai kebutuhan, dalam kegiatan ini setiap peserta rapat sedapat mungkin untuk mengeluarkan ide dan opini berupa fakta maupun data yang diketahui sebagai kontribusi aktif terhadap kemajuan perusahaan.	Partisipasi kerja, komunikasi
4.	Hubungan Industrial	Fungsi dari hubungan industrial yang ada di perusahaan, yaitu sebagai mediator dalam setiap konflik yang dihadapi oleh karyawan yang ada di perusahaan yang berkaitan dengan kepegawaian maupun eksternal.	Penyelesaian Konflik, komunikasi
5.	Scholarship dan Pelatihan	Pelatihan untuk karyawan dilakukan oleh pihak perusahaan dalam rangka meningkatkan kompetensi pegawai ditengah persaingan sumber daya manusia global, pelatihan ini diadakan sesuai dengan kebutuhan serta trend pengetahuan dan keterampilan yang berkembang. Untuk Beasiswa bagi pegawai, dilakukan dengan metode seleksi bagi karyawan yang ingin melanjutkan studi baik di dalam maupun luar negeri.	Pengembangan karier.
6.	Struktur Kompensasi berdasarkan <i>Job Grade</i> dan <i>Job Values</i> .	Struktur kompensasi yang ada di perusahaan, sudah berdasarkan job grade dan job values yaitu menentukan pendapatan yang diterima berdasarkan jabatan yang diduduki serta kompetensi, masa kerja, pendidikan, dan pengalaman baik untuk fresh graduate maupun yang berpengalaman. Selain itu juga terdapat bonus tertentu atau tunjangan yang diterima oleh karyawan, baik secara tahunan, hari raya besar keagamaan, dan berdasarkan prestasi. Kemudian terdapat juga sistem pensiun yang aman sebagai bekal di hari tua bagi pegawai.	Kompensasi yang layak dan keamanan kerja
7.	Penyediaan fasilitas kesehatan dan program <i>kebugaran serta keselamatan kerja yang layak</i> .	Penyediaan fasilitas olah raga di kantor juga disertai dengan himbauan-himbauan mengenai pentingnya kesehatan sebagai penyeimbang dalam kehidupan. Upaya yang dilakukan diantaranya dengan mengadakan program pelatihan kebugaran satu kali seminggu dan poster-poster mengenai kesehatan dan keselamatan kerja di lingkungan kantor.	Keselamatan dan Kesehatan kerja

Sumber: Hasil wawancara PT. Pertamina (Persero) Perkapalan (2009)

Selama ini PT. Pertamina (Persero) Perkapalan khususnya telah berupaya melakukan proses internalisasi dengan baik, melalui berbagai program yang dijalankan untuk mendukung kepuasan kerja. Program-program tersebut akan sangat baik untuk terus dipertahankan dan ditingkatkan kualitasnya, karena

merupakan sarana yang sangat baik untuk internalisasi faktor-faktor QWL terhadap kepuasan kerja. Proses sosialisasi berkesinambungan juga dapat terus disisipkan dalam program-program tersebut. Selain program-program yang sudah ada, dapat ditambahkan beberapa usulan program, diantaranya:

1. Pemilihan karyawan terbaik

Perusahaan dapat melakukan program pemilihan karyawan terbaik setiap bulannya yang dapat dinilai dari prestasi, kecakapan bekerja, kehadiran ataupun kriteria penilaian lainnya. Program ini diharapkan dapat memacu motivasi dan semangat karyawan dalam bekerja, termasuk dalam meningkatkan kompetensi yang mereka miliki agar dapat berprestasi. Kegiatan ini diharapkan dapat mendukung internalisasi faktor QWL yaitu pengembangan karier, kebanggaan serta kompensasi yang layak.

2. Kelas Sore

Kelas sore diperuntukkan bagi karyawan tertentu, dimana mereka berkesempatan untuk belajar lebih jauh mengenai perusahaan dan hal-hal lain yang diperlukan dalam meningkatkan kompetensi mereka dalam bekerja. Kelas sore ini tidak hanya terbatas pada pelajaran mengenai bidang pekerjaan saja, tetapi juga pada kemampuan pribadi, seperti dengan diadakannya kelas bahasa Inggris bagi mereka yang masih memerlukan. Hal ini merupakan salah satu bentuk kepedulian PT. Pertamina (Persero) Perkapalan terhadap perkembangan setiap individu dalam perusahaan yang diyakini akan membawa perkembangan yang lebih baik bagi perusahaan.

3. Pertamina *Care and Share*

Program ini dilakukan sebagai bentuk kepedulian perusahaan terhadap kondisi psikologis karyawan, serta masalah-masalah internal yang sekiranya muncul yang dapat menghambat produktivitas bekerja. Fungsi human resources (HR) disini adalah sebagai mediator yang menampung dan memberikan solusi terbaik bagi karyawan dalam merancang karier, menampung keluhan keluarga, dan lain-lain yang sifatnya untuk kemajuan perkembangan pribadi dan bersifat *confidential*.

4. Kompetisi kreativitas

Dalam program ini, karyawan dapat berlomba-lomba untuk memberikan ide kreatif yang dapat dijalankan untuk kemajuan perusahaan. Selain akan membawa banyak masukan berarti bagi perusahaan, kegiatan ini juga bermanfaat dalam menumbuhkan kepedulian karyawan terhadap kemajuan perusahaan dan meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan. Kegiatan ini diharapkan dapat mendukung internalisasi faktor partisipasi karyawan, komunikasi dan pengembangan karier.

5. Kotak saran

Merupakan sarana bagi karyawan untuk mencurahkan inspirasi dan pendapatnya bagi perusahaan, sehingga tercipta sarana komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan di perusahaan. Program ini diharapkan dapat mendukung internalisasi faktor QWL komunikasi dan penyelesaian konflik.

Selain melalui program-program diatas, internalisasi faktor QWL juga dapat dilakukan dengan menggunakan *rule of conduct* perusahaan sebagai media. Tata nilai korporat diintegrasikan dalam bentuk peraturan dan ketetapan yang berlaku di perusahaan. Dengan demikian terdapat sistem *reward* dan *punishment* yang diharapkan akan efektif dalam internalisasi QWL terhadap kepuasan kerja. Namun demikian, perlu diingat bahwa tidak semua komponen tata nilai korporat akan cocok diterapkan dalam *rule of conduct*, karena terdapat nilai-nilai yang memerlukan pendekatan khusus, misalnya melalui program-program seperti yang telah dijabarkan sebelumnya.

Di dalam proses internalisasi yang baik, pada prakteknya terdapat komunikasi dua arah yaitu komunikasi atas-bawah dan bawah-atas. Dengan demikian akan selalu ada masukan segar untuk pengembangan program-program yang diadakan. Selain itu, program yang diadakan akan lebih sesuai dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan.

4.5.4. Adaptasi dan Pengembangan

Perubahan selalu terjadi dari waktu ke waktu dimana semua hal pasti akan berubah kecuali perubahan itu sendiri. Perusahaan yang dapat bertahan ialah perusahaan yang mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Begitu juga faktor-faktor QWL yang ada harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan agar dapat sesuai dengan kondisi dan lingkungan. Untuk itu, perusahaan harus mampu merespon perubahan yang terjadi dan terus berkembang secara berkesinambungan (*continuous improvement*). Dalam hal ini diperlukan kesadaran dan peran aktif dari setiap elemen dalam perusahaan untuk menjaga kelestarian kepuasan kerja yang telah dibangun dan akan terjadi nantinya, dan juga menuntun pada perkembangan yang positif. Oleh karena itu, perusahaan sedapat mungkin membuka kesempatan yang luas bagi karyawan untuk senantiasa memberikan masukan dan kontribusi bagi pembentukan kepuasan kerja di masa mendatang.

BAB V

KESIMPULAN & SARAN

5.1. Kesimpulan

1. Secara umum pegawai PT Pertamina (Persero) Perkapalan berada pada kategori puas. Hal tersebut didasarkan pada hasil nilai rata-rata yang diperoleh dari jawaban responden mengenai kepuasan mereka baik langsung maupun tidak langsung (melalui persepsi karyawan terhadap sembilan variabel *quality of work life*). Berdasarkan pertanyaan langsung mengenai persepsi pegawai terhadap kepuasan yang dibentuk oleh indikator *turn over* sebesar 3.59, ketidakhadiran sebesar 3.99, usia sebesar 3.81, tingkat pekerjaan sebesar 3.63 dan ukuran organisasi sebesar 3.52, sehingga rata-rata secara keseluruhan yaitu sebesar 3.70 berada pada rentang setuju yang berarti baik.
2. Gambaran *Quality of Work Life* di PT Pertamina (Persero) Perkapalan secara umum dari sembilan variabel Cascio (2006) berdasarkan jawaban responden secara deskriptif melalui nilai rata-rata variabel-variabel *quality of work life* adalah sebagai berikut: variabel partisipasi karyawan sebesar 4.13, pengembangan karir sebesar 3.59, komunikasi sebesar 3.92, keselamatan kerja sebesar 3.64, kebanggaan sebesar 3.71, kesehatan kerja sebesar 3.58, keamanan kerja sebesar 3.13, dan penyelesaian konflik sebesar 3.44, sehingga secara keseluruhan dari hasil rata-rata jawaban responden untuk variabel QWL adalah sebesar 3.63 berada pada rentang setuju atau dapat diartikan baik. Hasil pengolahan pervariabel QWL untuk mengetahui indikator mana yang paling dominan melalui SEM yaitu:
 - a. Komunikasi : pertemuan kelompok
 - b. Penyelesaian konflik : proses penyampaian keluhan secara formal
 - c. Kesehatan kerja : program rekreasi
 - d. Pengembangan karier : promosi dari dalam (internal)
 - e. Partisipasi karyawan : peningkatan kualitas tim
 - f. Kompensasi yang layak : keuntungan yang kompetitif
 - g. Kebanggaan : identitas perusahaan
 - h. Keamanan kerja : program pensiun
 - i. Keselamatan kerja : tim penolong gawat darurat

3. Pengaruh *quality of work life* terhadap kepuasan kerja dari hasil pengolahan analisis *structural equation modeling* (SEM) diperlihatkan bahwa :
 - a. Kepuasan karyawan di PT Pertamina (Persero) Perkapalan hanya terdapat dua variabel qwl yang memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan yaitu komunikasi dan penyelesaian konflik. Karyawan menilai bahwa komunikasi dan penyelesaian konflik merupakan hal yang dianggap berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja mereka.
 - b. Kepuasan karyawan di PT Pertamina (Persero) Perkapalan terdapat satu variabel qwl yang memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan yaitu keselamatan kerja, dimana penilaian terhadap keselamatan kerja bagi karyawan *head office* tidak dianggap hal yang penting, karena sudah menggunakan prosedur yang standard an tidak terlalu dikhawatirkan.
 - c. Faktor-faktor QWL yang memiliki sedikit kontribusi dalam membentuk kepuasan kerja meliputi : kesehatan kerja, pengembangan karier, partisipasi karyawan, kompensasi yang layak, kebanggaan dan keamanan kerja. Namun harus tetap diperhatikan untuk menjaga keseimbangan kerja dalam jangka panjang.

Faktor-faktor QWL tersebut secara keseluruhannya apabila dapat dikelola dengan baik akan berdampak pada kepuasan kerja sehingga tingkat kehadiran karyawan tinggi, tingkat pekerjaan dimana pegawainya dengan tingkat pekerjaan yang lebih tinggi merasa lebih puas , *turn over* yang rendah, dan usia yaitu dimana pegawai semakin bertambah usianya maka cenderung merasa lebih puas.
4. Faktor QWL yang perlu ditingkatkan untuk mencapai kepuasan kerja maksimal yaitu berdasarkan urutannya dari yang tertinggi adalah : Komunikasi, penyelesaian konflik, kesehatan kerja, pengembangan karier, partisipasi karyawan, kompensasi layak, kebanggaan, keamanan kerja dan keselamatan kerja.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang diperoleh, maka masukan-masukan yang dapat diberikan kepada pihak perusahaan dan bagi penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut :

1. Bagi pihak perusahaan

Melihat hasil penelitian yang menunjukkan adanya hubungan serta pengaruh dari faktor-faktor QWL terhadap kepuasan karyawan, maka strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kepuasan karyawan adalah :

- a. Berusaha untuk meningkatkan kepuasan karyawan terhadap variabel komunikasi dan penyelesaian konflik yang merupakan hal yang berkontribusi paling besar terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan. Kemudian secara berurutan meningkatkan juga variabel QWL yang lainnya seperti : kesehatan kerja, pengembangan karier, partisipasi karyawan, kompensasi layak, kebanggaan, keamanan kerja dan keselamatan kerja yaitu dengan melanjutkan secara lebih optimal program kepuasan kerja yang telah ada di perusahaan dan berjalan dengan baik.
- b. Secara keseluruhan, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah sebagaimana yang telah dipaparkan pada uraian mengenai implikasi manajerial, meliputi Pertamina Work Satisfaction Review, Sosialisasi, Internalisasi dan Adaptasi pengembangan.
- c. Dalam melakukan internalisasi, pihak manajemen dapat lebih memfokuskan pada komponen-komponen QWL yang memiliki kontribusi yang kuat dengan kepuasan kerja, yaitu komunikasi dan pengembangan konflik.

2. Bagi penelitian selanjutnya

Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai *Quality of Work Life*, misalnya pengaruh *Quality of Work Life* terhadap kinerja ataupun komitmen pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. 2003. Psikologi Industri. Liberty. Yogyakarta.
- Baron, R.A. dan J. Greenberg. 2003. *Behavior in Organizations*. International Edition. Edisi ke-8. PrenHall. USA.
- Bollen, K.A. 1989. *Structural Equations with Latent Variables*. Canada: John Wiley & Sons.
- Cascio, W.F. 2006. *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 7th Edition. McGraw-Hill Companies, Inc. USA.
- Cushway, B. dan D. Lodge. 2002. Perilaku dan Desain Organisasi. Terjemahan. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Creswell, John. 1994. *Research Design, Quantitative & Qualitative Approaches*. Sage Publications.
- Cochran, William G. 1991. Teknik Penarikan Sampel. Edisi Ketiga. UI Press, Salemba 4. Jakarta.
- Cooper & Straw. 2002. Stress Manajemen Yang Sukses dalam Sepekan. Kesaint Blanc. Bekasi
- Davis, K. 1984. *Human Behavior at Work Organizational Behavior*. Edisi ke-6. Tata McGraw-Hill. New Delhi.
- Davis, K dan J.W. Newstrom. 1985. Perilaku Organisasi. Jilid 1, Edisi 7. Terjemahan. Erlangga. Jakarta.
- Davis, K. dan J.W. Newstrom. 1994. Perilaku dalam Organisasi. Jilid 2. Edisi Ke-7. Terjemahan. Erlangga. Jakarta.
- Dessler, G. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 2. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Ellitan, Lena. dan Anatan. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern. Alfabeta. Bandung.
- Engel, *et al.* 1994. Perilaku Konsumen : Pengaruh Pribadi. Jilid 1. Edisi ke-6. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Ferdinand, Augusty, 2002, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen Edisi 2*, Semarang: BP UNDIP.

- Flippo, E.B. 2005. Manajemen Personalia. Jilid 2. Edisi ke-6. Terjemahan. Erlangga. Jakarta.
- Frisch, Michael B. 2006. *Quality of Life Therapy*. John Willey & Sons Inc. New Jersey
- Garson, G.D. 2000. *Structural Equation Modelling*. North Carolina State University. <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/structur.htm> [01 Februari 2009]
- Ghazaly, Imam. dan Fuad SET. 2005. *Structural Equation Modelling, Teori, Konsep dan Aplikasi Lisrel 8.50*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gitosudarmono, I dan I.N Sudita. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. BPFE. Yogyakarta.
- George, D. dan Mallery. 2003. *SPSS for Windows step by step : A simple Guide and reference 11.0 Update*. Allyn and Bacon. Boston.
- Gomes, F.C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Hair, J.F, *et al.* 1995. *Multivariate Data Analysis with Readings 4th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall
- Hakim, A.N dan Barizi. 1976. *Metode Statistika untuk Penarikan Kesimpulan*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Handoko, T.H. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Harvey, D.F dan D.R. Brown. 1992. *An Experiental Approach to Organization Development*. Prentice Hall International. New Jersey
- Hasan, M.I. 2002. *Pokok-pokok Materi Statistik 2 (Statistik Inferensif)*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, M.S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hian, Chan Choon. Einstein, Walter O. 1990. *Quality of Work Life : What Can Unions DO?*. SAM Advance Management Journal, Spring. Singapore.
- Irawan, Prasetya. 2007. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Departemen Ilmu Administrasi , Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik . Universitas Indonesia. Depok.
- Istijanto, M.M., M.Com. 2006. *Riset Sumber Daya Manusia : Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-dimensi Kerja Karyawan*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta..
- Ivancevich, John M. 2001. *Human Resources Management*. Eight Edition. Mc Graw Hill Companies, Inc. USA

- Joreskog, K.G dan P Sorbom.1996. *Lisrel 8.51 : User's Reference Guide. Scientific Software International*. Chicago.
- Kerlinger. Fred N. 1990. Metodologi Penelitian Behaviour. Edisi Terjemahan. Yogyakarta. UGM University Press.
- Koontz, H. dan H. Wehrich. 1990. *Essentials of Management*. Edisi Ke-5. McGraw-Hill. United States
- Kountur, R. 2005. Statistik Praktis Pengolahan Data untuk Penyusunan Skripsi dan Tesis. PPM. Jakarta.
- Kuswadi.2004. Cara Mengukur Kepuasan Karyawan. Penerbit Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Luthans, F. 2002. Organizational Behavior. Edisi ke-9. McGraw-Hill Inc. Singapore.
- Mangkunegara, AA. AP. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Pfeffer, Jeffrey. Dkk. 2003. Paradigma Baru Sumber Daya Manusia. Amara Bools. Jogjakarta.
- Pratisto, A. 2004. Cara Mudah Mengatasi Masalah Statistik dan Rancangan Percobaan dengan SPSS 12. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Rangkuti, F. 1997. Riset Pemasaran. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, S.P. 2007. Perilaku Organisasi. Edisi Lengkap. PT Indeks. Jakarta.
- Samsudin, S. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Pustaka Setia. Bandung.
- Santoso, Gempur. 2004. Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja. Prestasi Pustaka. Jakarta.
- Siagian, S.P. 2004. Teori Pengembangan Organisasi. Bumi Aksara. Jakarta.
- _____. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara. Jakarta.
- Singarimbun, M dan S. Efendi. 1995. Metode Penelitian Survei. Edisi Kedua. LP3ES. Jakarta.
- Simamora, H. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. STIE. Yogyakarta.
- Sugiyono, 2006. Statistika Untuk Penelitian. CV Alfabeta. Bandung
- Stoner, J.A.F dan R.E. Freeman. 1994. Manajemen. Jilid 2. Edisi ke-5. Terjemahan. Intermedia. Jakarta.

- Suardi, Rudi. 2007. Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (Panduan Penerapan Berdasarkan OHSAS 18001 & Permenaker 05/1996). PPM. Jakarta.
- Stride, Chris. Toby Wall and Nick Catley. 2007. *Measures of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Mental Health and Job Related-Well Being*. Second Edition. John Willey and Sons, Ltd. West Sussex, England.
- Ulrich, Dave. 1997. *Human Resources Champion*. President and Fellows of Harvard College. USA.
- Umar. H. 2005. Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Walker, J.W. 1992. *Human Resource Strategy*. McGraw-Hill, USA.
- Werther, William. dan Davis. 1993. *Human Resources and Personnel Management*. Mc Graw Hill Inc. Singapore.
- Wexley K.N. dan G.A. Yuki. 2006. Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia. Terjemahan. PT Bineka Cipta. Jakarta.
- Wijanto Hari, Setyo, 2008. *Structural Equation Modelling* dengan Lisrel 8.8 Konsep Tutorial. PT. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Zeff, Joel. 2007. *Make The Right Choice, Creating a positive, Innovative and Productive WorkLife*. John Willey & sons, Inc, Hoboken, New Jersey.

Skripsi dan Tesis :

- Andriana, S. 2003. Analisis Keputusan Penerapan *Quality of Work Life* (Studi Kasus PT. Lembu Jantan Perkasa). Skripsi pada Fakultas Peternakan, Institut Pertanian Bogor.
- Dewi, A.T. 2006. Analisis Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan (Studi Kasus Kantor Pusat PT Pos Indonesia Persero). Skripsi pada Departemen Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Manajemen. IPB. Bogor.
- Kussetiarso, Sunar. 2002. Pengaruh Komponen *Quality of Work Life* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Studi Kasus (PT. YKK Alumico Indonesia). Tesis pada Jurusan Ilmu Administrasi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Universitas Indonesia. Jakarta.
- Thahir, R.K. 2001. Analisis Peningkatan Motivasi Berprestasi Karyawan Melalui Penerapan *Quality of Work Life* di PT Indomilk Jakarta. Skripsi pada Jurusan Teknologi Industri Pertanian. Fakultas Teknologi Pertanian . IPB. Bogor.
- Yunus, D.H. 1999. *A Study of Job Satisfaction Based on QWL* at PT. SBS. Tesis pada Program Studi Magister Manajemen. Universitas Indonesia. Depok.

Jurnal-jurnal :

- Arifin, N. 1999. Aplikasi Konsep *Quality of Work Life* (QWL) dalam Upaya Menumbuhkan Motivasi Karyawan Berkinerja Unggul. *Usahawan*, 10 : pp. 25-29.
- Beh, Loose.and Rose che, Raduan. 2007. *Linking QWL and Job Performance : Implication for Organizations*. Willey Interscience Journal. Kuala Lumpur
- Ellitan, L. 1998. Keterkaitan TQM dan QWL dalam Membangun Organisasi Berbasis Keterlibatan. *Usahawan*, 09 : pp. 34-37
- Garson,G.D.2006.*Path Analysis*.
(http://www.statisticssolutions.com/index.htm/path_analysis.htm).
[02 February 2009]
- . 2007. *Structural Equation Modeling ExampleUsing WinAMOS*. ([http:// www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/semAMOS1.htm](http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/semAMOS1.htm)) [10 Januari 2009]
- Harto, 2006. www.wartaekonomi.com/detail.asp?aid=8047&cid=24 [02 Desember 2008]
- Media Pertamina, Edition No. 11 / Tahun XLIV, 17 Maret 2008
- Stoelting, R. 2002. *Structral Equation Modeling/Path Analysis*. (<http://userwww.sfsu.edu/~efc/classes/biol710/path/SEMwebpage.htm>) [10 Januari 2009]
- Zin, M.R. 2004. *Perception of Professional Engineers Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment*. *Gajah Mada International Journal of Bussiness*, 06 : pp. 323-324.