

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

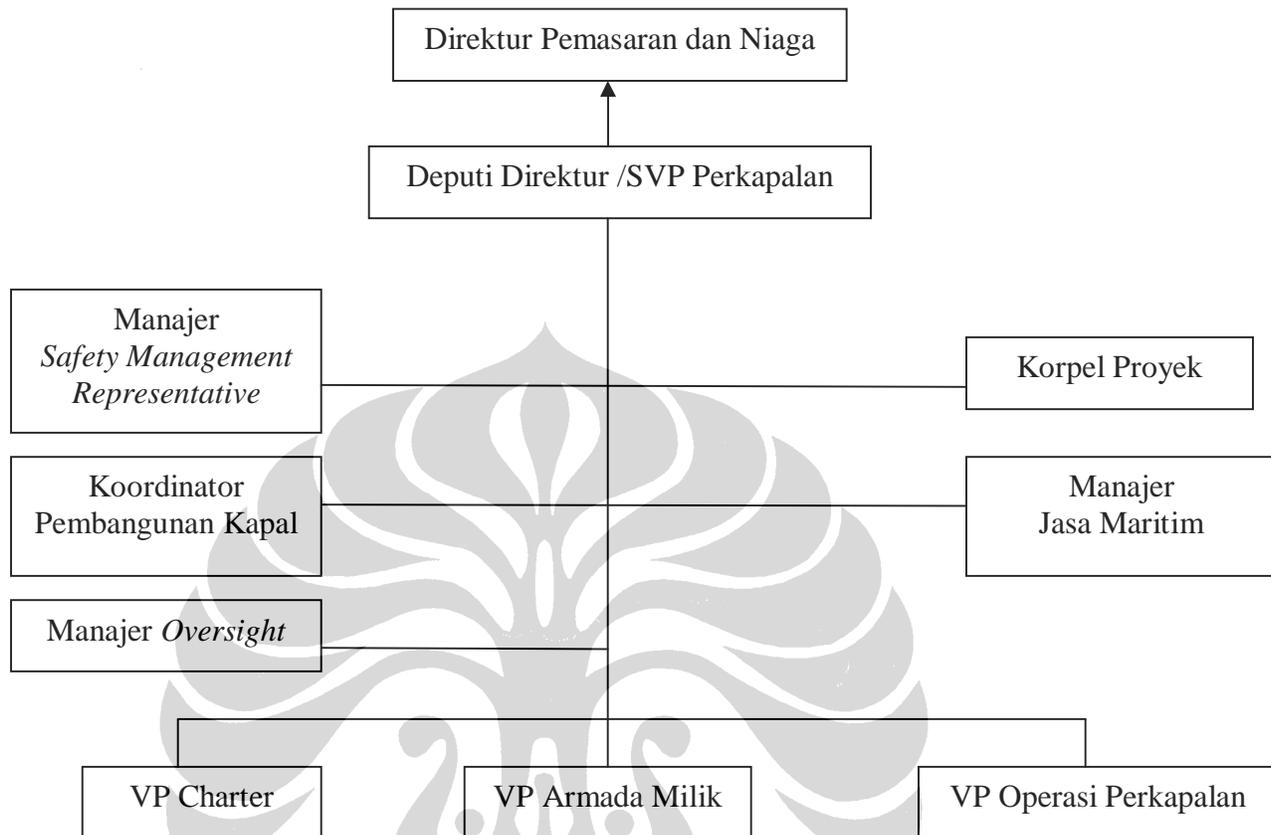
Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang menggambarkan hubungan kerjasama orang-orang dalam seluruh kegiatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Struktur organisasi yang baik menggambarkan pembagian tugas, rentang kekuasaan dan jenjang pengawasan, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab. 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 yan 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 *tramper* 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		KC5
	B6	X6	KOMPENSASI YANG LAYAK	H1	X24	TINGKAT PEKERJAAN	KD1	Y4	
	B8			H2			KD2		
B9	X7	H6	X25	KD3					
KOMUNIKASI	C1	X8		H3	X26		KD4		
	C2		H4	KD5					
	C3		H5	KD6					
	C4		H7	KD7					
C5	X9	PENYELESAIAN KONFLIK	I1	X27	UKURAN ORGANISASI	KE1	Y5		
C6	X10		I2			KE2			
C7			I5			KE3			
KESELAMATAN KERJA	D1		X11			I3		X27	KE4
	D2		X12			I4			KE5
	D3	I6		X28					
	D4	I7							
	D5	X13	KEBANGGAAN	E1	X14				
E2	X15	E2							
E3		E3							
E4	X16	E4							
E5		E5							
E6		E6							
E7		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-ran 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	Atasan sering meminta informasi dari karyawan	0	8	37	124	18	3.81	Setuju
			0.0%	4.3%	19.8%	66.3%	9.6%		
	C4	Ketika menghadapi pekerjaan sulit, atasan saya suka membantu	0	13	39	102	33	3.82	Setuju
		0.0%	7.0%	20.9%	54.5%	17.6%			
C5	Saya selalu berpikir positif terhadap orang lain dalam kelompok saya	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	Perusahaan selalu berperan aktif dalam setiap program sosial masyarakat	0	9	73	94	11	3.57	Setuju
			0.0%	4.8%	39.0%	50.3%	5.9%		
	E5	Perusahaan tempat saya bekerja lebih unggul dari perusahaan sejenis lainnya yang ada di Indonesia.	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 masyarakat 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	1	Saya merasa nyaman dengan pekerjaan saya	2	19	43	110	13	3.6	Setuju
			1.1%	10.2%	23.0%	58.8%	7.0%		
2	2	Selama bekerja di perusahaan, saya tidak pernah berfikir untuk pindah ke perusahaan lain.	1	29	25	96	36	3.73	Setuju
			0.5%	15.5%	13.4%	51.3%	19.3%		
3	3	Tingkat pergantian pegawai berpengalaman (ahli) di perusahaan rendah.	1	22	52	98	14	3.54	Setuju
			0.5%	11.8%	27.8%	52.4%	7.5%		
4	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	Saya selalu datang tepat waktu ke kantor	0	3	34	98	52	4.06	Setuju
			0.0%	1.6%	18.2%	52.4%	27.8%		
	3	Saya tidak pernah keluar kantor untuk keperluan pribadi pada saat jam kerja	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	

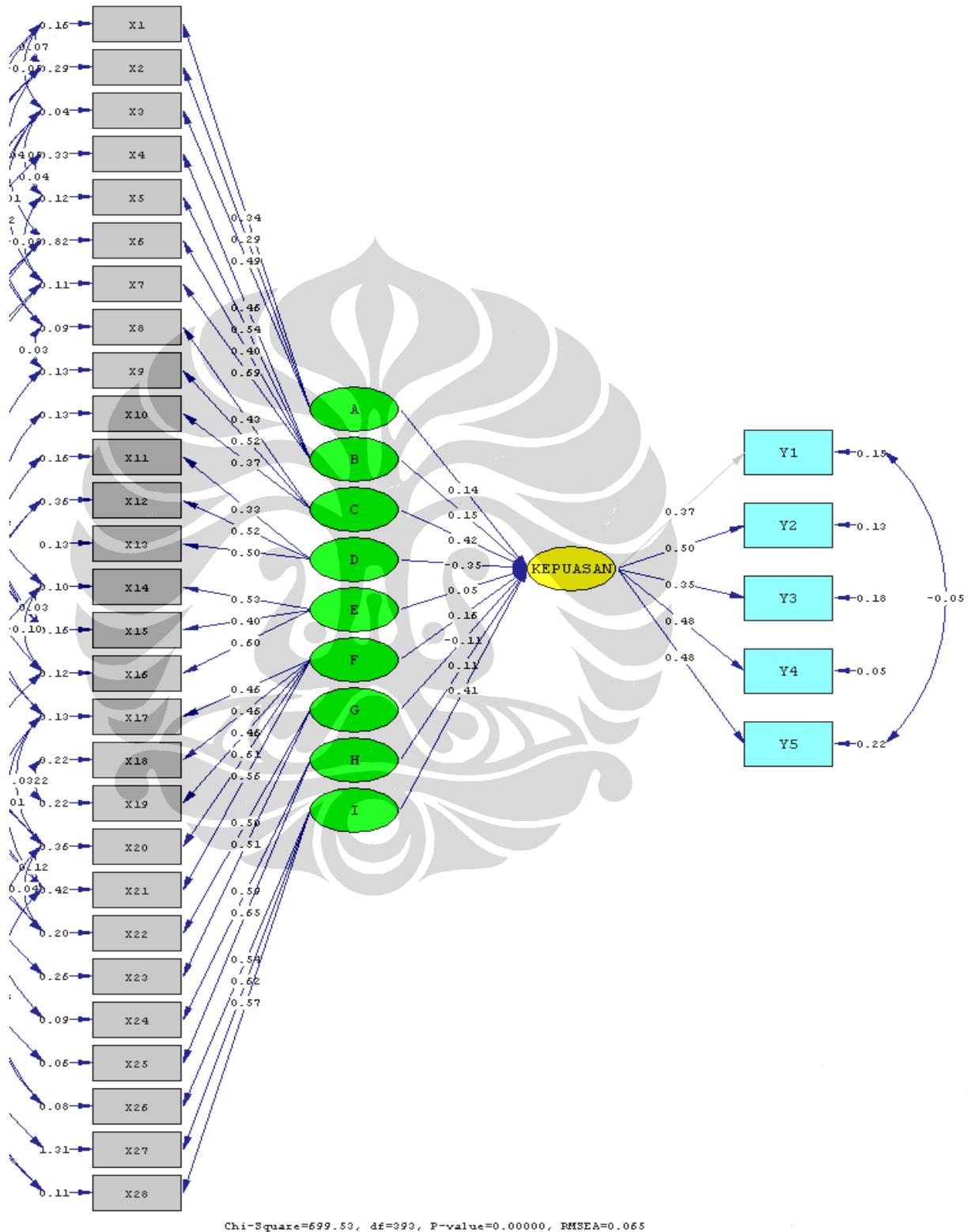
4.4 Analisis Data

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).

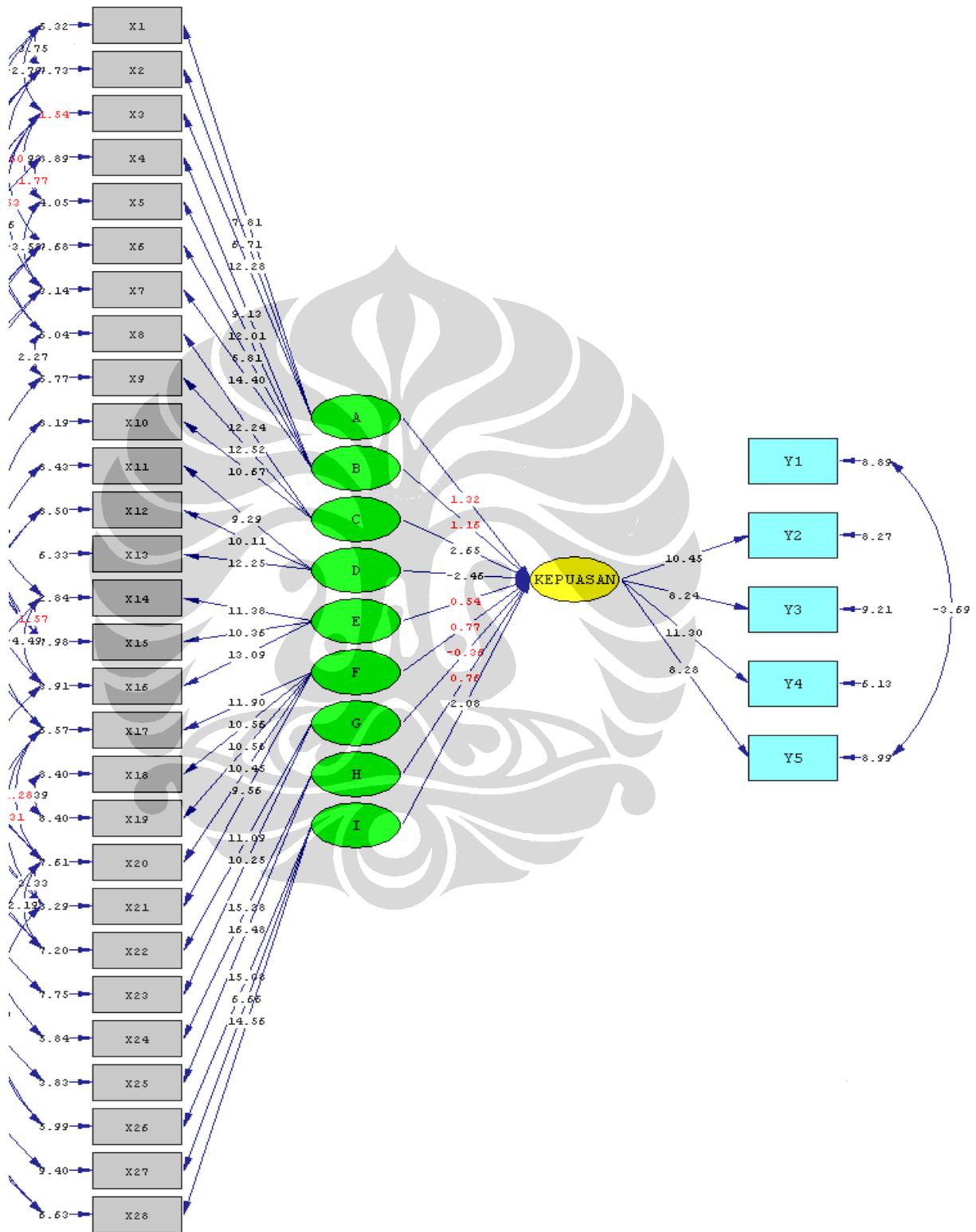
Measurement Model

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	Tingkat pendidikan saya miliki sangat mendukung partisipasi kerja	0.49	0.040	12.28
		Pengalaman yang saya miliki sangat mendukung partisipasi kerja			
		selalu dipercaya oleh kelompok untuk mengemban tugas baru			
		selalu berusaha mempelajari hal-hal baru yang berkaitan dengan pekerjaan saya			
X1	Kerjasama karyawan dalam tim	berusaha menyelesaikan setiap permasalahan yang dihadapi oleh fungsi organisasi	0.34	0.044	7.81
		memiliki jiwa kerjasama yang baik dalam tim di lingkungan pekerjaan			
X2	Partisipasi karyawan dalam rapat	berusaha untuk berpartisipasi 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, $t = 6.71$).

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

$$= \frac{(1.12)^2}{(1.12)^2 + 1.61}$$

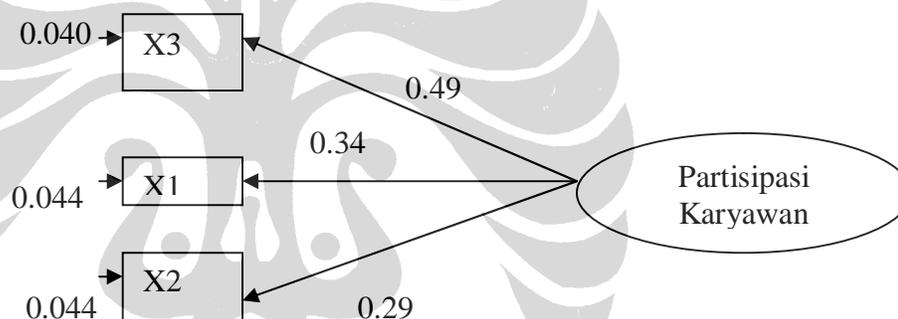
$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(1.12)^2}{(1.12)^2 + 1.61} = 0.44$$

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).

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

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

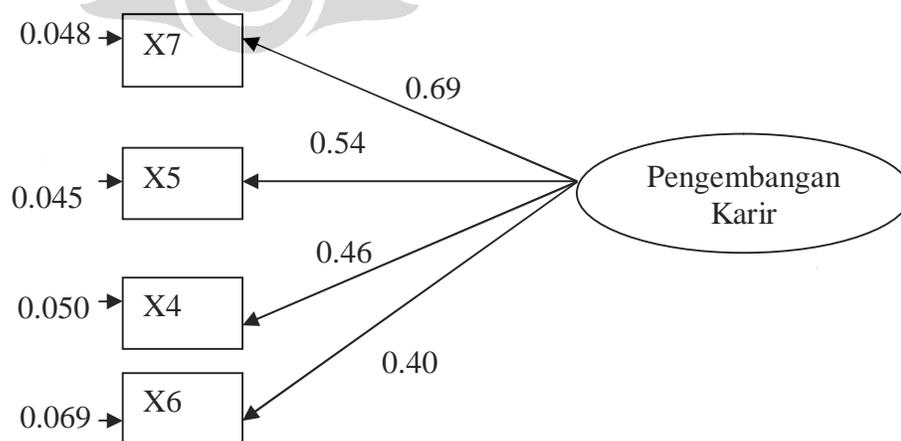
Berdasarkan tabel 4.26 persamaan CFA. Untuk variabel pengembangan karir adalah sebagai berikut :

$$X4 = 0.46 X + 0.050$$

$$X5 = 0.54 X + 0.045$$

$$X6 = 0.40 X + 0.069$$

$$X7 = 0.69 X + 0.048$$



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).

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

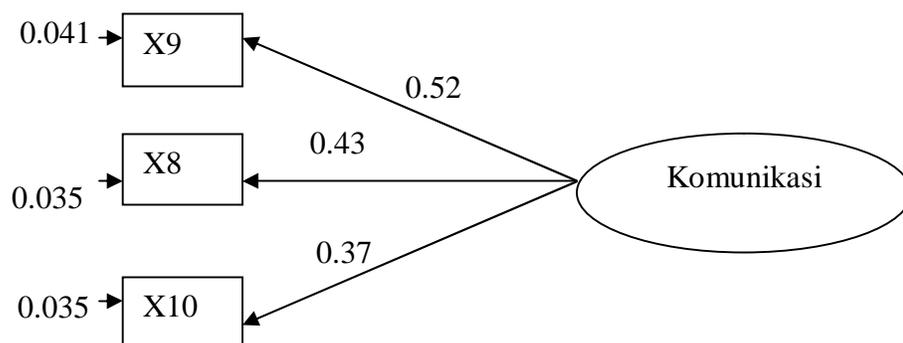
$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(1.32)^2}{(1.32)^2 + 0.98} = 0.64$$

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).

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

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

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

$$(1.35)^2$$

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

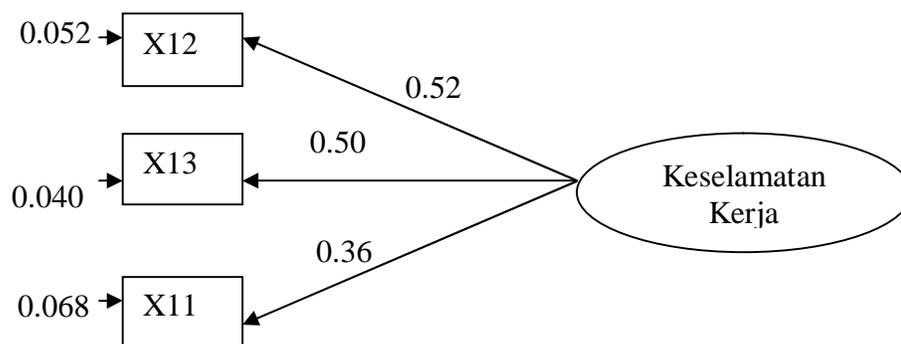
$$(1.35)^2 + 1.52$$

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).

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

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

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

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

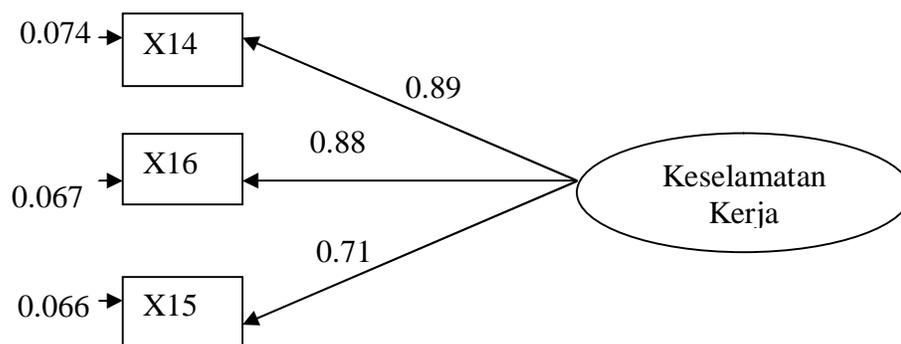
$$(1.53)^2 + 1.14$$

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 gigi secara keseluruhan sudah memadai	0.46	0.044	10.56
X19	Program Pusat Senam dan Kebugaran	Program kebugaran yang diselenggarakan oleh pihak perusahaan sudah baik.	0.46	0.044	10.56
X20	Program Rekreasi	program rekreasi yang diselenggarakan pihak perusahaan sudah baik	0.61	0.058	10.45
X21	Program Konseling	menyediakan program konseling yang berjalan dengan baik	0.56	0.059	9.56
		merasakan manfaat dengan adanya program konseling 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).

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

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

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

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

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

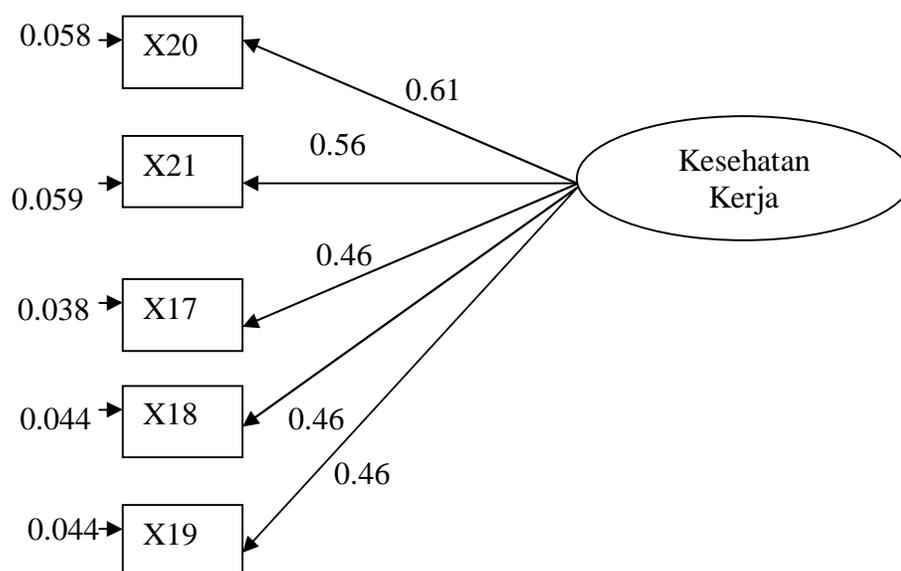
$$X17 = 0.46 X + 0.038$$

$$X18 = 0.46 X + 0.044$$

$$X19 = 0.46 X + 0.044$$

$$X20 = 0.61 X + 0.058$$

$$X21 = 0.56 X + 0.059$$



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, $t = 10.25$).

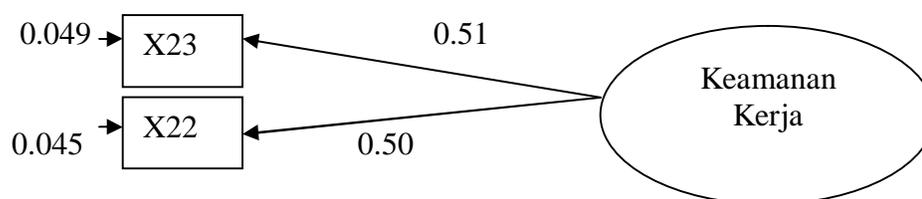
$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

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

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).

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

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

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

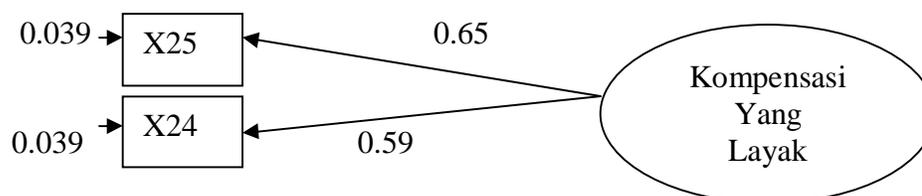
$$\text{Construct - Reliability} = \frac{\quad}{\quad} = 0.83$$

$$(1.24)^2 + 0.32$$

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 <u>jalan yang terbaik 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 serikat 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).

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

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

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

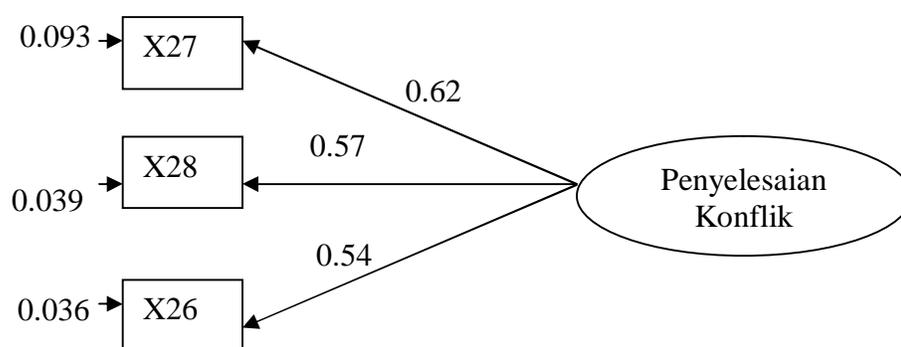
$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(1.73)^2}{(1.73)^2 + 1.21} = 0.69$$

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	0.56	0.67	0.35	Reliabilitas Cukup Baik Validitas Cukup Baik Validitas Baik Validitas Cukup Baik Validitas Baik
	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				
	$\Sigma(SLF^2)$	0.63				
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 Kliner (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	$0.80 \leq GFI < 0.90$	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

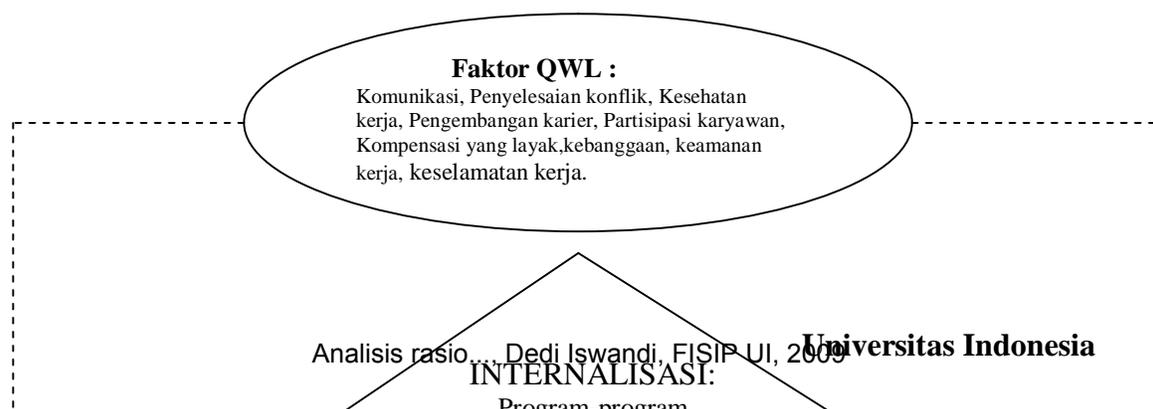
Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa pengaruh dari sembilan faktor *quality of work life* terhadap kepuasan kerja pegawai hanya komunikasi dan penyelesaian konflik yang memiliki pengaruh positif yang kuat dengan kepuasan kerja karyawan. Sedangkan untuk keselamatan kerja berpengaruh 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 .

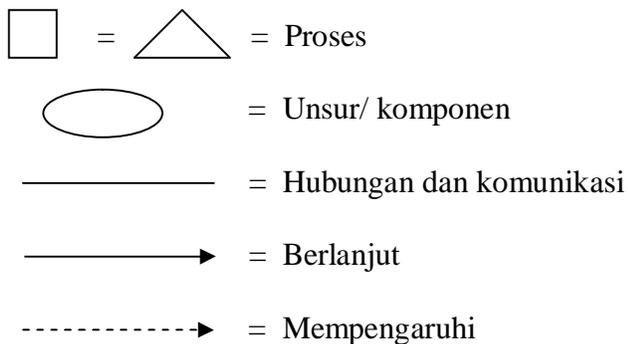
4.5.1. Pertamina *Work Satisfaction Review*

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 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-himbau 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.

