

BAB V

KESIMPULAN & SARAN

5.1. Kesimpulan

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

3. Pengaruh *quality of work life* terhadap kepuasan kerja dari hasil pengolahan analisis *structural equation modeling* (SEM) diperlihatkan bahwa :
- a. Kepuasan karyawan di PT Pertamina (Persero) Perkapalan hanya terdapat dua variabel qwl yang memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan yaitu komunikasi dan penyelesaian konflik. Karyawan menilai bahwa komunikasi dan penyelesaian konflik merupakan hal yang dianggap berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja mereka.
 - b. Kepuasan karyawan di PT Pertamina (Persero) Perkapalan terdapat satu variabel qwl yang memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan yaitu keselamatan kerja, dimana penilaian terhadap keselamatan kerja bagi karyawan *head office* tidak dianggap hal yang penting, karena sudah menggunakan prosedur yang standard an tidak terlalu dikhawatirkan.
 - c. Faktor-faktor QWL yang memiliki sedikit kontribusi dalam membentuk kepuasan kerja meliputi : kesehatan kerja, pengembangan karier, partisipasi karyawan, kompensasi yang layak, kebanggaan dan keamanan kerja. Namun harus tetap diperhatikan untuk menjaga keseimbangan kerja dalam jangka panjang.
Faktor-faktor QWL tersebut secara keseluruhannya apabila dapat dikelola dengan baik akan berdampak pada kepuasan kerja sehingga tingkat kehadiran karyawan tinggi, tingkat pekerjaan dimana pegawainya dengan tingkat pekerjaan yang lebih tinggi merasa lebih puas , *turn over* yang rendah, dan usia yaitu dimana pegawai semakin bertambah usianya maka cenderung merasa lebih puas.
4. Faktor QWL yang perlu ditingkatkan untuk mencapai kepuasan kerja maksimal yaitu berdasarkan urutannya dari yang tertinggi adalah : Komunikasi, penyelesaian konflik, kesehatan kerja, pengembangan karier, partisipasi karyawan, kompensasi layak, kebanggaan, keamanan kerja dan keselamatan kerja.

5.2. Saran

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

1. Bagi pihak perusahaan

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

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

2. Bagi penelitian selanjutnya

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