

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum CV. Cita Nasional Salatiga

CV. Cita Nasional didirikan pada 10 November 2000 dan diresmikan oleh Prof. Dr. Ir. Bungaran Saragih Mec, selaku menteri pertanian dan perkebunan Republik Indonesia. Lokasi pabrik terletak di Jalan Jaya Salatiga-Kopeng km 5 Desa Sumogawe, Kecamatan Getasan, Kabupaten Semarang. Keadaan wilayah mempunyai topografi yang berbukit dengan ketinggian 400-500 dpl dan suhu udara rata-rata 25 C serta kelembaban 80-90 %.

4.1.1. Sejarah CV. Cita Nasional Salatiga

4.1.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

CV. Cita Nasional Salatiga merupakan perusahaan yang didirikan oleh Bapak H. Rudi Kurnia Danuwijaya pada 10 November tahun 2000. CV. CITA NASIONAL adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pengolahan susu murni menjadi susu murni menjadi susu segar pasteurisasi dan homogenisasi dalam kemasan cup dan perpack (plastik) dengan merk dagang “Susu Segar Nasional”. Awal mula berdirinya CV. Cita Nasional Salatiga karena pendiri merasa tertantang untuk ikut serta meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia yang kini sedang tumbuh menyiapkan generasi penerus bangsa dan turut serta menyukseskan program pemerintah. Kondisi tersebut membuat pendiri berinisiatif untuk kemudian membuat suatu perusahaan yang dapat membuat sesuatu produk guna memenuhi syarat-syarat seperti hal tersebut diatas dengan harga yang relatif terjangkau oleh setiap lapisan masyarakat.

Proses produksi yang dilakukan oleh CV. Cita Nasional menggunakan mesin berteknologi modern yang didatangkan dari luar negeri untuk menjamin produk yang dihasilkan mempunyai kualitas yang baik. Awalnya, CV. Cita Nasional Salatiga mampu memproses 5.000 liter susu murni dalam kemasan cup sebanyak 20.000 cup dipasarkan ke Surabaya dan sekitarnya. Produksi susu segar nasional secara perlahan mulai dikenal tidak hanya di Surabaya dan sekitarnya tetapi mulai dikenal dan dikembangkan ke wilayah Yogyakarta, Solo, Semarang, Salatiga, Kendal, Pati, Pekalongan, Purwokerto, Purworejo, Temanggung,

Magelang, Bandung, dan Jabodetabek. Pemasaran sebagian besar menggunakan becak dan koper yang langsung datang ke konsumen dan pemasaran langsung ke beberapa pabrik/ industri di Jakarta dan sekitarnya. Sedangkan bahan baku diperoleh dari koperasi Andini Luhur dan Koprasi Sidodadi yang masih berada dalam satu kecamatan yaitu kecamatan Getasan.

4.1.1.2. Struktur dan Manajemen Perusahaan

CV. Cita Nasional merupakan badan usaha yang berbentuk CV, dengan nomor izin perusahaan (SIUP) No. 155/KWDPP.11/3.1/IX/2000. Struktur organisasi yang diterapkan di CV. Cita Nasional yaitu dipimpin oleh seorang direktur utama yang berkedudukan di Jakarta dan dalam pelaksanaan kegiatan diperusahaan dibantu oleh plan manager beserta supervisor masing-masing. Personalia di CV. Cita Nasional sebagai berikut:

Tabel 4.1. Personalia CV. Cita Nasional Salatiga

Nama	Jabatan
H. Rudy Kurnia Danuwijaya	Direktur Utama
Iskandar Mukhlas	Plant Manager
Moh. Nur Ali Muslim	Supervisor QC dan R & D
Enang Komara	Supervisor Filling
Ade Herman	Supervisor Elektrik
Anjasmara	Supervisor Mekanik

Kegiatan produksi yang dilakukan setiap hari tidak terlepas dari peranan para tenaga kerja yang terlibat langsung di dalamnya. Jumlah tenaga kerja yang dimiliki oleh CV. Cita Nasional Salatiga per bulan Juli 2022 yakni mencapai 118 karyawan. Jumlah tersebut terdiri dari 112 karyawan dan 6 karyawan.

4.1.1.3. Produksi

Dalam melakukan kegiatan proses produksi CV. Cita Nasional menggunakan teknologi modern yang didatangkan dari Eropa dan Amerika. Hal ini dimaksudkan untuk menjamin bahwa setiap produk susu segar nasional yang dihasilkan mempunyai kualitas dengan standar mutu yang diharapkan oleh konsumen.

Susu segar nasional adalah susu segar dengan proses pasteurisasi dan homogenisasi, sehingga susu segar nasional mempunyai rasa susu segar asli dan jika disimpan dalam suhu dingin dapat bertahan sampai 7 hari. Bahan baku susu segar nasional 100% berasal dari peternak di Semarang yang dikelola oleh

koperasi susu. Pagi hari sapi diperah hasil susunya di setorkan kekoprasasi untuk didinginkan dan kemudian dikirimkan ke pabrik untuk diproses pasteurisasi serta langsung dikemas dan dikirim ke konsumen. Pengemasan primer (kemasan yang langsung berhubungan dengan produk) menggunakan kemasan plastik (*pre pack*) dan kemasan cup. Kemasan skunder (tidak langsung) menggunakan krat.

4.1.1.4. Proses Pasteurisasi

Susu yang telah diuji dan dinyatakan sesuai standar dilakukan penyaringan dan di alirkan ke “*plate cooler*” dengan suhu 4°C dan disimpan dalam *storage tank*, kemudian susu yang kemudian susu yang telah dingin tersebut dipanaskan dengan menggunakan PHE (*plate heat exchanger*) dan dalam waktu yang sama ditambahkan gula coklat dan sebagainya dalam tangki mixing pada temperature 60°C selama 15 menit. Kemudian langsung didinginkan dan dimasukkan kedalam tangki produks setengah jadi, pada tahapan ini ditambahkan flavor dan dilakukan uji laboratorium.

Produksi setengah jadi dipanaskan kembali dengan PHE dan dilarikan ke homogenizer pada tekanan 1300-1400 psi. setelah proses homogenisasi kemudian proses pasteurisasi pada suhu 85°C selama 15 detik dan langsung didinginkan pada susu 4°C dan dialirkan pada tangki bahan jadi untuk dilakukan uji laboratorium. Kemudian dilakukan pengemasan dan pengambilan sample produk sebanyak 10 sampel.

4.1.1.5. Pemasaran

Berkembangnya perusahaan juga diikuti dengan meluasnya permintaan dari konsumen. Berikut ini merupakan perkembangan wilayah pemasaran dapat dilihat sebagai berikut :

Tahun 2000 dimulai pemasaran untuk wilayah Surabaya dan sekitarnya, Yogya dan Solo

Tahun 2001 ditambahkan kewilayah Jakarta (Jabodetabek), Semarang, Pati, Kendal dan Pekalongan

Tahun 2006 wilayah Purwokerto, Purworejo, Temanggung, dan Magelang

Tahun 2007 wilayah Bandung

Berdasarkan potensi pasar, maka wilayah pemasaran dibagi menjadi beberapa wilayah antara wilayah antara lain :

Wilayah Jakarta : meliputi wilayah Bekasi, Depok, Bogor, Bandung, dan Jakarta dengan total share sebesar 70%.

Wilayah Surabaya : meliputi wilayah Surabaya, Sidoarjo, Malang, Blitar, Tulungagung, Kediri, Jombang, Mojokerto, dan Lamongan dengan market share 15%.

Wilayah Yogya : meliputi wilayah Solo, Yogya, Purwokerto, Purworejo, Temanggung dan Magelang dengan total share 8%.

Wilayah Semarang : meliputi Semarang, Ungaran, Kendal, Pati, Pekalongan dan Tegal dengan total share 7% .

Sedangkan berdasarkan jenis produk didominasi dengan susu pasteurisasi dengan kemasan cup (96%) dengan sebaran rasa Cokelat (45%), Mocca (14%), Strawberri (33%), dan Jeruk (8%).

4.1.1.6. Kelebihan Susu Segar Nasional

1. Bahan bakunya langsung dari peternak 100% susu segar
2. Teknologi modern dan kualitas terjaga
3. Rasanya segar dan enak
4. Bergizi dan menyehatkan
5. Tanpa bahan pengawet
6. Kemasan praktis siap minum

4.2. Gambaran Umum Responden

4.2.1. Usia Responden

Distribusi responden karyawan CV. Cita Nasional Salatiga berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Distribusi Responden CV. Cita Nasional Salatiga Berdasarkan Usia

Usia (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
24 – 30	26	65
31 – 37	10	25
38 – 44	3	7,5
> 45	1	2,5
Total	40	100

Sumber: Data primer, 2022 (diolah).

Tabel 4.2 menjelaskan bahwa mayoritas karyawan CV. Cita Nasional Salatiga berusia antara 24-30 tahun. Jumlah karyawan dengan usia > 45 tahun merupakan karyawan dengan jumlah terkecil.

4.2.2. Jenis Kelamin

Distribusi responden karyawan CV. Cita Nasional Salatiga berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3. Distribusi Responden CV. Cita Nasional Salatiga Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Laki-laki	39	97,5
Perempuan	1	2,5
Total	40	100

Sumber: Data primer, 2022 (diolah).

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden karyawan CV. Cita Nasional sebanyak 39% adalah laki-laki, sedangkan perempuan hanya 1%. Angka ini menunjukkan bahwa karyawan CV. Cita Nasional mayoritas adalah karyawan laki-laki. Banyaknya jumlah responden karyawan berjenis kelamin laki-laki ini, juga terkait dengan pekerjaan di bagian produksi yang dilakukan di CV. Cita Nasional yang membutuhkan tenaga fisik yang cukup besar dan jenis pekerjaan yang dikerjakan lebih cocok dikerjakan oleh karyawan laki-laki.

4.2.3. Status

Distribusi responden karyawan CV. Cita Nasional Salatiga berdasarkan status dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4. Distribusi Responden CV. Cita Nasional Salatiga Berdasarkan Status

Status	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Menikah	32	80
Belum menikah	8	20
Total	40	100

Sumber: Data primer, 2022 (diolah).

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa karyawan CV. Cita Nasional Salatiga mayoritas sudah menikah yaitu sebesar 80%, sedangkan sisanya 20% karyawan CV. Cita Nasional berstatus belum menikah.

4.2.4. Pendidikan

Distribusi responden karyawan CV. Cita Nasional Salatiga berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5. Distribusi Responden CV. Cita Nasional Salatiga Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
SMA	40	100
Total	40	100

Sumber: Data primer, 2022 (diolah).

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa semua karyawan CV. Cita Nasional memiliki tingkat Pendidikan terakhir yaitu SMA.

4.3. Uji Instrumen Penelitian

4.3.1. Uji Validitas

Responden yang digunakan dalam penelitian adalah 40 responden. Uji validitas dilakukan untuk mengukur keabsahan instrumen yang digunakan dalam penelitian ini. Dengan *degree of freedom* (df) = $N - 2 = 38$ dan signifikansi 0,05 maka r-tabel yang diperoleh adalah 0,3120. Hasil uji validitas instrumen penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r-hitung	Syarat	Keterangan
Kinerja	1	0,330	0,3120	Valid
	2	0,350	0,3120	Valid
	3	0,593	0,3120	Valid
	4	0,590	0,3120	Valid
	5	0,531	0,3120	Valid
	6	0,592	0,3120	Valid
	7	0,551	0,3120	Valid
	8	0,530	0,3120	Valid
	9	0,542	0,3120	Valid
	10	0,341	0,3120	Valid
	11	0,488	0,3120	Valid
	12	0,323	0,3120	Valid
	13	0,390	0,3120	Valid
	14	0,374	0,3120	Valid
	15	0,365	0,3120	Valid
	16	0,327	0,3120	Valid
	17	0,438	0,3120	Valid
	18	0,438	0,3120	Valid
	19	0,457	0,3120	Valid

Variabel	Item	r-hitung	Syarat	Keterangan
	20	0,432	0,3120	Valid
	21	0,619	0,3120	Valid
	22	0,497	0,3120	Valid
	23	0,386	0,3120	Valid
	24	0,588	0,3120	Valid
	25	0,421	0,3120	Valid
Harapan	1	0,365	0,3120	Valid
	2	0,399	0,3120	Valid
	3	0,452	0,3120	Valid
	4	0,535	0,3120	Valid
	5	0,482	0,3120	Valid
	6	0,649	0,3120	Valid
	7	0,765	0,3120	Valid
	8	0,708	0,3120	Valid
	9	0,810	0,3120	Valid
	10	0,591	0,3120	Valid
	11	0,481	0,3120	Valid
	12	0,379	0,3120	Valid
	13	0,456	0,3120	Valid
	14	0,352	0,3120	Valid
	15	0,352	0,3120	Valid
	16	0,398	0,3120	Valid
	17	0,440	0,3120	Valid
	18	0,334	0,3120	Valid
	19	0,473	0,3120	Valid
	20	0,554	0,3120	Valid
	21	0,405	0,3120	Valid
	22	0,320	0,3120	Valid
	23	0,466	0,3120	Valid
	24	0,481	0,3120	Valid
	25	0,336	0,3120	Valid

Sumber: Data primer, 2022 (diolah).

Berdasarkan Tabel 4.6, hasil uji validitas terhadap variabel kinerja dan harapan menggunakan *Product Moment Pearson Correlation* menunjukkan bahwa nilai r-hitung > r-tabel yaitu 0,3120 pada semua item maka item penelitian dinyatakan valid.

4.3.2. Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas yang ditampilkan pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa semua instrumen variabel penelitian adalah reliabel. Hal ini dikarenakan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6.

Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kinerja	0,842	Reliabel
Harapan	0,863	Reliabel

Sumber: Data primer, 2022 (diolah).

4.4. *Importance Performance Analysis (IPA)*

Importance Performance Analysis (IPA) bertujuan untuk mengetahui posisi atribut-atribut CV. Cita Nasional Salatiga dengan membandingkan harapan dan kinerja perusahaan menggunakan diagram kartesius. Tahapan analisis dengan metode IPA dimulai dengan menentukan tingkat kesesuaian antara tingkat harapan (*importance*) dan kinerja (*performance*), kemudian rata-rata setiap atribut dihitung yang dilanjutkan dengan rata-rata seluruh atribut tingkat harapan dan kinerja yang kemudian menjadi batasan dalam diagram kartesius. Selain itu, analisis ini dilakukan untuk melihat atribut apa saja yang sudah sesuai dengan harapan karyawan CV. Cita Nasional Salatiga.

Tingkat kesesuaian masing-masing atribut penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut.

Tabel 4.8. Tingkat Kesesuaian Atribut Penelitian

Indikator	Skala Pengukuran		Tingkat Kesesuaian	Kesesuaian
	Kinerja	Harapan	Tki (%)	
IP1	166	180	92%	Tinggi
IP2	172	174	99%	Tinggi
S3	154	158	97%	Tinggi
S4	155	155	100%	Tinggi
S5	154	156	99%	Tinggi
OM6	161	170	95%	Tinggi
OM7	164	166	99%	Tinggi
KM8	169	174	97%	Tinggi
KM9	164	158	104%	Tinggi
GI10	189	180	105%	Tinggi
GI11	175	169	104%	Tinggi
GI12	189	180	105%	Tinggi
GI13	193	190	102%	Tinggi
GI14	191	195	98%	Tinggi
GI15	192	188	102%	Tinggi
GI16	190	192	99%	Tinggi
RK17	187	186	101%	Tinggi
RK18	187	189	99%	Tinggi
KP19	192	185	104%	Tinggi
KP20	191	181	106%	Tinggi

KP21	192	189	102%	Tinggi
KP22	193	195	99%	Tinggi
KP23	194	196	99%	Tinggi
KP24	192	193	99%	Tinggi
KP25	194	196	99%	Tinggi
Rata-rata Tingkat Kesesuaian			100%	Tinggi

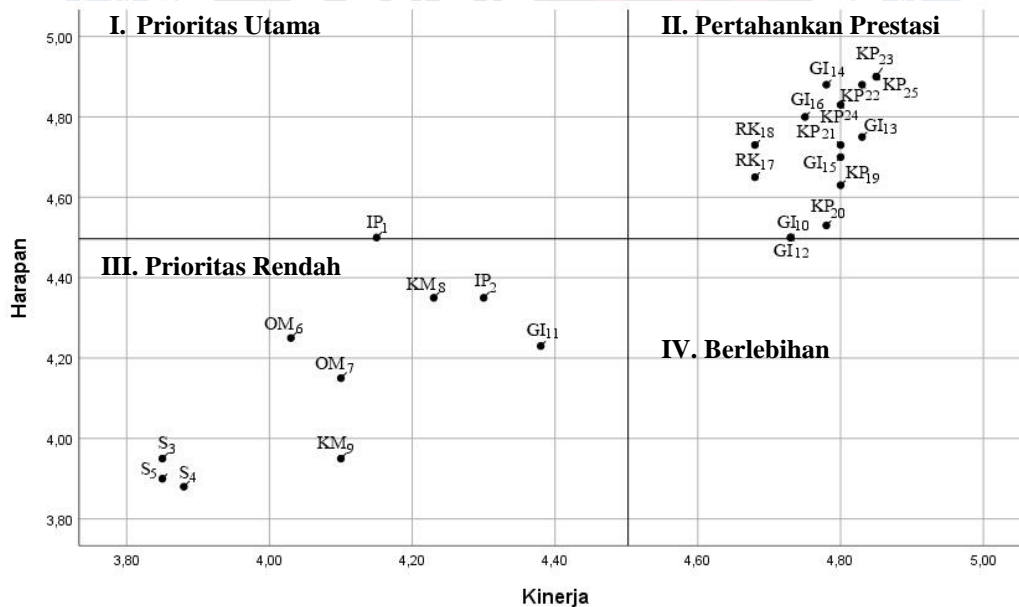
Sumber: Data Primer diolah, 2022.

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas, diketahui bahwa persepsi karyawan CV. Cita Nasional Salatiga memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi. Skor rata-rata dari tingkat kinerja (X) dan tingkat harapan (Y) untuk menetapkan titik potong diagram kartesius adalah sebagai berikut.

$$\bar{X} = \frac{\sum \bar{X}_i}{k} = \frac{112,50}{25} = 4,50$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum \bar{Y}_i}{k} = \frac{112,38}{25} = 4,495$$

Titik kinerja berada pada titik 4,50 dan titik harapan berada pada titik 4,495 yang menghasilkan diagram *Importance Performance Analysis* (IPA) seperti pada Gambar 4.1 berikut.



Gambar 4.1 Diagram Kartesius Hasil *Importance Performance Analysis*

4.4.1. Kuadran I (Prioritas Utama)

Kuadran I atau prioritas utama pada diagram kartesius menunjukkan tingkat kepentingan dari suatu atribut perusahaan yang dianggap sangat penting oleh karyawan, namun kinerja yang ditunjukkan dianggap masih rendah atau belum maksimal. Atribut yang berada dalam kuadran I harus menjadi prioritas utama bagi CV. Cita Nasional Salatiga dalam perbaikan kinerja perusahaan sehingga dapat memenuhi dan meningkatkan kepuasan karyawan. Gambar 4.1 di atas menunjukkan tidak ada atribut dalam kuadran ini. Artinya, tidak ada dari atribut penelitian yang merupakan hak karyawan tidak dipenuhi oleh CV. Cita Nasional Salatiga. Dalam hal ini tidak ada prioritas utama yang harus dilakukan CV. Cita Nasional Salatiga untuk memperbaiki atribut yang ada.

4.4.2. Kuadran II (Pertahankan Prestasi)

Kuadran II atau pertahankan prestasi merupakan kuadran yang memuat atribut penelitian yang dianggap penting oleh karyawan dan pelaksanaan atribut tersebut telah sesuai dengan harapan karyawan, dengan kata lain tingkat kinerja dinilai baik oleh karyawan dan hak karyawan terpenuhi. Atribut yang masuk dalam kuadran ini harus terus dipertahankan oleh CV. Cita Nasional Salatiga karena semua atribut ini menjadi fasilitas unggul bagi karyawan. Ada 15 atribut yang masuk ke dalam kuadran II, yaitu:

1. Gaji Sesuai (GI 10)

Gaji merupakan imbal balik dalam bentuk uang yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Gaji yang diberikan perusahaan harus sesuai aturan yang berlaku. Setiap karyawan berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan layak, sebagaimana telah ditetapkan masing-masing wilayahnya berdasarkan UMP atau UMK. Atribut kesesuaian gaji dianggap penting dan kinerja dari atribut ini sudah dianggap baik oleh karyawan dan perlu dipertahankan. Kinerja dari atribut sudah dianggap baik oleh karyawan CV. Cita Nasional Salatiga karena perusahaan telah memberikan gaji yang sesuai dengan aturan atau UMK Kota Salatiga yaitu sebesar Rp 2.128.523. Demi mempertahankan kinerja atribut ini dapat dilakukan dengan memberikan upah lembur yang juga sesuai dengan aturan yang berlaku.

2. Gaji Selalu Tepat Waktu (GI 12)

Tidak hanya gaji yang sesuai dengan aturan, namun pemberian gaji tepat waktu adalah hak karyawan dan faktor yang harus diperhatikan oleh CV. Cita Nasional Salatiga. Ketentuan pembayaran gaji karyawan merupakan salah satu kewajiban perusahaan dalam rangka memberikan kompensasi atas kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Atribut ini dianggap penting oleh karyawan untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan kinerja CV. Cita Nasional Salatiga dinilai sudah baik oleh karyawan dan perlu dipertahankan. Sesuai Pasal 20 PP Nomor 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan, disebutkan bahwa upah pekerja atau buruh harus dibayarkan seluruhnya pada setiap periode dan per tanggal pembayaran upah. Pemberian gaji yang dilakukan oleh CV. Cita Nasional Salatiga kepada karyawan diketahui dibayarkan setiap tanggal 28 pada setiap bulannya.

3. Pemberian Bonus (GI 13)

Pemberian bonus merupakan salah satu pendapatan non upah yang diberikan perusahaan atas keuntungan perusahaan. Atribut ini dianggap penting oleh karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja CV. Cita Nasional Salatiga dinilai sudah baik oleh karyawan dan perlu dipertahankan. Dalam mempertahankan hal ini, CV. Cita Nasional Salatiga dapat memberikan bonus kepada karyawannya ketika perusahaan mendapatkan keuntungan besar yang disesuaikan dengan peraturan perusahaan. Salah satu realita yang terjadi di lapangan ialah, perusahaan mampu memberikan bonus kepada para karyawan sebanyak 2 (dua) kali yaitu pada pertengahan dan akhir tahun.

4. Pemberian THR (GI 14)

Pemberian THR atau tunjangan hari raya adalah wajib diberikan perusahaan kepada pekerjanya. Sesuai dengan PP Nomor 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan, wajib dibayarkan paling lambat 7 hari sebelum hari raya keagamaan. Atribut ini dianggap penting oleh karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja CV. Cita Nasional Salatiga dinilai sudah baik oleh karyawan dan perlu untuk dipertahankan. Kepatuhan terhadap peraturan tersebut juga telah dilaksanakan oleh perusahaan, dengan memberikan THR sebesar 1

(satu) kali gaji sesuai UMK yang berlaku di Salatiga. Waktu pemberian THR juga didasarkan pada peraturan yaitu H-7 sebelum hari raya idul fitri.

5. Pemberian Jaminan Ketenagakerjaan (GI 15)

Jaminan ketenagakerjaan merupakan salah satu hak karyawan yang harus diberikan setiap perusahaan. Hal ini telah diatur dalam UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Atribut ini dianggap penting oleh karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja CV. Cita Nasional Salatiga dinilai sudah baik oleh karyawan dan perlu untuk terus dipertahankan. Informasi yang diperoleh diketahui perusahaan telah melaksanakan program BPJS Ketenagakerjaan sesuai dengan peraturan pemerintah.

6. Pemberian BPJS Kesehatan (GI 16)

Setiap perusahaan wajib mendaftarkan seluruh karyawannya sebagai anggota BPJS Kesehatan. BPJS Kesehatan merupakan salah satu bentuk Program Jaminan Kesehatan yang dilakukan pemerintah. Lima program yang dimiliki BPJS Kesehatan antara lain jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, jaminan hari tua, jaminan pensiun, dan jaminan kematian. Atribut ini dianggap penting oleh karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja CV. Cita Nasional Salatiga dinilai sudah baik oleh karyawan dan perlu untuk terus dipertahankan. Informasi yang diperoleh, seluruh karyawan telah terdaftar sebagai peserta BPJS Kesehatan dan mendapatkan potongan sesuai peraturan yang berlaku.

7. Rekan Kerja Saling Mendukung (RK 17)

Rekan kerja yang saling mendukung akan mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja. Adanya hubungan yang saling mendukung dan saling mempertahankan antar rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan. Atribut ini dianggap penting oleh karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja CV. Cita Nasional Salatiga dinilai sudah baik oleh karyawan dan perlu untuk terus dipertahankan. Dalam mempertahankan atribut ini, perusahaan dapat mengusahakan untuk menyediakan lingkungan kerja yang menjunjung tinggi kekompakan dan menghindarkan adanya kompetisi yang tidak sehat antar karyawan.

8. Komunikasi yang Baik Antar Rekan Kerja (RK 18)

Komunikasi yang baik antar rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Komunikasi yang terbangun dengan baik antar karyawan akan menimbulkan kolaborasi yang kemudian dapat meningkatkan produktivitas pada sebuah divisi. Atribut ini dianggap penting oleh karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja CV. Cita Nasional Salatiga dinilai sudah baik oleh karyawan dan perlu untuk terus dipertahankan.

9. Lingkungan Kerja Nyaman (KP 19)

Lingkungan kerja yang nyaman adalah lingkungan kerja yang bersih, fasilitas yang berikan lengkap dan dalam kondisi yang baik, rekan kerja dan atasan yang saling mendukung, serta hak dan kewajiban karyawan terpenuhi. Atribut ini dianggap penting oleh karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja CV. Cita Nasional Salatiga dinilai sudah baik oleh karyawan dan perlu untuk terus dipertahankan. Lingkungan kerja dapat menjadi salah satu faktor pendukung meningkatnya kinerja karyawan. Hal tersebut diwujudkan oleh CV. Cita Nasional Salatiga dengan menyediakan tempat kerja yang aman, dan bersih.

10. Suasana Kerja Nyaman (KP 20)

Suasana kerja termasuk salah satu pemicu utama yang berdampak pada produktifitas. Suasana kerja yang nyaman, kondusif dan membuat betah dalam proses penyelesaian suatu pekerjaan merupakan harapan setiap karyawan. Atribut ini dianggap penting oleh karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja CV. Cita Nasional Salatiga dinilai sudah baik oleh karyawan dan perlu untuk terus dipertahankan. Tantangan untuk mewujudkan suasana kerja yang kondusif tentu akan menghadapi kendala yang tidak mudah namun hal itu tetap harus diupayakan CV. Cita Nasional Salatiga demi kepuasan karyawannya.

11. Peralatan dan Mesin Layak (KP 21)

Peralatan dan mesin layak akan mendukung pekerjaan karyawan. Peralatan dan mesin yang ada secara langsung mempengaruhi produktivitas karyawan. Peralatan dan mesin yang layak akan menciptakan suatu kondisi kerja mendukung artinya tersedia sarana dan prasana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan. Atribut ini dianggap penting oleh

karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja CV. Cita Nasional Salatiga dinilai sudah baik oleh karyawan dan perlu untuk terus dipertahankan. Seperti yang telah disampaikan di awal, bahwa CV. Cita Nasional Salatiga mendatangkan mesin dengan berteknologi canggih dari luar negeri. Hal tersebut dimaksudkan untuk mendukung karyawan dalam melakukan pekerjaan sehingga karyawan dapat lebih produktif dan memperoleh kepuasan kerja.

12. Alat Pelindung Diri yang Layak (KP 22)

Pentingnya alat pelindung diri yang layak bagi karyawan ketika bekerja demi melindungi dan mencegah karyawan dari kecelakaan kerja. Atribut ini dianggap penting oleh karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja CV. Cita Nasional Salatiga dinilai sudah baik oleh karyawan dan perlu untuk terus dipertahankan. Dalam mempertahankan atribut ini, CV. Cita Nasional Salatiga harus menyediakan alat pelindung diri yang layak bagi karyawannya sesuai dengan penempatan tugas karyawan. Pelaksanaan kegiatan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) di CV. Cita Nasional Salatiga telah dilaksanakan dengan baik, salah satu contohnya ialah pemberian APD terhadap para karyawan dalam bentuk sepatu *boot*, sarung tangan, dan topi.

13. Alat Kelengkapan Kerja yang Layak (KP 23)

Alat kelengkapan kerja sangat mendukung karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Pentingnya kelayakan dari setiap alat kelengkapan kerja yang diberikan perusahaan untuk diperhatikan karena alat yang tidak layak akan mempengaruhi proses dan hasil kerja. Atribut ini dianggap penting oleh karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja CV. Cita Nasional Salatiga dinilai sudah baik oleh karyawan dan perlu untuk terus dipertahankan. Dalam mempertahankan atribut ini, CV. Cita Nasional Salatiga harus memperhatikan kelayakan alat kelengkapan kerja secara rutin. CV. Cita Nasional Salatiga membudayakan setiap peralatan kerja yang digunakan harus dijaga dan dirawat setelah digunakan. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga alat dan perleengkapan tetap awet dan dapat digunakan untuk jangka waktu yang lama.

14. Toilet Bersih dan Wangi (KP 24)

Toilet merupakan salah satu fasilitas yang harus disediakan perusahaan bagi pekerjanya. Toilet yang bersih dan wangi akan memberikan kenyamanan bagi

karyawan, selain itu, toilet yang bersih akan menghindarkan karyawan dari sakit atau kontaminasi lingkungan kerja akibat toilet yang kotor. Atribut ini dianggap penting oleh karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja CV. Cita Nasional Salatiga dinilai sudah baik oleh karyawan dan perlu untuk terus dipertahankan. Hasil observasi yang dilaksanakan mengindikasikan bahwa perusahaan telah menjaga kebersihan tempat kerja dengan baik. Salah satunya kamar mandi selalu dibersihkan setiap pagi dan sore hari.

15. Pemberian Cuti/Izin/Dispensasi/Sakit (KP 25)

Pemberian cuti, izin, dispensasi, dan sakit merupakan hak setiap karyawan yang harus diberikan perusahaan. Hak ini dicantumkan secara jelas dalam UU Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 79. Perusahaan wajib memberikan waktu istirahat dan cuti kepada karyawannya. Atribut ini dianggap penting oleh karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja CV. Cita Nasional Salatiga dinilai sudah baik oleh karyawan dan perlu untuk terus dipertahankan. Dalam mempertahankan atribut ini dapat dilakukan dengan tidak membebani pekerjaan kepada karyawan saat jam istirahat dan tidak mempersulit karyawan yang hendak mengajukan cuti sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan. CV. Cita Nasional Salatiga tidak hanya menuntut karyawan untuk bekerja secara profesional. Perusahaan juga memberikan hak-hak karyawan diluar penerimaan upah. Hak tersebut ialah karyawan dapat mengajukan cuti sesuai dengan kebutuhan dengan aturan pengajuan cuti dilaksanakan 1 minggu sebelum hari cuti. Karyawan juga tidak diperbolehkan tidak masuk dalam keadaan sakit dengan syarat harus memberikan Surat Keterangan Dokter. Karyawan juga diberikan dispensasi ketika karyawan tersebut mempunyai hajat besar atau ketika memperoleh musibah.

4.4.3. Kuadran III (Prioritas Rendah)

Kuadran III atau prioritas rendah pada diagram kartesius menggambarkan atribut yang dianggap kurang penting oleh karyawan dan tingkat kinerja pada kenyataannya tidak terlalu baik. Prioritas perbaikan atribut yang ada pada kuadran ini menjadi rendah karena dianggap tidak terlalu penting bagi karyawan. Ada 10 atribut yang masuk ke dalam kuadran III, yaitu:

1. Pekerjaan Sesuai Posisi Kerja (IP 1)

Pekerjaan sesuai posisi kerja menjadi salah satu yang mempengaruhi kepuasan karyawan dalam pekerjaannya. Karyawan menganggap kesesuaian pekerjaan yang dilakukan dengan posisinya memiliki tingkat kepentingan yang kurang dan tingkat kinerja yang diberikan CV. Cita Nasional juga dinilai tidak terlalu baik. Fakta dilapangan menunjukkan bahwa hal ini disebabkan karena perusahaan belum pernah melakukan identifikasi mengenai potensi-potensi yang dimiliki oleh para karyawan, khususnya pada bagian produksi. Karena mendesaknya kebutuhan tenaga kerja yang mau bekerja kasar, maka perusahaan terkesan terburu-buru dalam melakukan penempatan. Khususnya pada bagian pengemasan, yang dijadikan subyek dalam penelitian ini. Bagian pengemasan tidak terlalu memerlukan kemampuan khusus. Sehingga perusahaan menilai tidak terlalu mementingkan keterampilan dari karyawan. Hal ini pada dasarnya tidak terlalu menjadi masalah bagi karyawan, akan tetapi ada baiknya apabila CV. Cita Nasional Salatiga dapat melakukan perbaikan agar kedepannya karyawan tidak melakukan pekerjaan lain di luar tugas pokoknya, sehingga karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya.

2. Pekerjaan Memberikan Kesempatan Belajar (IP 2)

Suatu pekerjaan tentu diharapkan dapat memberikan kesempatan belajar bagi para karyawannya, guna menambah kemampuan bagi tiap karyawan. Atribut ini dianggap kurang penting oleh karyawan dan tingkat kinerja yang diberikan CV. Cita Nasional Salatiga dianggap kurang baik. Hal ini perlu menjadi perhatian CV. Cita Nasional Salatiga, karena karyawan akan dapat merasa puas apabila pekerjaan yang dilakukan dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar. Karena perusahaan sedang dalam kondisi pengembangan dan dalam upaya meningkatkan hasil produksi, untuk saat ini perusahaan belum dapat memikirkan mengenai pengembangan SDM.

3. Manager Meminta Saran Karyawan (S3)

Hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahannya seperti manajer meminta saran kepada karyawannya. Atribut ini dianggap kurang penting oleh karyawan dan tingkat kinerja yang diberikan CV. Cita Nasional Salatiga dianggap kurang baik. Hal ini perlu dilakukan perbaikan oleh pihak CV. Cita

Nasional Salatiga untuk lebih memperhatikan karyawannya dan mempertimbangkan masukan dari karyawan yang berkaitan dengan kebijakan yang akan dilaksanakan. Hal tersebut akan membuat karyawan merasa dirinya menjadi bagian penting dari perusahaan yang kemudian meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Diketahui bahwa pejabat tersebut enggan untuk meminta/menerima saran dari karyawan khususnya dengan jabatan yang ada di bawahnya.

4. Manager Membantu Menyelesaikan Konflik (S4)

Konflik yang timbul dalam sebuah perusahaan tentu sangat beragam macamnya. Atribut manager membantu menyelesaikan konflik dianggap kurang penting oleh karyawan dan tingkat kinerja yang diberikan CV. Cita Nasional Salatiga dianggap kurang baik. Fakta yang terjadi lapangan ialah manager jarang memberikan bantuan ketika ada permasalahan yang muncul. Masalah yang muncul hanya diselesaikan hilir (akibat) tidak menyelesaikan hulu (sebab). Hal ini perlu menjadi perbaikan bagi CV. Cita Nasional Salatiga karena konflik yang timbul pada karyawan seringkali tidak dapat diselesaikan sendiri dan membutuhkan manager untuk dapat menyelesaikan konflik tersebut. Kondisi kerja yang stabil akan mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

5. Komunikasi dengan Manager Baik (S5)

Komunikasi antara karyawan dengan manajer yang terjalin dengan baik akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Atribut ini dianggap kurang penting oleh karyawan dan tingkat kinerja yang diberikan CV. Cita Nasional Salatiga dianggap kurang baik. Realitas yang terjadi sehari-hari ialah manager jarang melakukan komunikasi dengan karyawan lainnya, baik itu komunikasi yang berhubungan dengan pekerjaan atau tidak. Manager jarang melakukan koordinasi maupun memberikan intruksi. Namun ketika terjadi permasalahan lebih cenderung mencari kesalahan pihak lain. Hal ini perlu menjadi perhatian dan perbaikan bagi CV. Cita Nasional Salatiga karena situasi dan kondisi kerja yang stabil akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Komunikasi dengan atasan yang baik akan mengurangi tekanan karyawan dalam bekerja dan membuat karyawan bekerja dengan lebih tenang.

6. Perusahaan Mengatasi Keluhan Karyawan (OM 6)

Keluhan karyawan yang terjadi dalam perusahaan cukup beragam penyebabnya, seperti keluhan terhadap rekan kerja, kepemimpinan manager, kebijakan perusahaan, beban kerja, dan lain sebagainya. Atribut perusahaan mengatasi keluhan karyawan dianggap kurang penting dan tingkat kinerja yang diberikan CV. Cita Nasional Salatiga dianggap kurang baik. Realitas yang terjadi di perusahaan ialah kurangnya respon yang diberikan perusahaan terhadap keluhan para karyawan. Seperti halnya ketika ada suatu bagian yang betul-betul memerlukan tambahan tenaga kerja, namun keluhan tidak direspon dengan cepat oleh perusahaan. Hal ini penting untuk diperbaiki CV. Cita Nasional Salatiga karena mengatasi keluhan karyawan merupakan salah satu upaya meningkatkan mutu dan kinerja karyawan yang juga berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Menunda penanganan keluhan karyawan atau bahkan membiarkannya akan menambah masalah dalam perusahaan. Dalam hal ini, pihak manajemen dapat melibatkan karyawan untuk bersama mengatasi keluhan atau masalah yang dihadapi.

7. Perusahaan Mengatasi Konflik Antar Karyawan (OM 7)

Manager membantu menyelesaikan konflik antar karyawan akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan aman. Atribut ini dianggap kurang penting oleh karyawan dan tingkat kinerja yang diberikan CV. Cita Nasional Salatiga dianggap kurang baik. Diketahui bahwa fakta yang ada di lapangan menunjukkan bahwa ketika ada konflik yang terjadi antar karyawan dan terjadi di tempat kerja, perusahaan cenderung tidak mau tau dan tidak mau menjadi penengah dari konflik tersebut. Hal ini perlu diperbaiki oleh CV. Cita Nasional Salatiga, untuk manager atau atasan membantu menyelesaikan konflik yang timbul antar karyawan. Kenyamanan dan keamanan lingkungan kerja, serta keharmonisan hubungan antar karyawan akan mempengaruhi kepuasannya dalam bekerja.

8. Pemberian Pelatihan atau *Training* (KM 8)

Pemberian pelatihan atau *training* merupakan salah satu bentuk kesempatan pengembangan diri yang diberikan perusahaan bagi karyawannya. Atribut ini dianggap kurang penting oleh karyawan dan tingkat kinerja yang diberikan CV.

Cita Nasional Salatiga dianggap kurang baik. Seperti yang telah dikatakan sebelumnya, saat ini perusahaan berfokus untuk meningkatkan hasil produksi mengingat permintaan pasar yang semakin meningkat setiap bulannya. Sehingga program pelatihan karyawan cenderung terabaikan. Hal ini perlu diperbaiki oleh CV. Cita Nasional Salatiga agar kedepannya karyawan mendapatkan pelatihan atau *training* yang akan meningkatkan kemampuan karyawan. Pemberian pelatihan atau *training* juga akan berdampak positif bagi perusahaan, karena dapat mempengaruhi produktivitas karyawan sehingga mempengaruhi kepuasan kerjanya juga.

9. Kesempatan Peningkatan Karir/Naik Jabatan (KM 9)

Kesempatan peningkatan karir/naik jabatan merupakan kesempatan yang disediakan perusahaan untuk karyawan dapat berkembang dalam suatu perusahaan. Atribut ini dianggap kurang penting oleh karyawan dan tingkat kinerja yang diberikan CV. Cita Nasional Salatiga dianggap kurang baik. Realitas yang terjadi di lapangan ialah pengembangan karir tidak dibuka secara transparan. Apalagi perusahaan ini merupakan perusahaan perseorangan, dengan pola pikir usaha keluarga. Bagi karyawan yang bukan merupakan keluarga tentunya akan merasa kesulitan untuk meningkatkan karir di perusahaan ini. Berdasarkan posisi kerja karyawan yang menjadi responden, kesempatan untuk kenaikan jabatan atau peningkatan karir sangat kecil kemungkinannya. Selain itu, karyawan yang berada pada posisi tidak mengharapkan jenjang karir ketika melamar pekerjaan tersebut.

10. Gaji Memenuhi Kebutuhan (GI 11)

Gaji merupakan salah satu tujuan utama seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan guna menjalani kehidupan yang layak. Atribut ini dianggap kurang penting oleh karyawan dan tingkat kinerja yang diberikan CV. Cita Nasional Salatiga dianggap kurang baik. Realitas yang terjadi di lapangan ialah mayoritas karyawan merasa gaji yang diterima kurang mampu memenuhi kebutuhan. Pada atribut ini seyogyanya dikembalikan kepada masing-masing individu karyawan agar pintar dalam mengatur keuangan mereka karena perusahaan telah mematuhi peraturan pemerintah dengan memberikan upah sesuai UMK di Salatiga. Hal ini perlu menjadi perhatian CV. Cita Nasional Salatiga untuk memperhatikan

kesejahteraan karyawannya. Dalam hal ini, gaji yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

4.4.4. Kuadran IV (Berlebihan)

Kuadran IV atau berlebihan merupakan kuadran yang memuat atribut-atribut yang dianggap kurang penting oleh karyawan dan pada kenyataannya tingkat pelaksanaan kinerjanya tinggi. Gambar 4.1 menunjukkan tidak ada atribut penelitian pada kuadran IV. Artinya, tidak ada atribut penelitian yang disediakan CV. Cita Nasional yang dirasa berlebihan oleh karyawan. Dalam hal ini, tidak ada kinerja perusahaan yang berlebihan yang perlu untuk dialokasikan ke atribut lainnya yang masih rendah kinerjanya.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dari analisis tingkat kepuasan karyawan CV. Cita Nasional Salatiga menggunakan metode *Important Performance Analysis* (IPA), dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Atribut penelitian yang dianggap penting oleh karyawan dan pelaksanaan atribut tersebut telah sesuai dengan harapan karyawan, dengan kata lain tingkat kinerja dinilai baik oleh karyawan dan hak karyawan terpenuhi antara lain: gaji sesuai, gaji selalu tepat waktu, pemberian bonus, pemberian THR, pemberian jaminan ketenagakerjaan, pemberian BPJS, rekan kerja saling mendukung, komunikasi yang baik antar rekan kerja, lingkungan kerja nyaman, sesuai kerja nyaman, peralatan dan mesin layak, alat pelindung diri yang layak, alat kelengkapan kerja yang layak, toilet bersih dan wangi, dan pemberian cuti/izin/dispensasi/sakit. Skor rata-rata dari 7 atribut kinerja menunjukkan atribut kondisi pekerjaan memperoleh rata-rata tertinggi diikuti oleh atribut rekan kerja, gaji, isi pekerjaan, organisasi dan manajemen, kesempatan untuk maju, dan terakhir supervisi.
2. Hasil sebaran pada diagram kartesius adalah sebagai berikut: Kuadran I (Prioritas Utama) tidak ada atribut, Kuadran II (Pertahankan) adalah: gaji sesuai, gaji selalu tepat waktu, pemberian bonus, pemberian THR, pemberian jaminan ketenagakerjaan, pemberian BPJS, rekan kerja saling mendukung, komunikasi yang baik antar rekan kerja, lingkungan kerja nyaman, sesuai kerja nyaman, peralatan dan mesin layak, alat pelindung diri yang layak, alat kelengkapan kerja yang layak, toilet bersih dan wangi, dan pemberian cuti/izin/dispensasi/sakit. Pada Kuadran III (Prioritas Rendah) adalah pekerjaan sesuai posisi kerja, pekerjaan memberikan kesempatan belajar, manager meminta saran karyawan, manager membantu menyelesaikan konflik, komunikasi dengan manager yang baik, perusahaan mengatasi keluhan karyawan, perusahaan mengatasi konflik antar karyawan, pemberian

pelatihan atau *training*, kesempatan peningkatan karir/naik jabatan, dan gaji memenuhi kebutuhan. Kuadran IV (Berlebihan) tidak memiliki atribut.

5.2. Saran

Hasil penelitian mengenai harapan dan kinerja CV. Cita Nasional Salatiga menunjukkan atribut penelitian berada di wilayah Kuadran II (Pertahankan) dan Kuadran III (Prioritas Rendah). Hal ini menunjukkan harapan karyawan dan kinerja CV. Cita Nasional Salatiga sudah cukup baik. Saran yang dapat peneliti berdasarkan pembahasan dan simpulan adalah sebagai berikut:

1. Untuk CV. Cita Nasional Salatiga

Agar mempertahankan atribut-atribut yang merupakan hak karyawannya. Selain itu, penting untuk memperhatikan atribut lain yang tidak masuk ke dalam Kuadran II untuk dapat diperbaiki dan ditingkatkan. Namun, penting juga untuk lebih fokus pada hak-hak dan kebutuhan karyawan yang paling mempengaruhi kinerja karyawan sehingga kinerja yang diberikan karyawan dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan.

2. Untuk karyawan CV. Cita Nasional Salatiga

Karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya. Ketika kinerja dari karyawan meningkat, maka hasil kerja yang diperoleh juga akan meningkat. Lebih mengedepankan kerjasama dibandingkan dengan kerja secara individu. Meningkatkan keterampilan secara otodidak selama hal tersebut tidak melanggar peraturan perusahaan dan pemerintah.

3. Untuk peneliti selanjutnya

Saran yang dapat diberikan untuk peneliti selanjutnya ialah agar meneliti objek dan subyek yang sama namun menggunakan atribut penelitian yang lainnya.