

Studi Deskriptif Kepuasan Kerja Pegawai Direktorat Sumber Daya Manusia PT Pos Indonesia (Persero) Pusat

Descriptive Study of Job Satisfaction on Directorate of Human Resource Staff, Central of PT Pos Indonesia (Persero).

¹Dewanti Farah Dwiputri, ²Ali Mubarak

^{1,2}Fakultas Psikologi, Universitas Islam Bandung, Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

Email :¹dewantifarah@gmail.com,²mubarakspsi@gmail.com

Abstract. The staff of central PT Pos Indonesia (Persero) Directorate of Human Resource were specially chosen to be employed there. However, it occurred that these previously exemplary employees could not repeat a similar performance in this office. They complained about the absence of rewards in completing set goals, unfair decisions in promoting and bonus distribution, as well the absence of guidance and supervision; these are the symptoms of dissatisfaction. This caused problems such as a complete non-achievement of goals, tardiness, and unreported early leaves from office. The aim of this research is to profile the typical dissatisfaction exhibited by the employees of Directorate of Human Resource Staff PT Pos Indonesia (Persero) Pusat. The methodology being used here is descriptive. The research subjects consist of 45 members of the Directorate of Human Resource staff. Measurements were done based on the Herzberg's two-factor theory. This two-factor theory consists of the hygiene factor and the motivator factor. The questionnaire is arranged by the level of trust of 95%. The reliability coefficient for hygiene factor being 0.753% and 0.746% for the motivator factor. Based on the data, 18 subjects sit on a high hygiene and motivator factor, 16 being low on the motivator scale but high on hygiene scale. As well as 2 being high on the motivator scale yet low on the hygiene scale, and 9 on the low end.

Keyword : Pos Indonesia, Job Satisfaction, Herzberg Two Factor Theory

Abstrak. Staff Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero) Pusat merupakan orang-orang yang terpilih untuk ditempatkan di Kantor Pusat. Namun fenomena yang terjadi dimana sebelumnya mereka adalah orang yang berprestasi, tidak muncul di Kantor Pusat. Mereka mengeluhkan mengenai tidak adanya penghargaan maupun apresiasi jika mereka mencapai target, kebijakan promosi dan pembagian bonus yang dirasa tidak adil, dan tidak adanya pengawasan maupun aturan yang ditegakkan oleh perusahaan yang merupakan ciri ketidakpuasan. Hal tersebut berdampak pada tidak terpenuhinya target, keterlambatan dan meninggalkan tempat kerja tanpa izin. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran profil mengenai kepuasan kerja karyawan Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero). Metoda yang digunakan adalah metoda deskriptif. Subjek penelitian adalah 45 orang staff Direktorat SDM. Pengukuran dilakukan berdasarkan teori Herzberg mengenai *two factor theory* dengan menggunakan aspek *hygiene factor* dan *motivator factor* dengan tingkat kepercayaan 95% dan koefisien reliabilitas 0,753 untuk *hygiene factor* dan 0,746 untuk *motivator factor*. Berdasar hasil pengolahan data, didapat 18 orang berada pada kondisi *hygiene factor* tinggi *motivator factor* tinggi, 16 orang di kondisi *hygiene factor* tinggi *motivator factor* rendah, 2 orang di kondisi *hygiene factor* rendah *motivator factor* tinggi dan 9 orang di kondisi *hygiene factor* rendah *motivator factor* rendah.

Kata kunci : Pos Indonesia, Kepuasan Kerja, Herzberg Two Factor Theory

A. Pendahuluan

PT Pos Indonesia merupakan perusahaan yang pada awalnya hanya memberikan jasa pelayanan pengantaran surat, namun karena perkembangan teknologi, PT Pos melebarkan sayap bisnisnya kepada penyedia layanan jasa keuangan dan pengantaran barang. Namun ternyata, saat ini banyak juga instansi yang menyediakan jasa sejenis dan konsumen justru memilih untuk menggunakan jasa instansi lain. Salah satu penyebab hal ini adalah banyaknya *complain* jika pelayanan yang diberikan PT Pos yang masih belum memuaskan. Padahal seharusnya, kemampuan orang-orang yang ada di kantor pos sudah dikelola dan diatur oleh Direktorat Sumber Daya Manusia. PT Pos Indonesia (Persero) memusatkan seluruh

pengelolaan dan pengembangan sumber daya yang dimilikinya di PT Pos Indonesia (Persero) Pusat. Pada awalnya, ketika baru diterima sebagai pegawai PT Pos, para pegawai akan ditempatkan di salah satu kantor pos untuk menjadi bagian operasional, dan kemudian dirotasikan ke seluruh bidang yang ada di Kantor Pos tersebut. Pegawai yang berprestasi akan dipromosikan ke bagian keuangan (bendahara umum) untuk kemudian diseleksi lagi menjadi kepala kantor pos. Setelah menjadi kepala kantor pos, para pegawai baru dapat mengikuti open tender untuk bekerja di Kantor Pusat, sehingga pegawai yang bekerja Kantor Pusat secara tidak langsung merupakan orang-orang yang memiliki prestasi baik pada jabatan-jabatan sebelumnya.

Namun, perilaku yang ditampilkan belum mencerminkan hal tersebut. Hal tersebut dapat dilihat dari penilaian kerja setiap bagian belum menampilkan hasil yang maksimal, yaitu hanya berkisar 70% hingga 80%. Menurut manajer, sebenarnya para pegawai sudah bekerja sesuai dengan *job description*nya masing-masing, belum optimal dalam pekerjaannya, seperti masih banyaknya kesalahan dalam pekerjaannya, pegawai yang datang terlambat atau pulang lebih cepat, meninggalkan tempat kerja tanpa seizin manager, serta tingkat kehadiran pada rapat yang rendah, dan cenderung pasif. Meskipun teguran dan hukuman sudah diberlakukan, namun hal tersebut masih terjadi. Ketika bekerja pun para staff banyak melakukan kegiatan lain seperti berjalan-jalan di taman depan kantornya maupun menonton TV.

Para staff sendiri merasa jika kesalahan yang dilakukannya masih wajar karena masih dapat diperbaiki. Keterlambatan pun bukan merupakan masalah yang besar karena tidak terlalu jauh dari ketentuan jam kerja. Teguran yang diberikan oleh atasan pun dirasa hanya sekedar basa-basi, sedangkan pemotongan tunjangan transportasi tidak terlalu dipermasalahkan karena merasa masih mendapatkan tunjangan yang lain. Rendahnya tingkat kehadiran pada rapat disebabkan oleh perasaan kecewa mereka karena merasa pendapatnya tidak didengarkan dan dipertimbangkan oleh atasan, sehingga menimbulkan perasaan enggan untuk mengikuti rapat. Staff juga menyatakan hanya meninggalkan kantor jika ada keperluan mendadak yang tidak dapat ditinggalkan dan memerlukan waktu sebentar, sehingga mereka merasa tidak perlu memberi tahu manajernya ketika akan meninggalkan tempat.

Padaahal, berdasarkan hasil wawancara kepada staff Direktorat SDM, mereka merasa nyaman untuk bekerja di perusahaan tersebut. Para pegawai merasa senang karena penghasilan didapat dengan bekerja di PT Pos Indonesia (Persero) sudah dapat memenuhi bahkan melebihi kebutuhan sehari-harinya. Selain mendapatkan gaji, terdapat berbagai macam tunjangan yang diberikan menyertai gaji pokok. Berbagai macam fasilitas dan sarana kerja yang disediakan oleh perusahaan pun dirasa sudah nyaman dan dapat menunjang pekerjaan yang dilakukannya. Selain itu, para staff pun merasa nyaman dengan kemudahan dalam meminta cuti karena selain cuti harian, PT Pos Indonesia (Persero) memiliki istilah cuti besar (CBS). Para staff pun merasa senang dengan komunikasi yang berjalan dengan rekannya, dimana komunikasi tidak hanya berjalan secara formal, namun juga secara informal. Namun, dalam hal yang berkaitan dengan atasan, pegawai merasa hanya dapat bertemu dengan atasan di ruangannya saja dan tidak dapat terbuka untuk membicarakan hal-hal di luar pekerjaan. Para staff merasa obrolannya dengan atasan hanya berkisar pemberian tugas serta ketika atasan memberikan instruksi untuk memperbaiki pekerjaan jika terdapat kesalahan pada pekerjaannya.

Keluhan lain yang disampaikan oleh pegawai adalah perasaan tidak adanya feedback maupun apresiasi yang diberikan oleh atasan, terutama ketika mereka dapat mencapai target yang ditentukan. Pujian melalui lisan yang hanya disampaikan secara

personal dan tanpa diketahui oleh orang lain maupun diberikan penghargaan lain membuat mereka kecewa karena dirasa tidak memberikan dampak berarti bagi para staff, sehingga mereka merasa tidak terpacu untuk bekerja dengan optimal dan merasa cukup mengerjakan pekerjaan hanya sesuai dengan job description atau apa yang diperintahkan oleh atasannya, namun tidak terlalu berusaha untuk mencapai hasil yang optimal. Selain itu, para staff pun mengeluhkan kebijakan pembagian bonus yang dibagi sama rata dan hanya dibedakan berdasarkan jabatan. Padahal tugas serta tanggung jawab yang diterima tetap berbeda-beda meskipun memiliki jabatan yang sama. Sedangkan di sisi lain, para staff menganggap untuk bisa naik jabatan, selain harus memenuhi persyaratan administrasi dan memiliki grade yang sesuai, staff yang dipromosikan harus memiliki kedekatan lebih dengan atasan. Hal tersebut membuat mereka merasa pesimis untuk bisa naik jabatan karena merasa tidak terlalu dekat dengan atasan.

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan sebelumnya, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Studi Deskriptif Kepuasan Kerja Pegawai Direktorat Sumber Daya Manusia PT Pos Indonesia (Persero) Pusat”. Tujuan penelitian ini adalah memperoleh data empiris dan objektif mengenai gambaran profil kepuasan kerja pegawai Direktorat Sumber Daya Manusia PT Pos Indonesia (Persero) Pusat.

B. Landasan Teori

Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu : kelompok *satisfiers* atau *motivator factor* dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factors*. *Satisfiers* (*motivator*) ialah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja. hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Sedangkan *dissatisfiers* (*hygiene factors*) ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja. (As'ad 2004;108). Herzberg (dalam Robbin 2013;206) menyebutkan faktor pemeliharaan atau hygiene factor terdiri atas 1) Kebijakan perusahaan dan administrasi (*company policies*), 2) Supervisi (*supervision*), 3) Hubungan dengan atasan (*relationship with supervisor*), 4) Kondisi kerja (*working conditions*), 5) Gaji (*salary*), 6) Hubungan dengan rekan kerja (*relationship with peers*). Sedangkan *motivator factor* terdiri atas: 1) Prestasi (*achievement*), 2) Penghargaan (*recognition*), 3) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), 4) Tanggung jawab (*responsibility*), 5) Kenaikan pangkat (*advancement*), 6) Kesempatan untuk berkembang (*Growth*). Menurut Herzberg (Robbins 2013;205) faktor yang mengarah kepada kepuasan berbeda dengan apa yang mengarah kepada ketidakpuasan. Oleh karena itu, manager yang berusaha menghilangkan faktor yang menyebabkan ketidakpuasan mungkin dapat membawa ketenangan, namun tidak mempengaruhi motivasi. Ketika faktor hygiene adekuat, pegawai tidak akan merasa tidak puas, namun tidak secara langsung memunculkan kepuasan. Jika manager ingin memotivasi pegawai, Herzberg menyatakan agar lebih menekankan hal yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri.

Implikasi dari *two factor theory* adalah 1) *Low job dissatisfaction, high job satisfaction*: karyawan yang dibayar dengan baik, memiliki relasi yang baik dengan atasan maupun rekan kerja (hygiene factors memperlihatkan skor rendah terhadap ketidakpuasan kerja) dan diberikan tantangan atau tanggung jawab akan merasa

termotivasi. Manajer dapat melanjutkan memberikan tugas yang menantang atau memindahkan individu pada kelompok kerja yang memiliki performa tinggi. Kenaikan upah dan supervisi yang baik perlu dilanjutkan, 2) *Low job dissatisfaction, low job satisfaction*: karyawan yang dibayar dengan baik, memiliki relasi yang baik dengan atasan maupun rekan kerja (*hygiene factors* memperlihatkan skor rendah terhadap ketidakpuasan kerja) namun tidak diberikan tugas yang menantang dan bosan dengan pekerjaannya (*motivator factors* memperlihatkan skor rendah pada kepuasan kerja) tidak akan merasa termotivasi. Manajer perlu mengevaluasi ulang uraian kerja bawahannya dan memperluas dengan menambahkan tugas yang lebih menantang dan menarik. Kenaikan upah dan supervisi yang baik perlu dilanjutkan, 3) *High job dissatisfaction, low job satisfaction*: Karyawan yang tidak dibayar dengan baik, memiliki relasi yang kurang baik dengan atasan maupun rekan kerja (*hygiene factors* memperlihatkan skor tinggi terhadap ketidakpuasan kerja) dan tidak diberikan tugas yang menantang dan bosan dengan pekerjaannya (*motivator factors* memperlihatkan skor rendah terhadap kepuasan kerja) tidak akan termotivasi. Untuk mencegah rendahnya performa kerja, ketidakhadiran dan turnover, manajer dapat membuat perubahan drastis dengan meningkatkan *hygiene factors* dan *motivators factors*.

C. Hasil Penelitian

Penelitian dilakukan pada 45 staff Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero) Pusat dengan persebaran hasil secara umum sebagai berikut:

Tabel 1. persebaran hasil secara umum

KOMBINASI	FREKUENSI	PERSENTASE	KATEGORI
<i>Hygiene factor</i> tinggi <i>motivator factor</i> tinggi	18	40%	Kelompok 1
<i>Hygiene factor</i> tinggi <i>motivator factor</i> rendah	16	35,56%	Kelompok 2
<i>Hygiene factor</i> rendah <i>motivator factor</i> tinggi	2	4,44%	Kelompok 3
<i>Hygiene factor</i> rendah <i>motivator factor</i> rendah	9	20%	Kelompok 4
TOTAL	45	100%	

Kelompok yang memiliki skor paling tinggi adalah kelompok 1, yaitu staff yang memiliki *hygiene factor* tinggi dan *motivator factor* tinggi sebanyak 18 orang dari 45 responden atau sebesar 40%. Skor kedua adalah kelompok 2, yaitu staff memiliki *hygiene factor* tinggi dan *motivator factor* rendah. Pada kelompok ini terdapat sebanyak 16 orang atau 35,56%. Kelompok selanjutnya adalah kelompok 4, yaitu staff yang memiliki *hygiene factor* rendah dan *motivator factor* rendah sebanyak 9 orang atau 20% responden. Kelompok yang memiliki skor paling rendah adalah kelompok 3 yaitu kelompok *hygiene factor* rendah dan *motivator factor* tinggi, yaitu sebanyak 2 orang atau 4,44%. Sedangkan persebaran pada demografi adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Demografi

Kel	DEMOGRAFI									
	Jenis Kelamin		Usia		Lama Kerja			Pendidikan		
	L	P	Muda	Madya	≤ 16 tahun	16- 24 tahun	>24 tahun	Non Sarjana	Sarjana	Pasca Sarjana
1	9 (41 %)	9 (39 %)	4 (29 %)	14 (45 %)	5 (33,33%)	7 (58,33%)	6 (33,33%)	10 (50%)	5 (25%)	3 (60%)
2	9 (41 %)	7 (26 %)	7 (50 %)	9 (29 %)	7 (46,67%)	1 (8,33%)	8 (44,44%)	5 (25%)	8 (40%)	2 (40%)
3	1 (5 %)	1 (4 %)	1 (7 %)	1 (3,2 %)	1 (6,67%)	0	1 (5,56%)	0	2 (10%)	0
4	3 (15 %)	6 (30 %)	2 (14,2 %)	7 (23 %)	2 (13,33%)	4 (33,34%)	3 (16,67%)	5 (25%)	5 (25%)	0

D. Simpulan

Dari penelitian ini dapat disimpulkan terdapat 18 orang (40%) yang termasuk dalam kelompok 1, yaitu memiliki *hygiene factor* tinggi dan *motivator factor* tinggi; 16 orang (35,56%) termasuk dalam kelompok 2, yaitu *hygiene factor* tinggi dan *motivator factor* rendah; 2 orang (4,44%) termasuk dalam kelompok 3, yaitu *hygiene factor* rendah dan *motivator factor* tinggi; dan 9 orang (20%) termasuk dalam kelompok 4, yaitu *hygiene factor* rendah dan *motivator factor* rendah.

Staff yang berada pada kondisi *low job dissatisfaction, high job satisfaction* mayoritas adalah staff laki-laki pada usia dewasa madya yaitu rentang usia 41 – 60 tahun dengan tingkat pendidikan non sarjana, baik SMU maupun Diploma. Mayoritas staff yang ada pada kondisi *low job dissatisfaction, low job satisfaction* adalah laki-laki pada usia dewasa muda, yaitu rentang 21 – 40 tahun dengan pendidikan terakhir sarjana dan masa bekerja di PT Pos Indonesia (Persero) kurang dari 16 tahun. Staff yang berada pada kondisi *high job dissatisfaction, low job satisfaction* adalah perempuan pada usia dewasa madya, yaitu rentang usia 21 – 40 tahun dengan pendidikan terakhir sarjana.

Daftar Pustaka

- As'ad, Moh. (2004). *Seri ilmu sumber daya manusia psikologi industri*. Yogyakarta: Liberty
- Davis, Keith., Newstrom, John W. (1985). *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Dike, Sesilia. (2011). Faktor-faktor penyebab karyawan pt. panarub industry mengundurkan diri. <http://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2/2011-2-00009-PL%202.pdf> (diakses Januari 2017)
- Gibson, James L., et al. (2012). *Organizations Behavior, Structure, Process*. New York : Mc Graw Hill
- Ghozali, Alvian. (2012). *Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan pada pt. Taspen (persero) cabang yogyakarta*.

<http://eprints.uny.ac.id/7518/3/BAB%202-09409131010.pdf>. (diakses Januari 2017)

- Kreitner, Robert., Kinicki Angelo. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational behavior: an evidence-based approach*. New York: McGraff-Hill Irwin.
- Noor, Hasanuddin. (2012). *Psikometri: aplikasi dalam penyusunan instrumen pengukuran perilaku*. Bandung: Jauhar Mandiri.
- Novelia, Gerda Ricke. (2011). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan (studi pada perusahaan mcdonald di yogyakarta)*. <http://e-journal.uajy.ac.id/1576/> (diakses Januari 2017)
- Novia, Altry. (2013). Respon masyarakat pengguna jalan terhadap peran satuan polisi pamong praja. <http://digilib.unila.ac.id/924/10/BAB%20III.pdf> (diakses Januari 2017)
- Pos Indonesia Online. <http://posindonesia.co.id> (diakses November 2016)
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson
- Shalatina, Novi Idris. 2016. *Hubungan Employee Engagement dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan Gudang PT. X (Skripsi)*. Bandung: Universitas Islam Bandung
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supangat, Andi. 2014. *Statistika dalam kajian desjriptif, inferensi dan nonparametrik*. Jakarta: Fajar Interpratama Mandiri
- Wirasaputra, Vina Dwiputri. 2015. *Studi deskriptif mengenai kepuasan kerja karyawan bagian access and service operation kantor witel jabar tengah pt. Telekomunikasi indonesia (Skripsi)*. Bandung: Universitas Islam Bandung