

ANALISIS KEPUASAN KERJA STAF ADMINISTRASI POLITEKNIK NEGERI SEMARANG

Dhevy Puswiartika

Prodi Bimbingan Konseling, Jurusan Ilmu Pendidikan
Fakultas Keguruan Ilmu Pendidikan, Universitas Tadulako, Palu

Abstract : This research intended to analyze job satisfaction of administration staffs on Politeknik Negeri Semarang. The data was collected by having job satisfaction scale from 67 respondents. The respondents were administration staffs on Politeknik Negeri Semarang. The job satisfaction scale adapted from the aspects of job satisfaction theory from Smith, Kendall, and Hullin. The data also collected by having interview with administration staffs and subordinate, also having observation of daily job condition. The sampling method of this research was cluster sampling. Statistic method which used to analyze the job satisfaction was parametric statistic technique. The results showed that level of job satisfaction was 'Enough' (59,7%). All aspect have balanced contribution to job satisfaction, included promotion chance, salary, partner, subordinate, and work characteristic. The enhancement process in one aspect will increase job satisfaction. On the other side, there were two aspects on lower rank in the job satisfaction analysis, included subordinate and promotion chance. Both of them were urgently to improved.

Keywords : job satisfaction, promotion chance, salary, partner, subordinate, work characteristic.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi mempunyai tujuan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Menurut Sudarmanto (2009) organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi yang memiliki sumber daya manusia dengan kinerja yang baik. Oleh karena itu organisasi perlu mengelola sumber daya manusia agar kinerjanya meningkat sehingga dapat memberi kontribusi maksimal bagi organisasi. Selain memanfaatkan dan mengatur potensi sumber daya yang ada, organisasi juga perlu memperhatikan kebutuhan pegawai. Pemenuhan kebutuhan pegawai secara terus menerus dapat menghasilkan peningkatan kepuasan kerja. Kepuasan kerja secara potensial dipandang dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan (Siagian, 2002). Locke (dalam Berry, 2001) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai emosi positif atau perasaan senang, sebagai hasil dari penilaian seorang karyawan terhadap faktor pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerjanya.

Politeknik Negeri Semarang (Polines) adalah lembaga pendidikan tinggi vokasi Diploma Tiga yang terdepan di Semarang. Politeknik Negeri Semarang memiliki komitmen untuk memberikan pelayanan akademik dan administrasi yang bermutu. Politeknik Negeri Semarang menyadari bahwa staf administrasi memiliki pengaruh yang besar dalam memberikan pelayanan administrasi yang bermutu. Berangkat dari pemikiran tersebut, Politeknik Negeri Semarang berusaha memaksimalkan kinerja para staf administrasi.

Namun, hasil observasi peneliti terhadap pelaksanaan pekerjaan sehari-hari dari staf administrasi menunjukkan bahwa kinerja staf administrasi cenderung kurang maksimal. Beberapa staf administrasi terlihat santai saat jam kerja, mengobrol dengan rekan kerja, dan berjalan-jalan ke unit kerja lain. Hasil wawancara dengan Kepala Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (BAAK) menunjukkan bahwa beberapa staf administrasi sering menolak pekerjaan dari atasan, membangkang perintah atasan, menghindari tanggung jawab, tidak masuk kerja tanpa alasan, dan setelah melakukan

presensi sidik jari, beberapa staf administrasi tidak berada di tempat kerja tanpa ada alasan yang jelas. Sikap-sikap negatif yang dipaparkan di atas merupakan gejala-gejala ketidakpuasan kerja yang ditunjukkan oleh staf administrasi.

Peneliti juga telah melakukan wawancara dengan beberapa staf administrasi di BAAK yang menyatakan bahwa alasan mereka melakukan perilaku negatif di atas karena mereka merasakan ada kesenjangan perlakuan dari unsur pimpinan Polines terhadap staf administrasi. Apabila ada staf administrasi yang memiliki kedekatan secara personal dengan pihak manajemen, maka individu tersebut memiliki peluang yang lebih besar untuk promosi. Selama ini promosi jabatan dirasakan kurang transparan, bersifat subjektif, dan belum ada standar yang jelas dalam promosi jabatan. Pelatihan penunjang kinerja pun jarang sekali diberikan. Keluhan ini pernah disampaikan staf administrasi kepada Sub Bagian Kepegawaian dan unsur pimpinan Polines, namun tidak mendapat respon sesuai yang diharapkan. Akibatnya para staf administrasi cenderung berdiam diri dan mengabaikan ketidakpuasan yang mereka rasakan tersebut, lalu menunjukkan perilaku-perilaku negatif di atas.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan staf administrasi Tarkum, UPT Bahasa dan PPMP diperoleh hasil bahwa sistem karir dan promosi karir dalam perusahaan belum ada. Pegawai dapat naik pangkat ke jabatan yang lebih tinggi dikarenakan lamanya masa kerja dan individu tersebut memiliki kedekatan dengan unsur pimpinan, jadi bukan karena kompetensi yang dimiliki oleh individu tersebut. Pelatihan-pelatihan sebagai upaya meningkatkan keterampilan juga jarang sekali diberikan. Jikalau ada pelatihan, peserta pelatihan pun dipilih oleh Sub Bagian Kepegawaian dan atasan dengan mempertimbangkan faktor kedekatan personal. Faktor latar belakang pekerjaan dan keahlian pegawai cenderung diabaikan.

Faktor lain yang tidak kalah pentingnya adalah peran dari atasan atau pimpinan.

Sebagian besar pegawai mengeluhkan atasan langsung dan petinggi-petinggi di Politeknik Negeri Semarang kurang dapat mengayomi bawahannya. Para pegawai merasa kurang diperhatikan dan kurang dipedulikan oleh atasannya. Mereka merasa bekerja tanpa arah, bimbingan, dan apresiasi dari atasannya. Akibatnya bawahan dan atasan menjadi saling tidak peduli dan mementingkan urusan masing-masing. Hal ini tentu saja berdampak pada tidak adanya sinergi dalam pencapaian tujuan institusi.

Ketidakpuasan dalam bekerja juga dapat disebabkan oleh pekerjaan itu sendiri. Sebagai contoh seseorang yang tidak menyukai berhadapan dengan orang banyak justru diberikan jabatan pada bagian humas, orang yang tidak suka dengan pekerjaan yang berhubungan dengan angka ditempatkan pada bagian keuangan. Hal ini tentu saja dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan staf administrasi di BAAK, dikatakan bahwa unsur pimpinan dengan mudahnya memindahkan individu dari satu bagian ke bagian lain, tanpa adanya penilaian kinerja dan pemeriksaan psikologi (*assessment*). Hal ini tentu saja membuat staf administrasi merasa tidak nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Namun hal ini dianggap bukan masalah yang berarti karena pekerjaan masih dapat dikelola dengan baik. Di sisi lain, staf administrasi di bagian BAUK, Tarkum dan Pengamanan menyatakan bahwa mereka merasa sudah cukup puas dengan karakteristik pekerjaan yang mereka hadapi saat ini karena mereka menyukai pekerjaan tersebut dan pekerjaan relatif mudah untuk dilakukan karena sudah menjadi rutinitas.

Berbagai permasalahan di atas muncul sebagai gejala-gejala ketidakpuasan kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2001) tentang empat cara pegawai mengungkapkan ketidakpuasan kerja, di antaranya dengan cara **mengabaikan**. Dalam hal ini para staf administrasi di Polines membiarkan keadaan menjadi lebih buruk dengan sering menolak pekerjaan dari atasan, membangkang perintah

atasan, menghindari tanggung jawab, tidak masuk kerja tanpa alasan, dan setelah melakukan presensi sidik jari, beberapa staf administrasi tidak berada di tempat kerja tanpa ada alasan yang jelas. Dampak dari perilaku negatif ini tentunya berimbas pada penurunan kinerja staf administrasi yang bersangkutan.

Berdasarkan permasalahan yang dipaparkan di atas, maka peneliti akan melakukan analisis kepuasan kerja pada pegawai Politeknik Negeri Semarang, khususnya staf administrasi pada level pelaksana. Hasil dari analisis kepuasan kerja ini dapat memberikan gambaran tingkat kepuasan kerja staf administrasi dan aspek-aspek yang melatarbelakangi ketidakpuasan staf administrasi dalam bekerja. Apabila sumber permasalahan terkait aspek-aspek kepuasan kerja dapat teratasi, maka diharapkan kepuasan kerja akan meningkat sehingga kinerja staf administrasi dapat meningkat pula.

Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk meningkatkan kinerja staf administrasi dengan cara melakukan analisis kepuasan kerja, sebagai pedoman untuk mengetahui aspek-aspek yang menyebabkan ketidakpuasan staf administrasi dalam bekerja, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan untuk membuat rancangan program selanjutnya.

TINJAUAN TEORITIS

Pengertian Kepuasan Kerja

Lock (dalam Luthans, 2006) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Senada dengan pernyataan tersebut, Mathis dan Jackson (2000) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dan pengalaman kerja. As'ad (2004) dan Munandar (2001) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan

kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja, berupa perasaan puas (positif) atau tidak puas (negatif).

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Handoko (2000) dan Rivai (2004) menyatakan bahwa ada dua faktor yang secara praktis mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri pegawai dan dibawa oleh pegawai sejak awal bekerja di tempat kerjanya. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri pegawai, antara lain : kondisi fisik, lingkungan kerja, interaksi dengan pegawai lain, sistem penggajian, dan sebagainya.

Senada dengan pendapat di atas, Mangkunegara (2000) dan Hasibuan (2002) menyatakan ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu : faktor pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor pegawai, meliputi : kecerdasan, kecakapan khusus, masa kerja, kondisi fisik, pendidikan, kepribadian, emosi, cara berpikir, sikap kerja, usia, dan persepsi. Sedangkan faktor pekerjaan, meliputi : jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, jaminan finansial, kesempatan promosi, interaksi sosial, dan fasilitas dan lingkungan kerja.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat digolongkan menjadi dua, antara lain : faktor intrinsik, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (sikap kerja, kecakapan khusus, pendidikan, usia, persepsi, dan sebagainya) dan faktor ekstrinsik, yaitu faktor yang berasal dari luar (kondisi fisik, lingkungan kerja, interaksi dengan pegawai lain, sistem penggajian, dan sebagainya).

Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Smith, Kendall, dan Hullin (dalam Luthans, 2006) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki lima aspek sebagai berikut :

1. Kesempatan promosi

Kesempatan promosi merupakan kesempatan untuk maju dan mengembangkan kemampuan untuk meningkatkan posisi pada struktur organisasi. Kepuasan kerja akan meningkat apabila tersedia kesempatan promosi.

2. Gaji atau upah yang diterima

Kepuasan kerja bergantung pada kesesuaian sejumlah uang yang diterima dengan beban kerja dan keseimbangan antara penghasilan yang diterima karyawan dengan karyawan lain pada organisasi tersebut.

3. Rekan sekerja

Kepuasan kerja pada aspek ini mengacu pada seberapa besar rekan kerja memberikan bantuan teknis dalam bekerja dan dorongan sosial.

4. Atasan / penyelia

Kepuasan terhadap atasan/penyelia bergantung pada kemampuan atasan/penyelia dalam menunjukkan sikap bersahabat dan dorongan bagi karyawan dalam bekerja.

5. Pekerjaan

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan keadaan dimana tugas pekerjaan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan bertanggung jawab.

Adapun Gilmer (dalam Fraser, 2000) menyatakan aspek-aspek kepuasan kerja, yaitu : kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan (supervisi), aspek intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, serta komunikasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kepuasan kerja, antara lain : sistem penggajian, kondisi dan lingkungan kerja, relasi dengan rekan kerja, sikap dan peran pemimpin, karakteristik pekerjaan, serta peluang pengembangan keterampilan dan promosi karier.

Adapun aspek-aspek kepuasan kerja berdasarkan pendapat Smith, Kendall, & Hulin (dalam Luthans, 2006) digunakan peneliti sebagai dasar pembuatan skala kepuasan kerja. Aspek-aspek kepuasan kerja tersebut antara

lain : kesempatan promosi, gaji atau upah yang diterima, rekan sekerja, atasan dan pekerjaan.

Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja ternyata sangat bervariasi, baik dari segi analisa statistik maupun dari segi pengumpulan datanya. Informasi yang didapat dari kepuasan kerja ini biasanya melalui tanya jawab secara perorangan, dengan angket atau skala maupun dengan pertemuan kelompok kerja (Riggio, 2005). Dalam semua kasus, kepuasan kerja diukur dengan kuesioner laporan diri yang diisi oleh karyawan. Adapun pengukuran kepuasan kerja yang dilakukan peneliti menggunakan skala dan wawancara.

METODE PENELITIAN

Subjek Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2001). Teknik sampling merupakan cara untuk menentukan sampel dengan mengambil sejumlah tertentu dari keseluruhan populasi. Sedangkan sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2002). Populasi dalam penelitian ini adalah staf administrasi level pelaksana di seluruh bagian dan unit kerja di Politeknik Negeri Semarang yang berjumlah 80 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah *cluster sampling*, yaitu pemilihan sampel mengacu pada kelompok, dalam hal ini unit kerja atau bagian tempat subjek bekerja. Jadi subjek adalah perwakilan dari setiap unit kerja atau bagian yang ada di Polines dengan jumlah yang proporsional.

Sedangkan untuk menentukan jumlah sampel, digunakan metode Solvin (Umar, 2005) dengan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi (80)

e = batas kesalahan maksimal yang ditolerir (0,05)

maka :

$$n = \frac{80}{1+80(0,05)^2} = 66,66$$

Berdasarkan penghitungan di atas, diperoleh jumlah sampel sebanyak 66,66, dibulatkan menjadi 67 orang.

Metode Pengumpulan Data

1. Interview (wawancara)

Dalam hal ini dilakukan wawancara secara langsung dengan pegawai untuk menggali informasi dan memperoleh penjelasan mengenai masalah-masalah terkait kepuasan kerja. Wawancara dilakukan juga dalam rangka pengecekan data hasil skala kepuasan kerja.

2. Skala

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala kepuasan kerja yang merupakan teknik pengumpulan data dengan mengajukan beberapa macam pertanyaan secara logis yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Skala kepuasan kerja yang disebar sendiri oleh peneliti ke unit kerja dan bagian di Polines sejumlah 80 eksemplar. Adapun skala kepuasan kerja yang kembali pada peneliti berjumlah 67 eksemplar.

Skala kepuasan kerja ini disebar pada akhir tahun, dimana staf administrasi level pelaksana sedang sibuk mengurus ujian akhir semester, laporan pertanggungjawaban akhir tahun, dan mengikuti berbagai kegiatan akhir tahun yang begitu padat.

Skala kepuasan kerja ini disusun berdasarkan aspek-aspek yang terdapat dalam teori kepuasan kerja menurut Smith, Kendall, dan Hulin (dalam Luthans, 2006), antara lain : kesempatan promosi, gaji yang diterima, rekan sekerja, atasan dan pekerjaan.

3. Observasi

Observasi adalah pengamatan langsung yang dilakukan terhadap objek yang diteliti. Peneliti melakukan observasi selama beberapa hari untuk melihat gejala-gejala yang muncul di lapangan. Peneliti mengamati kinerja staf administrasi level pelaksana untuk melakukan

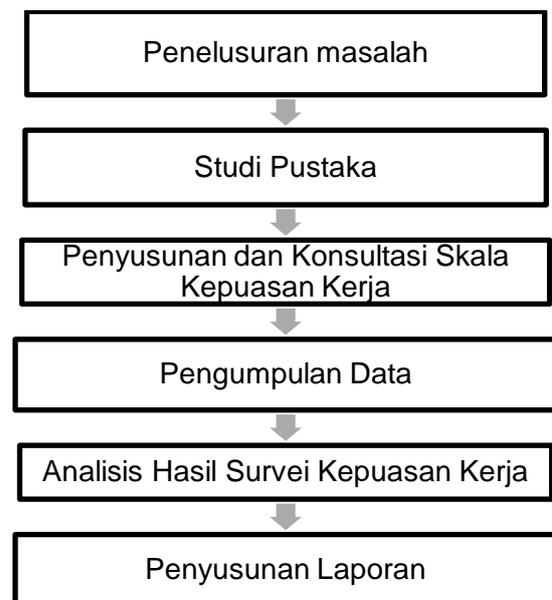
cross check data yang telah di dapat dari wawancara dan skala kepuasan kerja.

Analisis Data

Dengan jumlah subjek sebanyak 67 orang, maka teknik statistika yang digunakan adalah statistika parametrik dan pengolahan datanya menggunakan bantuan *software* SPSS versi 17.00. Validitas alat ukur dianalisis menggunakan korelasi *Product Moment* dari Pearson. Sedangkan uji reliabilitas menggunakan rumus *Alpha Cronbach*.

Rancangan Pemecahan Masalah

Tahap-tahap pelaksanaan survei kepuasan kerja di atas dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut :



Gambar 1. Tahap-tahap Survei Kepuasan Kerja

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

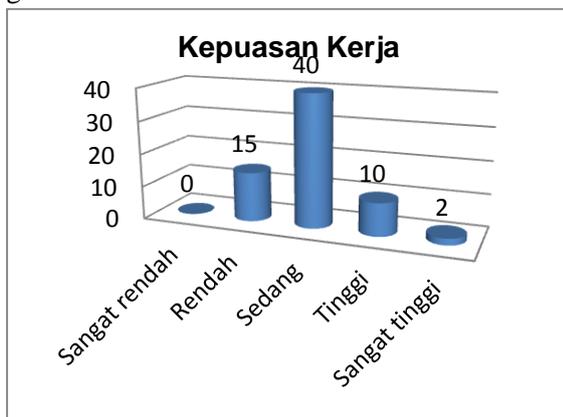
Berdasarkan hasil perhitungan validitas terhadap skala kepuasan kerja, diketahui bahwa dalam skala ini keseluruhan item (30 item) dinyatakan valid dengan taraf signifikansi 1% menghasilkan koefisien validitas yang berkisar antara 0,426-0,785. Koefisien reliabilitas skala kepuasan kerja adalah sebesar 0,943. Alat ukur ini tergolong

memiliki reliabilitas yang tinggi sehingga dapat digunakan dalam penelitian ini.

2. Hasil Analisis Skala Kepuasan Kerja

a. Hasil Analisis Frekuensi Kepuasan Kerja

Dari 80 skala kepuasan kerja yang disebar di Sub Bagian Kepegawaian, Humas, Tarkum, BAAK, BAUK, UPT Bahasa, Perpustakaan, PPMP, dan PBM Jurusan; hanya 67 yang kembali pada peneliti. Hasil analisis frekuensi kepuasan kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja staf administrasi secara umum berada pada kategori “Sedang” dengan prosentase sebesar 59,7%. Hasil analisis frekuensi selengkapnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2. Tingkat Kepuasan Kerja

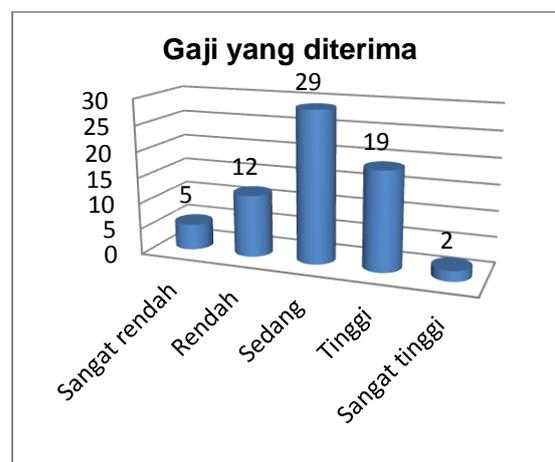
b. Hasil Analisis Skor dalam Skala Kepuasan Kerja

Skala kepuasan kerja terdiri dari 5 aspek, antara lain : kesempatan promosi, gaji yang diterima, rekan kerja, atasan dan pekerjaan. Skor kepuasan tertinggi terdapat pada aspek rekan kerja (rata-rata total 3,36 atau 22,50%). Selanjutnya diikuti oleh aspek pekerjaan (rata-rata total 3,09 atau 20,67%), aspek gaji yang diterima (rata-rata total 2,94 atau 19,64%), dan aspek atasan (rata-rata total 2,93 atau 19,59%). Sedangkan skor kepuasan terendah terdapat pada aspek kesempatan promosi (rata-rata total 2,63 atau 17,62%).

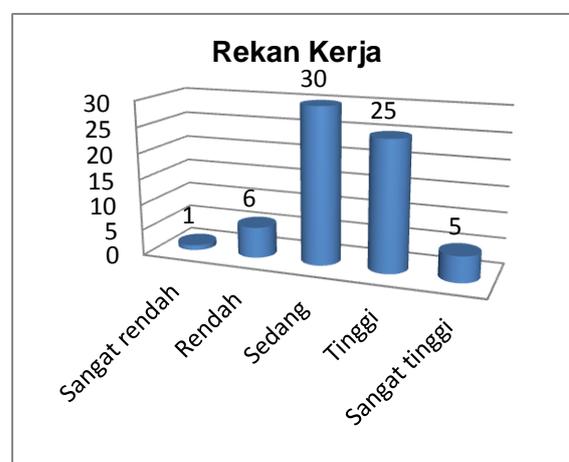
3. Hasil Analisis Kepuasan Kerja pada Setiap Aspek Kepuasan Kerja



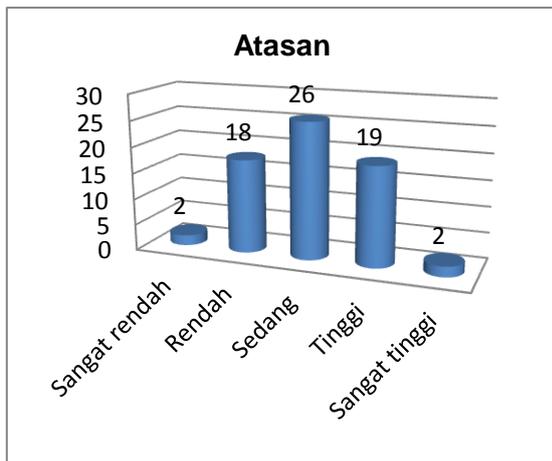
Gambar 3. Tingkat Kepuasan terhadap Kesempatan Promosi



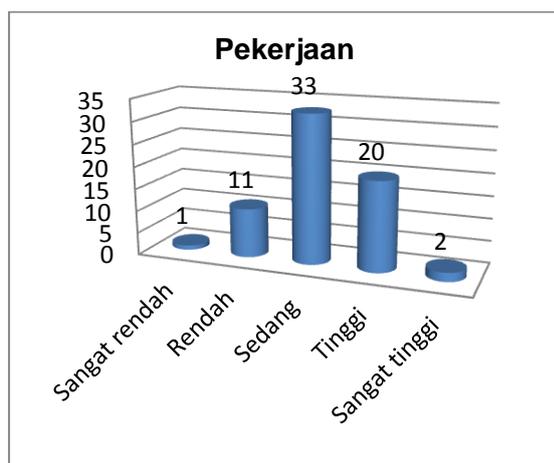
Gambar 4. Tingkat Kepuasan terhadap Gaji yang Diterima



Gambar 5. Tingkat Kepuasan terhadap Rekan Kerja



Gambar 6. Tingkat Kepuasan terhadap Atasan



Gambar 7. Tingkat Kepuasan terhadap Pekerjaan

B. Pembahasan

1. Pembahasan Hasil Analisis Skala Kepuasan Kerja

Hasil analisis frekuensi kepuasan kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja staf administrasi secara umum berada pada kategori “**Sedang**” dengan prosentase sebesar 59,7%. Secara umum, sebagian besar subjek merasa “**Cukup Puas**” terhadap berbagai aspek dalam bekerja. Hasil ini sejalan dengan hasil wawancara yang menunjukkan bahwa sebagian besar subjek merasa sudah cukup puas dengan kondisi pekerjaan saat ini dan hasil yang telah diperoleh dalam bekerja. Sebagian besar subjek menyatakan bahwa apa yang telah mereka berikan dalam bekerja seimbang dengan hasil yang mereka terima.

Hasil dari analisis terhadap keseluruhan skor subjek dalam skala kepuasan kerja menunjukkan bahwa semua aspek memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan pada salah satu aspek akan mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja. Skor kepuasan tertinggi terdapat pada aspek rekan kerja (rata-rata total 3,36 atau 22,50%). Hal ini menunjukkan bahwa aspek rekan kerja membuat sebagian besar subjek merasa cukup puas. Hasil ini sejalan dengan hasil wawancara yang menunjukkan bahwa rasa kesetiakawanan dan kepedulian antar pegawai cukup baik, para pegawai saling memberi dukungan dalam bekerja. Selanjutnya diikuti oleh aspek pekerjaan (rata-rata total 3,09 atau 20,67%), aspek atasan (rata-rata total 2,94 atau 19,64%), dan aspek gaji yang diterima (rata-rata total 2,93 atau 19,59%). Sedangkan skor kepuasan terendah terdapat pada aspek kesempatan promosi (rata-rata total 2,63 atau 17,62%). Hal ini sejalan dengan hasil wawancara yang menunjukkan bahwa subjek merasa kurang puas dengan kesempatan promosi yang ada dan belum ada sistem karier yang mempertimbangkan kompetensi pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing aspek memiliki sumbangan yang berimbang dalam menentukan kepuasan kerja staf administrasi pada level pelaksana di Polines.

2. Pembahasan Aspek Kepuasan Pegawai terhadap Kesempatan Promosi

Berdasarkan hasil wawancara terhadap Kepala Sub Bagian Kepegawaian Polines dapat disimpulkan bahwa sistem karier yang berlaku saat ini adalah sistem karier reguler, yaitu sistem kenaikan pangkat berkala setiap 4 tahun sekali, yang memperhitungkan masa kerja dan nilai yang diperoleh dari Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) terakhir. Ada pula kenaikan pangkat berdasarkan penyesuaian ijazah terakhir apabila staf administrasi selesai melanjutkan studi. Sampai saat ini belum ada sistem promosi berbasis kompetensi.

Peneliti juga melakukan wawancara terhadap staf administrasi dari Tarkum, UPT Bahasa dan Pusat Penjaminan Mutu Pendidikan (PPMP) yang menyatakan bahwa staf administrasi dapat naik pangkat ke jabatan yang lebih tinggi dikarenakan lamanya masa kerja dan individu tersebut memiliki kedekatan dengan unsur pimpinan, jadi bukan karena kompetensi yang dimiliki oleh individu tersebut. Hal ini dirasa kurang menguntungkan bagi staf administrasi berusia muda namun kompeten di bidangnya karena peluang untuk promosi terganjal oleh senioritas dan unsur subjektivitas pimpinan. Selain itu pelatihan-pelatihan sebagai upaya meningkatkan keterampilan juga jarang sekali diberikan. Jikalau ada pelatihan, peserta pelatihan pun dipilih oleh Sub Bagian Kepegawaian dan atasan dengan mempertimbangkan faktor kedekatan personal. Faktor latar belakang pekerjaan dan keahlian pegawai cenderung diabaikan.

Hasil wawancara ini sejalan dengan hasil survei kepuasan kerja yang menunjukkan tingkat kepuasan terhadap kesempatan promosi yang berada pada kategori sedang (40,3%) dengan tren grafik yang condong ke kategori rendah (29,9%). Jadi sebagian staf administrasi merasa kurang puas terhadap kesempatan promosi di Politeknik Negeri Semarang yang hanya melewati jalur kenaikan pangkat reguler berkala setiap 4 tahun sekali dan penyesuaian ijazah. Selain itu staf administrasi juga merasa kurang puas terhadap program pengembangan kecakapan dan keterampilan dalam bekerja. Selama ini jarang sekali diadakan pelatihan yang dapat menunjang kemampuan staf administrasi dalam bekerja.

3. Pembahasan Aspek Kepuasan Pegawai terhadap Gaji yang Diterima

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian dapat disimpulkan bahwa mekanisme pemberian insentif berdasarkan presensi kehadiran dengan sidik jari dipandang cukup efektif terhadap upaya peningkatan kepuasan kerja staf administrasi. Dengan penerapan insentif berdasarkan presensi sidik jari ini, staf

administrasi merasa cukup puas. Hal ini dapat ditunjukkan dengan fakta bahwa sebagian besar pegawai selalu datang tepat waktu ke kantor dan tingkat kehadiran pegawai meningkat secara signifikan dibanding sebelum penerapan metode ini. Selain itu besaran gaji yang diberikan selama ini dianggap cukup untuk memenuhi kebutuhan staf administrasi sehari-hari. Hasil wawancara dengan staf administrasi dari BAAK menunjukkan bahwa staf administrasi merasa cukup puas dengan gaji dan tunjangan yang diterima selama ini dari Polines. Apabila dibandingkan dengan beban kerja yang mereka lakukan sehari-hari, gaji dan tunjangan yang diterima dianggap sudah lebih dari cukup.

Hasil wawancara di atas sejalan dengan hasil survei kepuasan kerja yang menunjukkan tingkat kepuasan terhadap gaji yang diterima berada pada kategori sedang (43,3%) dengan tren grafik yang condong ke kategori tinggi (28,4%). Jadi sebagian staf administrasi merasa cukup puas terhadap gaji yang diterimanya. Staf administrasi merasa gaji dan tunjangan yang diterima sepadan dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

4. Pembahasan Aspek Kepuasan terhadap Rekan Kerja

Peneliti melakukan wawancara staf administrasi BAAK, Humas dan Sub.Bag Kepegawaian dan memperoleh hasil bahwa relasi dengan rekan kerja cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan rasa kesetiakawanan dan kepedulian antar staf administrasi saat ditimpa kesulitan atau musibah. Selain itu saat staf administrasi membutuhkan bantuan dalam melakukan pekerjaannya, maka rekan kerja yang lain akan memberikan bantuannya. Sesekali terjadi konflik antar rekan kerja karena kesalahpahaman, namun hal itu tidak berlangsung lama dan dapat diselesaikan dengan cara kekeluargaan.

Hasil wawancara ini sejalan dengan hasil survei kepuasan kerja yang menunjukkan tingkat kepuasan terhadap rekan kerja yang berada pada kategori sedang (44,8%) dengan tren grafik yang condong ke kategori tinggi

(37,3%). Jadi staf administrasi merasa cukup puas terhadap relasi dengan rekan kerjanya.

5. Pembahasan Aspek Kepuasan terhadap Atasan

Peneliti melakukan wawancara terhadap staf administrasi BAUK dan BAAK. Kesimpulan yang didapat adalah sebagian besar pegawai mengeluhkan sikap atasan langsung dan pimpinan di Politeknik Negeri Semarang yang kurang dapat mengayomi bawahannya. Para pegawai merasa kurang diperhatikan dan kurang dipedulikan oleh atasannya. Mereka merasa bekerja tanpa arah, bimbingan, dan apresiasi dari atasannya. Apabila mereka membuat kesalahan dalam bekerja, atasan cenderung marah-marah, tanpa melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang dibuat. Akibatnya relasi antar bawahan dan atasan menjadi buruk. Atasan dan bawahan menjadi saling tidak peduli dan mementingkan urusan masing-masing. Hal ini tentu berdampak terhadap sinergi institusi dalam mencapai tujuan. Tujuan institusi tidak akan dapat tercapai tanpa sinergi antara atasan dan bawahan.

Hasil wawancara ini sejalan dengan hasil survei kepuasan kerja yang menunjukkan tingkat kepuasan terhadap atasan yang berada pada kategori sedang (38,8%) dengan tren grafik yang cenderung seimbang ke arah tinggi (28,4%) dan rendah (26,9%). Jadi sebagian staf administrasi merasa kurang puas terhadap peran atasan. Atasan dianggap tidak mampu menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan baik.

6. Pembahasan Aspek Kepuasan Pegawai terhadap Pekerjaan

Peneliti melakukan wawancara terhadap staf administrasi di BAAK, BAUK, Tarkum dan Pengamanan. Adapun hasil yang diperoleh adalah staf administrasi merasa sudah cukup puas dengan pekerjaan yang mereka hadapi saat ini karena mereka menyukai pekerjaan tersebut. Pekerjaan yang mereka lakukan dianggap mudah dan hanya bersifat rutinitas saja. Walaupun ada pula staf administrasi yang merasa kurang cocok dengan pekerjaan saat ini, namun hal ini dianggap bukan masalah

yang berarti karena pekerjaan masih dapat dikelola dengan baik.

Peneliti juga melakukan observasi terhadap pelaksanaan pekerjaan staf administrasi di BAAK, BAUK, Tarkum dan Pengamanan. Peneliti mendapati bahwa para staf administrasi di unit-unit itu cenderung santai dalam melakukan pekerjaannya, mereka terlihat asyik mengobrol saat bekerja, dan kadang-kadang berjalan-jalan ke unit kerja yang lain. Akibatnya pelanggan, dalam hal ini mahasiswa dan dosen, seringkali kurang dipedulikan dan kurang mendapat prioritas untuk dilayani.

Hasil wawancara dan observasi ini sejalan dengan hasil survei kepuasan kerja yang menunjukkan tingkat kepuasan terhadap pekerjaan yang berada pada kategori sedang (49,3%) dengan tren grafik yang condong ke kategori tinggi (29,9%). Jadi staf administrasi merasa cukup puas terhadap karakteristik pekerjaan yang digelutinya saat ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil survei kepuasan kerja dan wawancara dapat disimpulkan secara umum tingkat kepuasan kerja staf administrasi Polines pada level pelaksana tergolong sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing aspek memiliki sumbangan yang berimbang dalam menentukan kepuasan kerja staf administrasi pada level pelaksana di Polines. Namun ada dua aspek dalam skala kepuasan kerja yang berada pada peringkat terbawah sehingga memerlukan perhatian khusus, yaitu aspek kepuasan terhadap atasan dan kesempatan promosi.

Saran

1. Terkait tingkat kepuasan kerja yang cenderung rendah pada aspek kesempatan promosi, maka peneliti menyarankan perlu dirancang sistem dan pola pengembangan karier berdasarkan kompetensi agar setiap pegawai yang berprestasi dan kompeten memiliki kesempatan untuk meningkatkan kariernya di luar jalur pengembangan

- reguler yang sudah ada. Selain itu perlu diadakan pelatihan-pelatihan bagi pegawai untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja. Jenis pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan pegawai dalam bekerja, misalnya : pelatihan *Service Excellence*, komunikasi, dan manajemen emosi bagi para pegawai yang terkait dengan pelayanan pelanggan dan pelatihan-pelatihan yang terkait dengan peningkatan keterampilan teknis dalam bekerja, misalnya: pelatihan komputer dan kearsipan.
2. Terkait dengan tingkat kepuasan kerja yang cenderung rendah pada aspek atasan, maka peneliti menyarankan perlu diadakan pelatihan kepemimpinan bagi para pimpinan, mulai dari level rendah sampai level tinggi, untuk dapat meningkatkan kemampuan memimpin dan meningkatkan kepuasan pegawai terhadap peran atasan.
 3. Dengan hasil analisis kepuasan kerja ini pihak pimpinan dapat mengetahui keinginan pegawai untuk meningkatkan kontribusinya dalam bekerja. Pihak pimpinan dapat merancang program-program pengembangan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan pegawai dalam bekerja.
 4. Perlu adanya evaluasi tingkat kepuasan kerja karyawan secara periodik selama 2-3 tahun sekali yang bertujuan untuk mengontrol kinerja pegawai dan melakukan *update* permasalahan di lapangan, sehingga dapat mengatasi permasalahan dengan lebih mudah.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. (2004). *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty.
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Berry, L. M. (2000). *Psychology at Work*. New York : Mc Graw Hill.
- Berry, L.M & Houston, J.P. (2000). *Psychology at Work : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York : Mc Graw Hill.
- Fraser, T.M. (2000). *Stress dan Kepuasan Kerja*. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.
- Gibson, J.L. (2000). *Organisasi : Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta : Erlangga.
- Handoko, T.H. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFU UGM.
- Hasibuan, H.M. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Mangkunegara, A.A. (2005). *Perilaku Organisasi*. Bandung : Refika Aditama.
- Mathis, R.L & Jackson, S.E. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : UI Press.
- Riggio, R.E. (2005). *Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey : Pearson.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Penelitian*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior : Concept, Controversie and Application*. New Jersey : Prentice Hall.
- Robbins, S.P & Judge. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Indeks Gramedia.
- Schultz, D & Schultz, H. (2004). *IMC The Next Generation : Five Steps for Delivering Value and Measuring Returns Using Marketing Communication*. USA : Mc Graw Hill.
- Sekretariat Polines. (2012). *Buku Pedoman Politeknik Negeri Semarang Tahun Akademik 2012-2013*. Semarang : Politeknik Negeri Semarang.
- Siagian, P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : PT Rineka Cipta.

Siswanto, B. (2000). *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung : Sinar Baru.

Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM : Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Sugiyono. (2001). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Umar, H. (2005). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.