

Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Bidang Sumber Daya Manusia PT. Telekomunikasi Indonesia Regional Provinsi Jawa Barat

Budi Rismayadi¹, Mumun Maemunah²
Universitas Buana Perjuangan Karawang
budi.rismayadi@ubpkarawang.ac.id

ABSTRAK

Mempunyai tenaga kerja yang bermotivasi kerja tinggi adalah salah satu tujuan setiap perusahaan agar produktivitas tenaga kerja yang tinggi dapat tercapai. Salah satu bagian dari motivasi kerja adalah kepuasan kerja. Berbagai macam cara yang ditempuh perusahaan untuk memenuhi kepuasan kerja karyawan, misalnya memberi gaji yang layak, fasilitas yang memadai, kesejahteraan diperhatikan, memberi penghargaan, dan pengakuan kepada karyawan yang berprestasi. Penelitian ini bertujuan untuk menelaah adalah, faktor-faktor apa saja yang menimbulkan kepuasan kerja karyawan dan faktor-faktor apa yang paling mempengaruhi dan perlu diperbaiki agar dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada Bidang Sumber Daya Manusia PT. Telekomunikasi Indonesia Regional Provinsi Jawa Barat. Jenis penelitian yang digunakan yaitu deskriptif komparatif dengan metode studi kasus. Variabel yang diteliti adalah Faktor-faktor kepuasan kerja adalah variabel X (bebas) dan produktivitas adalah variabel Y (terikat). sedangkan yang menjadi sumber datanya adalah karyawan bagian SDM Kantor Pusat. Teknik pengumpulan datanya melalui wawancara, kuisioner, dan dokumentasi. Untuk mengetahui dan menjawab permasalahan dalam penelitian tersebut, maka penelitian ini dilakukan terhadap 46 orang karyawan tetap pada Bidang Sumber Daya Manusia. Hasil penelitian menunjukkan faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja karyawan pada bidang Sumber Daya Manusia PT. Telekomunikasi Indonesia Regional Provinsi Jawa Barat diantaranya adalah prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, gaji, jaminan pekerjaan, dan status. Secara keseluruhan dalam penelitian ditemukan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja karyawan Bidang Sumber Daya Manusia yakni kemajuan, pengakuan, prestasi kerja, mutu supervisi dan pelaksanaan kebijakan dan peraturan perusahaan menurun dari yang diharapkan oleh karyawan dan perusahaan. Faktor-faktor kepuasan kerja karyawan tersebut yang paling mempengaruhi produktivitas kerja karyawan dan mengakibatkan perlunya tindakan (solusi) untuk memperbaiki faktor-faktor kepuasan kerja yang menurun tersebut, dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Kata Kunci : Faktor Kepuasan Kerja; Produktifitas Kerja

PENDAHULUAN

Karyawan adalah aset organisasi yang paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan. George T. Milkovich dan Jhon Boudreau (2000: 2) dalam bukunya *Human Resource Management* menyatakan bahwa : *"Although plant, equipment and financial assets are also resources required by organization, employee-the human resources-are particularly important. Human resources provide the creative spark in any organization"*.

Pentingnya sumber daya manusia bagi perusahaan, dikemukakan oleh Henry Simamora (2001:52), karena ini mempengaruhi efisiensi dan efektivitas perusahaan serta merupakan pengeluaran pokok perusahaan dalam menjalankan bisnis. Melihat begitu besarnya peranan karyawan sebagai pelaku utama dan juga merupakan input dari produktivitas dalam perusahaan, kita sepakat untuk menyatakan bahwa masalah karyawan bukanlah masalah kecil sehingga perlu mendapat perhatian khusus.

Perusahaan memerlukan karyawan yang produktif, agar segala aktivitas perusahaan dapat dirasakan manfaatnya secara optimal baik bagi perusahaan yaitu untuk memperoleh keuntungan yang memadai ataupun bagi karyawannya. Untuk hal tersebut maka manajemen sumber daya manusia yang baik sangat diperlukan oleh perusahaan. Manajemen sumber daya manusia didefinisikan oleh George T. Milkovich dan John W. Boudreau yaitu :*“Human resource management is a series of decision about the employment relationship that influence the effectiveness of employees and organizations”*.

Sedangkan, tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti, (2004: 6) adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan.

Selain itu, tujuan dari manajemen sumber daya manusia mencakup dua tujuan yang berorientasi pada perusahaan dan tujuan yang berorientasi pada individu. Tujuan yang berorientasi pada perusahaan mengandung arti bahwa perusahaan dapat menuntut prestasi yang memuaskan dari karyawannya, sebagai seorang individu yang bekerja pada perusahaannya. Sedangkan tujuan yang berorientasi pada individu mengandung arti bahwa individu tersebut harus diperhatikan kepuasan kerjanya (kepuasan karyawan). Dalam hal ini perusahaan harus memperhatikan faktor faktor yang dapat menciptakan dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya.

Menurut Herzberg (dalam Gibson, Ivancevich dan Donnely, 1996:107) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor faktor yang membuat orang tidak puas dan faktor-faktor yang membuat orang puas. Setiap perusahaan mengharapkan karyawannya dapat bekerja dengan baik dan mempunyai produktivitas yang tinggi. Kepuasan kerja menunjukkan kondisi psikologis karyawan yang menyenangkan dalam melakukan pekerjaannya dan dapat dirasakan oleh karyawan di dalam suatu lingkungan pekerjaan atas peranannya dalam organisasi (Dhita Widya Lupita et al., 2019). Tolak ukur produktivitas dapat dilihat dari kinerja karyawannya (Sedarmayanti, 1994:81). Sehingga dengan produktivitas kerja yang tinggi akan dapat dengan mudah mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Kinerja berarti hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang pegawai / karyawan (Seno Sumowo, 2016).

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan ditempat kerja. Studi kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan topik yang menarik dan dapat dijadikan pertimbangan saat mengkaji model pergantian karyawan. Dengan demikian, suatu perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan karyawannya, seperti mampu

memberikan balas jasa tinggi dan memahami hal-hal yang mampu membuat karyawannya kerasan untuk tetap bekerja tanpa menurunkan kinerja perusahaan tersebut secara keseluruhan. (Zulkarnaen, W., dan Sofyan, Y., 2018:184)

Permasalahan yang tidak kalah penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawannya. (Rismayadi, 2016). Factor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan menjadi masalah yang rumit dan cukup penting untuk diteliti dikarenakan besarnya manfaat yang didapat dari meningkatnya produktivitas tenaga kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh seberapa besar pengaruh factor factor lainnya, dan tentu saja pengaruh factor tersebut bagi individu, industri, dan masyarakat akan cukup besar pengaruhnya.

Keinginan tersebut akan mudah terlaksana, jika perusahaan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Berdasarkan pengamatan sementara terhadap karyawan Sumber Daya Manusia di PT. Telekomunikasi Indonesia, Divisi Regional III Jawa Barat ditemukan adanya masalah dalam kepuasan kerja. Hal ini didukung dengan data yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Pada Tabel 1 terlihat beberapa nilai kinerja bidang SDM Divisi Regional III Jawa Barat, dinyatakan beberapa karena penulis memilih data nilai kinerja yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metoda penelitian deskriptif komparatif. Menurut Moh. Nazir (1985: 68) bahwa : Penelitian deskriptif komparatif adalah penelitian yang ingin mencari jawab secara mendasar tentang sebab akibat, dengan menganalisa faktor-faktor penyebab terjadinya atau munculnya suatu fenomena tertentu. Sedangkan metode deskriptif menurut Haedar (2011: 26) adalah untuk menguraikan literal ihwal manusia, kejadian, atau suatu proses yang diamati lebih lanjut dikatakan bahwa Metode deskriptif yang lazim digunakan diantaranya adalah "Studi kasus" artinya memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan mendetail. Variabel yang diteliti adalah Faktor-faktor kepuasan kerja adalah variabel X (bebas) dan produktivitas adalah variabel Y (terikat). Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang diperoleh dari hasil pengolahan kuesioner dan disajikan dalam skala ordinal, sedangkan yang menjadi sumber datanya adalah karyawan bagian SDM Kantor Pusat PT. Telekomunikasi Indonesia Divisi Regional III Jawa Barat. Teknik pengumpulan datanya melalui wawancara, kuisoner, dan dokumentasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut ini adalah hasil pengolahan data, analisis dan pembahasan untuk menentukan faktor-faktor yang perlu diperbaiki dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan

Bidang SDM PT. Telkom Divisi Regional III Jawa Barat.

Hasil Pengolahan Data

Hasil Pengolahan datanya dapat dilihat dari Tabel 2, adapun pengolahan data untuk indikator produktivitas kerja karyawan pada bidang Sumber Daya Manusia di PT. Telkom Regional Provinsi Jawa Barat yang dapat dilihat pada Tabel 3.

Analisis Data

Besarnya perbedaan yang diperlihatkan pada Tabel 1 dinyatakan melalui faktor-faktor kepuasan kerja adalah :

- Faktor Motivator (*Intrinsic Factors*):
 - Prestasi : -12%
 - Pengakuan : -14%
 - Tanggung jawab : +11%
 - Kemajuan : -22%
 - Pekerjaan itu sendiri : -16%
 - Kemungkinan untuk tumbuh dan berkembang : -9%
- Faktor Hygiene (*Ekstrinsik Factors*)
 - Gaji : -1%
 - Jaminan pekerjaan : -2%
 - Status : -4%
 - Mutu supervisi : -17%
 - Mutu hubungan rekan, atasan dan bawahan : 1 %
 - Kondisi pekerjaan : -1%
 - Prosedur Pekerjaan : -14 %

Demikian pula perbedaan yang diperlihatkan pada Tabel 2 yang dinyatakan melalui faktor-faktor produktivitas kerja adalah :

- Produktivitas Kerja
 - Target : -18%
 - Kualitas : -7%
 - Gagasan : -9%
 - Disiplin : -34%
 - Pemahaman pekerjaan : 1%
 - Motivasi Diri : -11%
 - Kreativitas : -5%

- Kecepatan dalam mempelajari hal-hal baru : -14%

Dimana tanda (-) menunjukkan adanya penurunan dan keinginan karyawan terhadap peningkatan, sedangkan tanda (+) menunjukkan peningkatan dan keinginan karyawan terhadap penurunan.

Pada Tabel 1 terlihat bahwa banyak indikator kepuasan kerja yang menunjukkan penurunan dari seharusnya. Ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kepuasan kerja sekarang dengan kepuasan kerja seharusnya, dan ini merupakan salah satu faktor yang menurunkan produktivitas kerja karyawan. Ini dapat terjadi karena kepuasan kerja akan mendorong tumbuhnya motivasi kerja dan pada akhirnya akan mendorong naiknya produktivitas kerja.

Dari faktor-faktor kepuasan kerja yang telah disebutkan, yang paling perlu mendapat perhatian dari pimpinan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan bidang SDM adalah indikator-indikator yang memperlihatkan perbedaan besar antara kepuasan kerja yang ada sekarang dengan kepuasan kerja seharusnya. Indikator-indikator kepuasan tersebut adalah kemajuan, pekerjaan itu sendiri, pengakuan, prestasi, sedangkan pada faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah mutu supervisi.

Indikator kemajuan kerja ini berada pada tingkat yang tinggi, indikator ini sangat perlu mendapat perhatian, tetapi ini bukan berarti indikator lain luput dari perhatian. Indikator lainnya yaitu pengakuan, pekerjaan itu sendiri, pengakuan, kemungkinan berkembang, prestasi juga indikator yang perlu juga mendapat perhatian karena antar indikator saling berkaitan dan saling berpengaruh satu sama lain.

Maka dapat disimpulkan dalam penelitian ini, antar indikator saling mempengaruhi satu sama lain, misalnya pengakuan mempengaruhi kemajuan, karena itu semua indikator ini berakibat pada penurunan prestasi kerja dan berakhir pada turunnya produktivitas kerja karyawan.

Pembahasan

Berikut ini adalah pembahasan hasil untuk penelitian menentukan faktor-faktor kepuasan kerja yang paling perlu diperbaiki dalam meningkatkan kerja usaha produktivitas karyawan PT. Telkom bidang SDM Regional Provinsi Jawa Barat.

1. *Intrinsic Factors* (Faktor motivator)

Menurut Herzberg (dalam Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 2006: 107) dalam dua teori kepuasannya bahwa ada teori yang dinamakan *intrinsic factors* bahwa faktor-faktor ini menimbulkan kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah :

- ◆ Prestasi

- ◆ Pengakuan
- ◆ Tanggungjawab

a. Prestasi (*Achievement*)

Pemahaman tentang prestasi kerja selalu dihubungkan dengan keberhasilan. Mencakup keberhasilan dalam prestasi ini menyelesaikan pekerjaan, memecahkan masalah, usaha-usaha untuk mempertahankan keberhasilan dan dapat menghayati hasil kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi karyawan SDM PT. Telkom Regional Jawa Barat terhadap prestasi kerja karyawan, adalah :

(1) Penilaian Prestasi Kerja :

Dalam hal menilai prestasi kerja, seorang penilai/penyelia harus obyektif dan adil karena bilamana seorang karyawan dinilai berdasarkan kesibukan yang terlihat atau yang nampak dan bukan berdasarkan hasil nyata yang dicapai dapat menimbulkan frustrasi bagi karyawan yang mampu dan beritikad baik dalam melaksanakan tugasnya sehingga mengakibatkan kemunduran produktivitas kerja.

Hasil penilaian kerja yang efektif diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik dan senantiasa melakukan perbaikan prestasi kerja secara terus menerus.

Dalam hal penilaian prestasi kerja, berdasarkan persepsi karyawan PT. Telkom Regional Provinsi Jawa Barat Bidang Sumber Daya Manusia, bahwa sistem penilaian prestasi kerja yang seharusnya terbuka tetapi ternyata dalam pelaksanaannya cenderung dilakukan secara tertutup. Sistem penilaian prestasi kerja belum berjalan secara obyektif dan efektif karena terdapat kekurangan-kekurangan sehingga menimbulkan kesalahpahaman, keluhan dan ketidakpuasan atas hasil penilaian yang mengarah pada sistem penilaian secara tertutup tidak adanya umpan balik sehingga menimbulkan saling tidak percaya di antara karyawan karena tidak adanya keterbukaan akibatnya tercipta kepuasan kerja dan iklim kerja yang kurang sehat. Kelemahan tersebut mengakibatkan karyawan kurang dapat mengenali hal-hal yang merupakan kekurangan dan kelebihannya yang secara langsung berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, prestasi kerja dan tingkat produktivitas kerja karyawan. Padahal hasil penilaian prestasi kerja ini merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan keputusan untuk kesempatan promosi, transfer dan demosi serta kesempatan pengembangan karyawan PT. Telkom.

(2) Usaha-usaha memecahkan masalah

Pada permasalahan Bidang SDM, yang terjadi penurunan pada faktor –faktor kepuasan yang berakibat pada tingkat produktivitas kerja karyawan, dimana ada masalah pada penilaian prestasi kerja yang akan berpengaruh pada faktor faktor kepuasan kerja lainnya. Oleh sebab itu diperlukan adanya suatu penerapan, perbaikan sistem penilaian prestasi

kerja yang sesuai dengan peraturan dan kebijakan perusahaan agar penilaian prestasi kerja dapat berlaku secara obyektif dan efektif, yang hasilnya dapat berguna bagi para pimpinan, karyawan dan organisasi.

Disamping itu dilakukan/ditingkatkan kerjasama yang baik antar anggota/rekan kerja sehingga hasil kerja dapat cepat dan tercapai secara efektif.

Karena persepsi karyawan Bidang SDM terhadap *achievement* memperlihatkan perbedaan yang besar, dan ini merupakan keadaan kritis (dibandingkan faktor lainnya). Keadaan ini akibat pengaruh dan berpengaruh terhadap indikator pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, kemungkinan untuk berkembang dan indikator lainnya.

Hasil penilaian prestasi yang sangat berperan terhadap kepuasan karyawan ternyata menghasilkan kepuasan kerja karyawan yang menurun. Adanya harapan karyawan terhadap sistem penilaian prestasi kerja memperlihatkan komitmen mereka terhadap prestasi, pengakuan dan tanggung jawab, baik pada perusahaan maupun pada diri pribadi.

Langkah yang mungkin dapat diambil adalah :

- Memperbaiki penerapan sistem penilaian prestasi kerja secara terbuka sesuai dengan peraturan perusahaan sehingga obyektif dan efektif, dan dapat memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik dan senantiasa melakukan perbaikan prestasi kerja.
- Meningkatkan kerjasama antar rekan kerja, sehingga diharapkan dapat meningkatnya kepercayaan diri dan diantara karyawan.
- Menerapkan kesempatan promosi bagi yang berhasil mengerjakan pekerjaan dengan baik.
- Meningkatkan perangsang untuk yang berprestasi, misalnya kesempatan untuk mengikuti kegiatan pengembangan bagi karyawan bidang SDM yang berprestasi.

b. Pengakuan (*Recognition*)

Kriteria utama yang termasuk dalam hal ini adalah tindakan atau penghargaan, pengakuan pada seseorang yang diperoleh atasan, rekan kerja, teman profesi, klien, perusahaan dan masyarakat umum terhadap pekerjaan yang bersangkutan, bentuk pengakuan dan seperti penghargaan, pujian dan perhatian.

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi karyawan SDM terhadap pengakuan adalah :

(I) Penghargaan/pengakuan dari perusahaan

Bentuk-bentuk penghargaan di PT. Telkom Regional Provinsi Jawa Barat berupa :

(1) Pemberian penghargaan intern perusahaan

Jenis penghargaan terdiri dari atas 2 (dua) Kelompok :

- (a). Penghargaan Perorangan, yaitu diberikan kepada pegawai yang memenuhi syarat-syarat tertentu;
- (b). Penghargaan Prestasi Unit, yaitu diberikan kepada KANDATEL dan Divisi

Regional yang menunjukkan prestasi. terbaik dalam pencapaian pelaksanaan program.

Bentuk penghargaan yang diberikan berupa :

- a. Penghargaan Perorangan : Piagam, Cincin. Lencana/plaket, Keputusan direksi dan uang yang menyertai; disesuaikan dengan jenis penghargaan yang diterimanya.
- b. Penghargaan unit kerja. piagam dan jenis penghargaan lainnya

Piagam masa kerja adalah tanda ucapan terima kepada pegawai atas dharma baktinya kepada PT. Telekomunikasi Indonesia atau negara, pada waktu tertentu hingga diberhentikan dengan hormat dengan pensiun.

Prestasi kerja adalah kemampuan kerja yang menunjukkan tindakan yang menonjol, sehingga bermanfaat bagi terselenggaranya program perusahaan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan dan dapat dijadikan teladan Pemberian piagam dan penghargaan intern perusahaan dimaksudkan untuk :

- Meningkatkan kegairahan kerja pegawai yang telah mempunyai masa kerja tertentu.
- Menciptakan ketentraman serta ketenangan kerja pegawai selama menjalankan tugas pengabdian pada perusahaan hingga diberhentikan dengan hormat dengan hak pensiun dan dapat dijadikan teladan bagi pegawai lainnya.
- Membangkitkan prestasi kerja pegawai sehingga dapat mewujudkan terciptanya pegawai yang berdaya dan berhasil guna.
- Meningkatkan partisipasi dan memupuk rasa tanggung, jawab pegawai atau pihak lain terhadap kekayaan perusahaan, sehingga dapat mengamankan kekayaan perusahaan dan mencegah terjadinya kerugian perusahaan yang lebih besar.

Dari keempat maksud dan tujuan pemberian piagam dan penghargaan intern perusahaan dapat diambil kesimpulan bahwa pada intinya penghargaan diberikan mumpunya dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan PT. Telkom, hal ini dapat lebih jelas kita lihat pada point c:" Membangkitkan prestasi kerja pegawai sehingga dapat mewujudkan terciptanya pegawai yang berdaya guna dan, berhasil guna".

- (2). Penghargaan ekstern perusahaan bagi pegawai yang telah memenuhi persyaratan-persyaratan tertentu dapat diusulkan untuk mendapatkan tanda kehormatan/penghargaan dari luar perusahaan, berupa :

1. bintang
2. Satyalencana, dan
3. Jenis-jenis penghargaan lainnya

Pemberian tanda kehormatan/penghargaan sebagaimana yang dimaksud dalam huruf a diatur masing-masing dengan didasarkan pada Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah serta Keputusan Menteri.

Dasar untuk memberikan penghargaan kepada pegawai .maupun unit atas prestasi kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan untuk mengidentifikasi potensi pegawai dan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai adalah dengan "**kinerja unit**". Seorang karyawan yang berhasil dalam pelaksanaan tugas-tugasnya, maka pimpinan harus memberikan pengakuan yang tulus dan menghargainya dengan berbagai bentuk penghargaan. Namun apabila karyawan kurang mampu dalam jabatannya harus dipertimbangkan untuk diturunkan ke posisi yang lebih rendah atau. yang sesuai dengan jabatannya atau dengan pengertian lain agar seorang karyawan dapat berprestasi, seyogyanya seorang pimpinan atau manajer mengetahui latar belakang karyawannya dan pekerjaannya dengan demikian dapat memberikan kesempatan pada karyawannya agar berusaha mencapai prestasi yang lebih baik. Bila bawahan telah berhasil mengerjakan tugas tugasnya dengan baik, maka pimpinan harus menyatakan keberhasilan itu dengan hati tulus.

(II) Penghargaan/pengakuan dari atasan

Selain pengakuan dan penghargaan di atas yang dapat diusulkan oleh atasan, ada pula penghargaan/pengakuan yang didapat oleh karyawan melalui hasil penilaian prestasi kerja apabila penilainya adalah atasan Mengenai hasil penilaian prestasi kerja karyawan bidang SDM telah dikemukakan di atas yakni adanya masalah pada sistem penilaian prestasi kerja.

Berdasarkan persepsi karyawan yang terlihat melalui kuesioner karena dikaitkan dengan promosi, penghargaan/pengakuan dari atasan adanya semacam ketidakpuasan, dan ini terjadi karena promosi dikaitkan pada hasil penilaian prestasi kerja karyawan.

Pengakuan (*Recognition*) berada pada perbedaan yang cukup tinggi yaitu -14%. dalam indikator. Ini memperlihatkan bahwa karyawan Bidang SDM mengharapkan adanya peningkatan pengakuan. Rendahnya persepsi karyawan bidang SDM terhadap pengakuan terutama diakibatkan oleh salahnya penerapan sistem penilaian prestasi kerja yang cenderung dilaksanakan secara tertutup. Karyawan merasa hasil penilaian prestasi tidak obyektif dan ini menimbulkan ketidakpuasan dalam penilaian, prestasi mereka tidak dihargai/diakui karena hasil penilaian ini sangat berpengaruh terhadap promosi, kesempatan untuk maju seperti dasar untuk keputusan diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan.

Langkah-langkah yang mungkin diambil untuk meningkatkan penghargaan/pengakuan :

- Banyak memberikan kesempatan bagi karyawan SDM yang berprestasi, misalnya kesempatan untuk pengembangan, promosi.

- Dalam memberikan penilaian terhadap hasil prestasi kerja karyawan, menilai prestasi kerja dengan melihat hasil nyata yang dicapai karyawan.
- Mengadakan *job rotation* : Dilakukan untuk mengatasi kebosanan yang timbul sebagai akibat dari pekerjaan yang bersifat monoton. Selain dapat mengatasi kebosanan *job rotation* juga merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan rasa diakui, dihargai, kepercayaan diri karyawan yang mendorong motivasi kerja mereka, dan juga meningkatkan pemahaman karyawan terhadap pekerjaan bidang SDM secara keseluruhan.
- Realisasi gagasan baru : kadang-kadang karyawan bidang SDM mengajukan gagasan baru yang positif untuk meningkatkan atau memperbaiki atau mempermudah pekerjaan mereka. Gagasan yang diajukan dan diterima oleh atasan sudah merupakan penghargaan/pengakuan bagi karyawan tersebut, apalagi bila atasan memuji gagasan karyawan tersebut. Ini akan memberikan perasaan senang dan puas bagi karyawan.

c. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Mencakup faktor -faktor yang berhubungan dengan pemberian tanggung jawab dan otoritas. Seseorang memperoleh kepuasan dari tanggung jawab yang diberikan atas pekerjaannya, misalnya diberi tanggung jawab untuk suatu pekerjaan tertentu atau untuk mengerjakan pekerjaan sendiri.

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi karyawan SDM Divisi Regional Provinsi Jawa Barat adalah :

(1) Pemberian Tanggung Jawab :

Tanggung jawab atas pekerjaan sudah diberikan oleh atasan dan dilaksanakan oleh karyawan dengan baik, tetapi hasil dari pekerjaan karyawan, kadang-kadang dalam penilaian atasan tidak memuaskan karyawan, dan karyawan tidak mengetahui kelemahannya dimana karena pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang cenderung tertutup.

(2) Tanggung jawab atas pekerjaan

Berdasarkan wawancara, sebagian karyawan merasa tanggung jawab yang diberikan besar atas pekerjaan tetapi tidak seimbang dengan pengakuan, penghargaan yang mereka terima karena hasil penilaian prestasi kerja yang kadang mengecewakan karena dilaksanakan tertutup.

(3) Ruang Lingkup Pekerjaan

Memperkecil ruang lingkup pekerjaan, karena dirasa saat ini jumlah karyawan SDM sudah melebihi pekerjaan, sehingga ada jenis pekerjaan yang seharusnya cukup dikerjakan oleh satu orang menjadi dikerjakan oleh dua orang atau lebih.

Tingginya persepsi karyawan terhadap tanggung jawab, 72% memperlihatkan bahwa pencapaian target atau tanggung jawab 61%, merupakan hal yang selalu dituntut dari karyawan

oleh atasan/pimpinan.

Tanggung jawab berada pada perbedaan yang cukup besar, 11 % dalam indikator, ini mempertlihatkan bahwa karyawan mengharapkan adanya harapan karyawan terhadap penurunan tanggung jawab pekerjaan, hal ini memperlihatkan kurangnya komitmen mereka terhadap pekerjaan dan target pekerjaan yang semua ini diakibatkan oleh faktor lain, selain itu karyawan mengharapkan adanya keterkaitan antara hasil pekerjaan, tanggung jawab.

Tingginya perbedaan persepsi karyawan terhadap tanggung jawab terutama disebabkan faktor lainnya misalnya hasil penilaian prestasi kerja yang cenderung tertutup sehingga menimbulkan ketidakpuasan karyawan dan ini menurunkan semangat untuk berkerja dan berprestasi.

Langkah-langkah yang mungkin diambil untuk lebih meningkatkan tanggung jawab adalah :

- Perbaiki terhadap penerapan penilaian hasil prestasi kerja.
- Memperkecil ruang lingkup pekerjaan dan peningkatan wewenang terhadap pekerjaan : memberikan wewenang yang lebih besar kepada karyawan SDM untuk mengatasi dan mengambil keputusan terhadap pekerjaan karyawan.
- Memberikan perhatian dan bila dianggap perlu memberi peringatan/hukuman terhadap karyawan yang tidak disiplin terhadap pekerjaan, karena ini merupakan salah satu bentuk tanggung jawab karyawan.

2. *Ekstrinsic Factors (Hygiene Factors)*

Teori kepuasan yang dikemukakan oleh Herzberg lainnya adalah *ekstrinsic factors*, dikatakan bahwa jika faktor ini tidak ada akan menghasilkan ketidakpuasan dikalangan karyawan ; faktor faktor tersebut diantaranya adalah gaji, jaminan pekerjaan, status. Secara keseluruhan pada *ekstrinsic factors*: gaji, jaminan pekerjaan, status, mutu supervisi, mutu hubungan antar pribadi, kondisi kerja, prosedur/kebijakan perusahaan menunjukkan adanya penurunan dan keinginan karyawan terhadap peningkatan. Ini dapat dilihat dan hasil data (tabel 1 dan grafik 1) menunjukkan hasil perbedaan yang rendah yang ditandai (-).

a. Gaji

Gaji atau imbal jasa menggambarkan sampai sejauhmana anggota organisasi merasa bahwa mereka diakui dan diberi imbalan untuk hasil kerja yang baik. Jenis-jenis imbal jasa yang diberikan kepada karyawan PT. Telkom setiap bulan adalah :

- (1) Gaji Dasar
- (2) Tunjangan konjungtur
- (3) Tunjangan jabatan
- (4) Tunjangan prestasi

(5) Tunjangan lainnya

Adanya harapan terhadap peningkatan gaji (-1%) adalah wajar karena dengan adanya keinginan terhadap peningkatan gaji berarti adanya semangat dari karyawan untuk berprestasi karena imbal jasa di PT. Telkom dikaitkan dengan promosi.

b. Jaminan Pekerjaan

Jaminan pekerjaan menggambarkan indikasi-indikasi objektif yang menunjang rasa aman pada pekerjaannya, misalnya kestabilan perusahaan dan lain-lain.

Adanya keinginan karyawan terhadap peningkatan jaminan pekerjaan,-2% adalah wajar karena kestabilan perusahaan, akhir akhir ini agak terganggu akibat adanya krisis ekonomi yang melanda dunia perekonomian Indonesia, dan adanya keinginan dari pemerintah PT. Telkom merger dengan Indosat, karyawan khawatir akan adanya penurunan jumlah karyawan, terutama pada karyawan yang berstatus kontrak karyawan berjangka waktu.

c. Status

Adanya keinginan karyawan terhadap peningkatan status adalah wajar karena dengan peningkatan status, karyawan akan merasa dihargai, diakui hasil kerjanya.

Jenis-jenis status karyawan di PT.Telkom adalah berdasarkan sifat dan jangka waktu ikatan kerja sebagai berikut :

- Pegawai berjangka waktu adalah mereka yang bekerja pada PT. Telkom atas dasar perjanjian kerja dalam waktu tertentu.
- Pegawai bulanan adalah mereka yang diangkat oleh Direksi dalam status pengenalan paling lama 1 tahun untuk dipersiapkan menjadi pegawai tetap.
- Pegawai tetap adalah pegawai yang diangkat oleh Direksi dan disertai tugas serta imbal jasa menurut ketentuan yang berlaku di Telkom.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- (1) Faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya kepuasan kerja karyawan pada Bidang SDM di PT. Telekomunikasi Indonesia Regional Provinsi Jawa Barat adalah prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan untuk tumbuh dan berkembang, gaji, jaminan pekerjaan, status, mutu supervisi, mutu hubungan dengan atasan, rekan, bawahan, kondisi pekerjaan, prosedur/kebijakan perusahaan.
- (2) Faktor-faktor kepuasan kerja yang paling mempengaruhi produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Divisi Regional Jawa Barat adalah kemajuan mutu supervisi, kebijakan perusahaan, pengakuan dan prestasi kerja.

Secara keseluruhan, kepuasan kerja yang saat ini terbentuk di bidang SDM PT. Telkom

Regional Jawa Barat diakibatkan oleh faktor faktor kepuasan kerja yang tidak menumbuhkan motivasi berprestasi pada karyawan dan ini mengakibatkan menurunnya produktivitas kerja karyawan Bidang SDM PT. Telkom Regional Jawa Barat.

SARAN

Saran-saran berikut ini diberikan untuk meminimumkan perbedaan yang terjadi kepuasan kerja sekarang dengan kepuasan kerja seharusnya sehingga produktivitas kerja karyawan dapat meningkat :

- (1) Faktor kepuasan kerja yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Regional Provinsi Jawa Barat adalah kemajuan, pengakuan, mutu supervisi, kebijakan perusahaan, prestasi kerja.
- (2) Perlunya ditinjau kembali pelaksanaan sistem penilaian prestasi kerja. Pelaksanaan sistem penilaian prestasi kerja yang cenderung dilaksanakan tertutup ternyata menimbulkan penurunan faktor-faktor kepuasan kerja karyawan dan akibat yang lebih jauh adalah menurunnya produktivitas kerja karyawan. Pelaksanaan penilaian prestasi kerja seharusnya dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang telah disepakati, yakni dilaksanakan terbuka, karena penilaian prestasi kerja akan efektif apabila penilaian prestasi kerja menghasilkan adanya umpan balik, baik bagi karyawan maupun bagi organisasi.
- (3) Kebosanan karyawan bidang SDM terhadap pekerjaan yang bersifat rutin/monoton akibat lamanya *job rotation*, di PT. Telkom Regional Jawa Barat, *job rotation* dilaksanakan 5 tahun sekali. Ini dapat dikurangi dengan menerapkan *job rotation* dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama, misalnya lebih dipersingkat 3 tahun sekali. Hal ini juga membantu karyawan untuk meningkatkan pemahamannya terhadap SDM secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwasilah, H. 2011, *Pokoknya Kualitatif: Dasar-Dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Dunia Pustaka.
- Gibson, Ivancevich Dan Donnely. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, alih bahasa: Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Henry Simamora. 1995. *Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN.
- Milkovich, George T, and Boeudreau, Jhon W. 1991. *Human Resource Management*. Boston: Irwin Homewood.
- Moh. Nazir. 1998. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Dhita Widya Lupita, Budi Rismayadi, & Flora Patricia Anggela. (2019). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA TENAGA KESEHATAN (STUDY KASUS PADA PUSKESMAS DI KECAMATAN KOTABARU KARAWANG). *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 5(1). <https://doi.org/10.36805/manajemen.v5i1.845>

Rismayadi, B. (2016). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PRODUKTIVITAS KARYAWAN (Studi Kasus pada CV Mitra Bersama Lestari Tahun 2014). *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 1(1). <https://doi.org/10.36805/manajemen.v1i1.53>

Seno Sumowo. (2016). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI MODERATING VARIABLE. *Jurnal Penelitian Ipteks Januari*, 1(1). http://jurnal.unmuhjember.ac.id/index.php/PENELITIAN_IPTEKS/article/view/256

Sedarmayanti. 1995. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Ilham Jaya.

Zulkarnaen, W., & Sofyan, Y. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Berpindah Karyawan PT. Delami Garmen Kota Bandung. *Widya Cipta*, 2(2), 183–192.

**Tabel 1. Nilai Kinerja Bidang SDM Divisi Regional III Jawa Barat
April 2019**

| No. | Indikator | Satuan | |
|-----|-----------------------------------|--------|-------|
| 1 | Target pelatihan pegawai/tahun | Orang | 7 |
| 2 | Realisasi pelatihan pegawai/tahun | Orang | 4 |
| 3 | Target uraian pekerjaan | % | 100 % |
| 4 | Realisasi uraian pekerjaan | % | 96 % |
| 5 | Target pengisian formasi | % | 100 % |
| 6 | Realisasi pengisian formasi | % | 87 % |
| 7 | Target pengembangan eksekutif | Orang | 8 |
| 8 | Realisasi pengembangan eksekutif | Orang | 4 |
| 9 | Target jumlah SDM | % | 40 |
| 10 | Realisasi jumlah SDM | % | 49 |
| 11 | Target akurasi data SDM | % | 99 % |
| 12 | Realisasi akurasi data SDM | % | 94 % |
| 13 | Target inovasi | % | 65 % |
| 14 | Realisasi inovasi | % | 55 % |
| 15 | Target kehadiran | % | 95 % |
| 16 | Realisasi kehadiran | % | 85 % |
| 17 | Target keterlambatan | % | 3 % |
| 18 | Realisasi keterlambatan | % | 1 % |

Sumber : Keputusan Direksi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Nomor: 84/Ps 150/RE5-51 dan Data Hasil Kinerja Unit Bidang SDM Divisi Regional III Jawa Barat.

Tabel 2.
Kesenjangan Antara Sekarang dan Seharusnya Kepuasan Kerja yang Dipersepsi Oleh Responden

| Faktor -faktor kepuasan kerja | Sekarang | Seharusnya | Perbedaan |
|---|----------|------------|-------------|
| | I | II | III(I - II) |
| • Faktor Motivator | | | |
| - Prestasi | 55% | 67% | -12% |
| - Pengakuan | 47% | 61% | -14% |
| - Tanggung jawab | 72% | 61% | 11% |
| - Kemajuan | 56% | 78% | -22% |
| - Pekerjaan itu sendiri | 59% | 75% | -16% |
| - Kemungkinan berkembang | 66% | 75% | -9% |
| • Faktor Hygiene | | | |
| - Gaji | 72% | 73% | -1% |
| - Jaminan Pekerjaan | 75% | 77% | -2% |
| - Status | 69% | 73% | -4% |
| - Mutu supervisi | 59% | 76% | -17% |
| - Mutu hubungan rekan, atasan dan bawahan | 75% | 74% | -1% |
| - Kondisi kerja | 75% | 76% | -1% |
| - Prosedur/kebijakan perusahaan | 55% | 69% | -14% |

Sumber : Data Diolah 2019

Tabel 3. Kesenjangan Antara-Sekarang dan Seharusnya Produktivitas Kerja yang Dipersepsi Oleh Responden

| Produktivitas Kerja | Sekarang | Seharusnya | Perbedaan I |
|--|----------|------------|---------------|
| | I | II | III (I - III) |
| • Target | 77% | 95% | -18% |
| • Kualitas | 69% | 76% | -7% |
| • Gagasan | 68% | 77% | -9% |
| • Disiplin | 65% | 99% | -34% |
| • Pemahaman pekerjaan | 72% | 71% | 1% |
| • Motivasi Diri | 65% | 76% | -11% |
| • Kreativitas | 69% | 74% | -5% |
| • Kecepatan dalam mempelajari hal-hal baru | 78% | 92% | -14% |

Sumber : Data diolah 2019