

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pos Indonesia merupakan sebuah badan usaha milik negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang layanan posseperti pos & giro, bisnis komunikasi, bisnis logistik, bisnis keuangan dan filateli, jasa keagenan/pihak III serta jasa lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Saat ini, bentuk badan usaha Pos Indonesia merupakan perseroan terbatas dan sering disebut dengan PT. Pos Indonesia. Bentuk usaha Pos Indonesia ini berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1995. Peraturan Pemerintah tersebut berisi tentang pengalihan bentuk awal Pos Indonesia yang berupa perusahaan umum (perum) menjadi sebuah perusahaan (persero).

PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung memiliki karyawan sebanyak 924 orang yang terbagi menjadi karyawan direktorat, non-direktorat, proyek dan karyawan pengkaryaan. Untuk itu dibutuhkan karyawan yang berkompeten di berbagai bidangnya. Hal tersebut disebabkan karena tugas jasa pelayanan pos dan produk-produk pelayanan lainnya yang diberikan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung sangat kompleks. Maka setiap karyawan dituntut untuk dapat bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dengan baik sehingga mampu memiliki daya saing menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat dengan munculnya pesaing-pesaing dalam bidang yang sama.

Dengan semakin berkembang pesat dan ketatnya dunia bisnis, hal tersebut menjadikan karyawan sebagai salah satu aset atau kekayaan utama yang sangat penting bagi perusahaan. Mereka adalah perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karena karyawan menjadi pelaku utama yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, serta keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap perusahaan. Dari sikapnya terhadap pekerjaan yang ditunjukkan, akan memperlihatkan motivasi, prestasi, kepuasan kerja, serta kecintaannya terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Memahami pentingnya keberadaan karyawan di era persaingan bisnis yang ketat, salah satu usaha yang harus dicapai oleh perusahaan adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Beberapa hal yang penting diperhatikan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yaitu dengan memperhatikan tingkat kepuasan kerja para karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu faktor penting untuk dapat menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kurangnya perhatian terhadap kepuasan kerja karyawan dapat menimbulkan efek negatif pada karyawan yang akhirnya dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan itu sendiri.

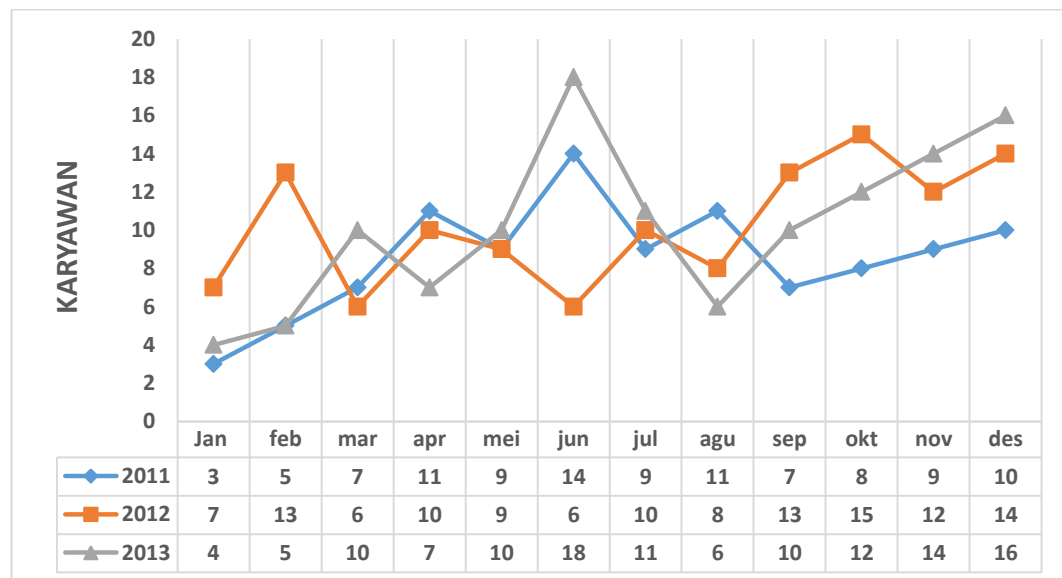
Permasalahan kepuasan kerja karyawan merupakan permasalahan yang sering muncul dalam perusahaan, permasalahan tersebut juga dialami oleh PT.Pos Indonesia (Persero) Bandung. Salah satu indikasi dari menurunnya tingkat kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi (*absenteeism*), tingginya keluar masuknya karyawan (*turnover*), menurunnya produktivitas atau kinerja karyawan

(*performance*). Seperti yang diungkapkan oleh Stephen P. Robbins dan Timothy

A. Judge (2008:115-118) yang menyatakan bahwa:

Kepuasan kerja karyawan yang rendah bisa dilihat dari menurunnya kepuasan pelanggan, tingginya ketidakhadiran karyawan, tingginya jumlah perputaran karyawan (*turnover*), dan tingginya perilaku menyimpang di tempat kerja.

Berdasarkan hal diatas, indikasi rendahnya kepuasan kerja karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia dapat dilihat berdasarkan data ketidakhadiran karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung sebagai berikut:



Sumber: Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

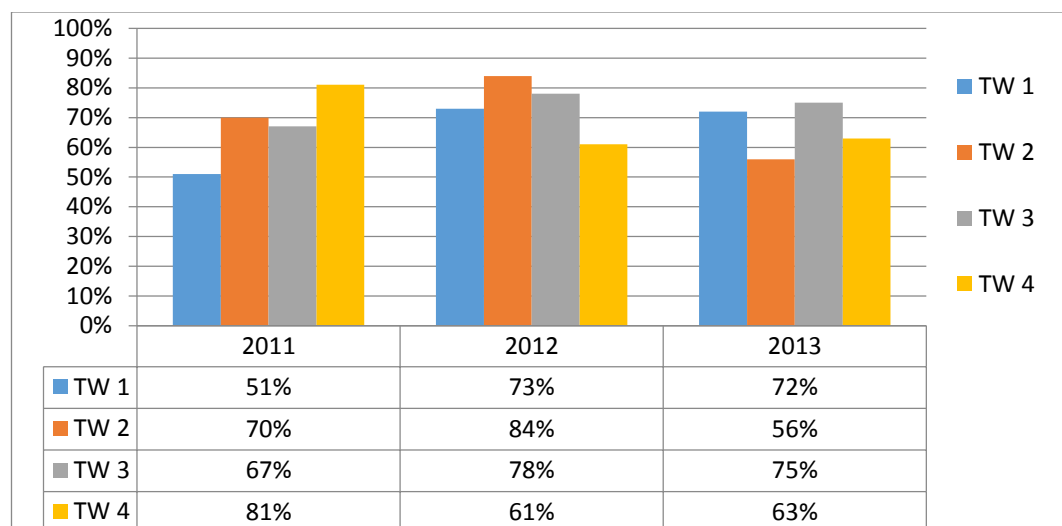
Gambar 1.1
Grafik Rekapitulasi Ketidakhadiran Karyawan Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

Dari gambar 1.1 dapat terlihat kenaikan dan penurunan ketidakhadiran karyawan secara fluktuatif pada tahun 2011 sampai dengan tahun 2013. Secara keseluruhan tingkat ketidakhadiran karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia cukup tinggi terutama pada tahun 2012 dimana ketidakhadiran tertinggi

terjadi pada bulan Oktober sebanyak 15 orang. Lalu pada bulan November tahun 2012 terjadi penurunan menjadi sebanyak 12 orang akan tetapi pada bulan Desember kembali meningkat menjadi 14 orang.

Pada tahun 2013 jumlah ketidakhadiran tertinggi terjadi pada bulan Juni dengan jumlah sebanyak 18 orang. Sampai bulan Agustus terjadi penurunan menjadi 6 orang, akan tetapi di bulan September kembali mengalami peningkatan menjadi 10 orang. Peningkatan absensi terus terjadi hingga bulan Desember menjadi 16 orang.

Selain dari absensi karyawan, tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan dapat diukur dengan melihat data kinerja karyawan (*performance*). Berikut merupakan pencapaian kinerja karyawan karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung tampak pada grafik berikut:



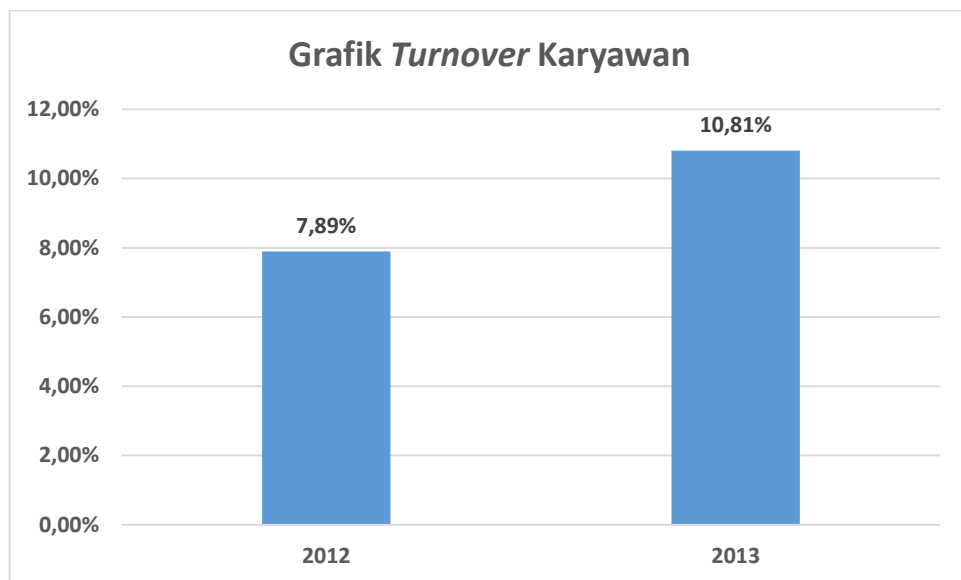
Sumber: Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

Gambar 1.2
Grafik Pencapaian Kinerja Karyawan Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

Penilaian kinerja yang digunakan oleh PT.Pos Indonesia (Persero) Bandung berbentuk *Key Performance Indicator* (KPI) yaitu penilaian kinerja individu yang tingkat pencapaian kerjanya dalam bentuk persentase ketercapaian kinerja. Penilaian kinerja tersebut dilakukan setiap 3 bulan sekali. Dari gambar 1.2 dapat dilihat pencapaian kinerja karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia dari tahun 2011-2013. Berdasarkan grafik diatas terjadi pencapaian kinerja yang fluktuatif dari tahun 2011-2013. Di tahun 2011 pada triwulan 1 pencapaian kinerja karyawan sebesar 51% lalu mengalami peningkatan pada triwulan 2 yaitu sebesar 70% kemudian menurun pada triwulan 3 menjadi 67%. Pencapaian kinerja meningkat kembali ditriwulan ke 4 menjadi 81%. Di tahun 2012 pada triwulan 1 pencapaian kinerja sebesar 73% kemudian naik di triwulan 2 menjadi 84% lalu mengalami penurunan pada triwulan 3 dan 4 yaitu 78% dan 61%. Fluktuatif kinerja karyawan tersebut terjadi juga pada tahun 2013, di triwulan 1 pencapaian kinerja sebesar 72% kemudian turun ditriwulan 2 menjadi 56% kembali naik ditriwulan 3 menjadi 75% dan kembali turun di triwulan 4 menjadi 63%.

Dari informasi yang diberikan oleh manajer di bagian pengembangan SDM diketahui bahwa realisasi pencapaian kinerja karyawan dapat disimpulkan belum optimal karena belum memenuhi target dan harapan yang ditetapkan PT.Pos Indonesia sebesar 100%. Ketercapaian target 100% artinya karyawan mampu memenuhi keseluruhan tugas yang dilimpahkan kepada mereka dalam bentuk program kerja.

Selanjutnya penurunan kepuasan kerja karyawan juga diindikasikan dari tingkat perputaran karyawan (*turnover*) yang dapat dilihat berdasarkan grafik dibawah ini:



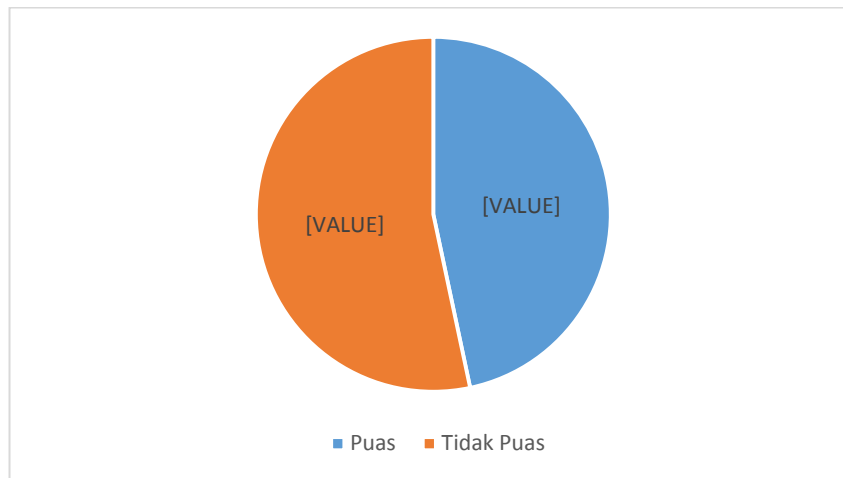
Sumber: Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

Gambar 1.3
Grafik Turnover Karyawan Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

Berdasarkan grafik diatas menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia PT.Pos Indonesia (Persero) Bandung mengalami peningkatan. Hal ini terlihat dari presentase turnover pada tahun 2012 sebesar 7,89% meningkat menjadi 10,81% pada tahun 2013. Sehingga dapat disimpulkan kepuasan kerja karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia PT.Pos Indonesia (Persero) Bandung masih rendah. Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2011:118) yang menyatakan bahwa, “kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* karyawan yang rendah, sedangkan karyawan-karyawan yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi.”

Selain hal-hal yang disebutkan diatas kecenderungan disiplin karyawan yang masih kurang merupakan salah satu hal yang menunjukkan rendahnya kepuasan kerja. Hal ini diindikasikan berdasarkan pengamatan yang dilakukan penulis saat observasi, terlihat sikap karyawan mengindikasikan perilaku menyimpang atau pelanggaran kedisiplinan seperti banyak karyawan yang datang terlambat dan pulang lebih awal dari waktu yang telah ditetapkan yaitu jam kerja dimulai pukul 08.00 WIB dan berakhir pada pukul 17.00 WIB. Manajer salah satu bagian SDM juga menambahkan bahwa beberapa karyawan diketahui tidak memiliki inisiatif sendiri untuk bekerja sehingga harus ada tekanan atau teguran dari atasan.

Selain itu untuk meneliti lebih lanjut mengenai kepuasan kerja karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia PT.Pos Indonesia (Persero) Bandung, maka penulis melakukan pra penelitian dengan cara melakukan salah satu pendekatan yang diungkapkan oleh Stephen P. Robbins dan Timothy Judge (2008:108). Pendekatan itu adalah dengan cara melakukan metode penilaian tunggal, metode ini sekedar meminta individu untuk merespon satu pertanyaan “Dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas kah diri anda dengan pekerjaan anda?”. Berdasarkan hasil rekapitulasi kuesioner pra penelitian yang penulis sebarakan kepada 30 orang responden karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia PT.Pos Indonesia (Persero) Bandung disimpulkan pada umumnya karyawan disana merasakan adanya ketidakpuasan kerja. Data tersebut ditampilkan dalam diagram lingkaran sebagai berikut:



Sumber: Diolah dari data Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Pra Penelitian

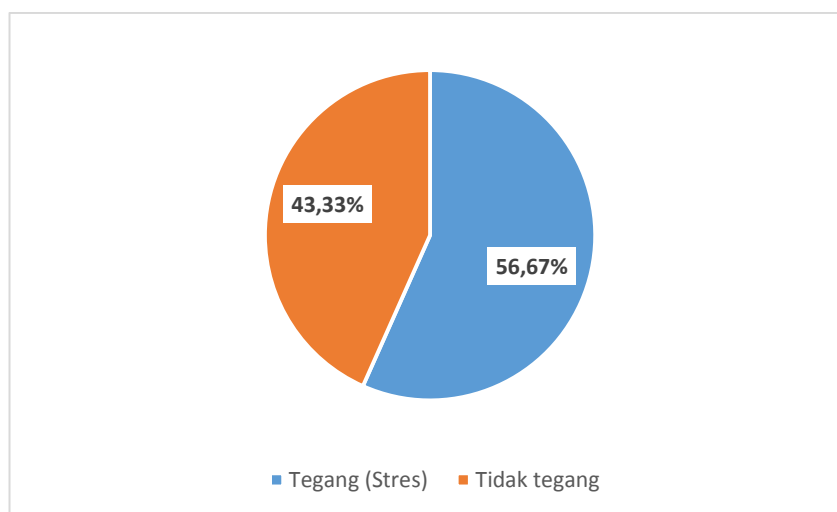
Gambar 1.4
Diagram Lingkaran Kepuasan Kerja Karyawan Divisi Pelayanan SDM PT.
Pos Indonesia (Persero) Bandung

Berdasarkan gambar 1.4 diketahui bahwa dari 30 orang karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia PT.Pos Indonesia (Persero) Bandung yang menjadi responden pra penelitian yang dilakukan oleh penulis, ternyata sebanyak 16 orang atau sebesar 53,33 % dari sampel pra penelitian menyatakan tidak puas dalam bekerja, sedangkan sebanyak 14 orang atau sebesar 46,67 % menyatakan telah puas dalam bekerja. Dari hasil penjelasan gambar 1.4 terdapat indikasi yang menunjukkan adanya masalah ketidakpuasan kerja karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia PT.Pos Indonesia (Persero) Bandung.

Kepuasan kerja yang menurun harus segera dicari cara pemecahannya karena bisa mengakibatkan menurunnya moral kerja, kedisiplinan, prestasi kerja, dan menurunnya tingkat kualitas kerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu stres kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Stephen P.Robbins terjemahan Benyamin Molan (2006:806) yang mengemukakan bahwa:

“Adanya stres kerja tidak dengan sendirinya menyiratkan kinerja yang lebih rendah. Bukti menunjukkan bahwa stress dapat berpengaruh secara positif atau negatif kinerja karyawan. Bagi banyak orang tingkat stres yang rendah sampai sedang memungkinkan mereka melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, dengan meningkatkan kewaspadaan, kemampuan bereaksi, tapi jika tingkat stresnya tinggi atau bahkan tingkat sedang namun berkepanjangan, akhir-akhirnya akan meminta korban dan kinerja akan merosot. Dampak stres pada kepuasan jauh lebih langsung. Ketegangan yang terkait dengan pekerjaan cenderung mengurangi kepuasan kerja”.

Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai stres kerja karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia PT.Pos Indonesia (Persero) Bandung, maka penulis melakukan pra penelitian dengan membagikan kuesioner dan diperoleh hasil sebagai berikut:



Sumber: Diolah dari data Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Pra Penelitian

Gambar 1.5

Diagram Lingkaran Stres Kerja Karyawan Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

Berdasarkan gambar 1.5 maka dapat dilihat 56,67% karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia PT.Pos Indonesia (Persero) Bandung merasakan adanya ketegangan-ketegangan ketika bekerja. Stres kerja yang tinggi akan menyebabkan menurunnya kepuasan kerja sehingga dapat mengakibatkan

menurunnya moral kerja, kedisiplinan, prestasi kerja dan tingkat kualitas kerja. Hal ini dapat merugikan bagi karyawan maupun perusahaan. Bagi karyawan hal ini merupakan suatu ancaman yang harus dihadapi secara serius. Karena stres kerja yang tinggi bisa mengganggu kesehatan fisik maupun mental seseorang.

John Clark dalam bukunya: *Stress: A Management Guide* (2002:57) mengemukakan sebuah hasil riset yang menemukan bahwa sakit yang berhubungan dengan stres bertanggung jawab akan hilangnya 6,5 juta hari kerja per tahun di Inggris. Hal ini mengakibatkan kerugian sebesar sekitar £370.000.000 dan secara keseluruhan perusahaan sebesar £3.750.000.000 per tahunnya. Diperkirakan 1,5 juta orang di Inggris menderita stres yang berhubungan dengan stres kerja dan depresi pada tingkat yang membuat mereka sakit.

Stres kerja telah dipandang sebagai sesuatu yang sangat penting untuk dikelola dan dihindari baik oleh perusahaan maupun oleh karyawan secara individu. Hal ini sejalan dengan pendapat John Clark (2002:74-75) yang mengemukakan bahwa, “Mengatasi ancaman stres yang berhubungan dengan pekerjaan lebih rumit daripada ancaman secara fisik, tetapi memiliki prinsip dan proses dasar yang sama”.

Dengan mengelola stres yang dialami oleh karyawan maka perusahaan dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan. Tingkat stres yang cukup akan memotivasi karyawan dalam bekerja tetapi apabila tingkat stres melebihi kemampuan individu dalam mengelola stres maka hasil kerja akan tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas terlihat bahwa mengelola stres kerja karyawan sangat penting dalam mendukung tingkat kepuasan kerja karyawan. Stres dalam tingkat yang cukup akan memotivasi karyawan dalam menyelesaikan tuntutan kerja yang dibebankan kepadanya, namun apabila tingkat stres telah melebihi kemampuan seseorang dalam mengelola stres maka stres tersebut akan menjadi hal yang mengganggu bagi karyawan. Dengan kondisi karyawan yang jauh dari stres yang berlebihan, hal ini akan menimbulkan perasaan suka dan cinta terhadap pekerjaannya dan juga meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Atas dasar itulah peneliti tertarik untuk meneliti fenomena yang terjadi dan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja. Maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) di Bandung”**.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas dapat diketahui kajian utama dalam penelitian ini difokuskan pada masalah kepuasan kerja karyawan yang rendah. Kepuasan kerja merupakan salah satu sikap kerja yang harus dimiliki oleh setiap karyawan, karena dengan adanya kepuasan kerja nantinya akan menimbulkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan akan selalu mencurahkan seluruh tenaga, pikiran dan waktunya untuk kemajuan perusahaan.

Rendahnya kepuasan kerja karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia ditunjukkan dengan ketidakhadiran yang cenderung meningkat, kinerja karyawan yang masih belum optimal, tingkat *turnover* yang mengalami kenaikan, serta rendahnya sikap positif dalam bekerja yang ditunjukkan oleh rendahnya kedisiplinan karyawan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah stres kerja dari karyawan. Stres kerja karyawan perlu mendapatkan perhatian pimpinan karena tingginya tingkat stres kerja dapat berdampak pada semangat kerja, kepuasan kerja, rendahnya disiplin dalam bekerja, meningkatkan *turnover* karyawan, serta menurunkan produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang termotivasi dengan tingkat stres yang cukup akan memberikan hasil kerja yang baik berupa peningkatan semangat, disiplin dan kepuasan kerja yang tinggi. Karyawan dengan tingkat stres tinggi melebihi kapasitasnya dalam mengelola stres cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, atau bahkan melihat pekerjaan sebagai hal yang sangat menakutkan terutama bila dapat mempengaruhi kesehatan individu, sehingga karyawan tersebut bekerja dengan terpaksa dan tidak maksimal. Dengan tingkat stres kerja yang baik maka karyawan dapat meningkatkan motivasi, disiplin, kepuasan kerja dan tentunya dapat memperbaiki produktivitas karyawan sehingga pencapaian organisasi akan terpenuhi.

Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk mengelola stres kerja karyawannya. Dengan mengelola stres kerja karyawan maka diharapkan karyawan

dapat termotivasi dengan jumlah dan tingkatan stres yang cukup dan mampu mereka atasi secara individu.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka pertanyaan yang ingin dijawab dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gambaran stres kerja karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung?
2. Bagaimana gambaran kepuasan kerja karyawan Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung?
3. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan perumusan masalah diatas, maka penulis merumuskan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran stres kerja di PT Pos Indonesia Kantor Pusat Bandung.
2. Untuk mengetahui gambaran kepuasan kerja karyawan di PT Pos Indonesia Kantor Pusat Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan masukan yang bersifat akademis bagi pengembangan teori, konsep-konsep ilmiah dan referensi dalam mengembangkan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pedoman bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan proses stres kerja dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak dan diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran sebagai alternatif pemecahan masalah-masalah dalam pengembangan sumber daya manusia.
- b. Penelitian ini dapat memberikan masukan dan sumbangan pemikiran dalam memberikan alternatif terhadap peningkatan sumber daya manusia di lingkungan kerja PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung dan untuk menentukan pilihan kebijakan yang berkaitan dengan upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.