

ANALISIS KEPUASAN KERJA KARYAWAN AIR TRAFFIC CONTROLLER (ATC) PADA UNIT TWR DI PERUM LPPNPI CABANG PEMBANTU CURUG

Aeryn Ramadani¹, Eka Rofiyanti², *Totok Priyono³
Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi
Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, Jakarta

Abstract.

This study aims to determine the condition of employee job satisfaction, obstacles in increasing job satisfaction and efforts/solutions to overcome obstacles in increasing job satisfaction of Air Traffic Controller (ATC) employees at the TWR Unit at Perum LPPNPI, Curug Sub-branch. This is based on the phenomenon of the problem that the number of employees with workloads is not balanced, there is no additional compensation for workloads outside of their duties, and some employees wish to apply for work changes. This research was conducted at Perum LPPNPI, Curug Sub-Branch, from April to August 2021. This study used a qualitative approach. Data was collected by observation, literature study, and interviews with 7 informants. The concept used in this research is job satisfaction. The results of this study are employee satisfaction can be said to be good according to 7 of the 10 determinants of job satisfaction. The obstacles that exist in the company such as: a) difficulty in two-way communication between leaders and employees; b) small opportunities for education and training opportunities; c) lack of supervisors; d) facilities for work tools are not optimal. Efforts are made to overcome obstacles that can be done by employees: opening discussion rooms or online FGDs to avoid misunderstandings between leaders and employees, holding online training, communication with management regarding the submission of the number of supervisors and work tools.

Keywords: Job Satisfaction, Air Traffic Controller, and Perum LPPNPI

Cronicle of Article: Received (18,08,2023); Revised (23,08,2023); and Published (28,08,2023).

©2023 Jurnal Administrasi Bisnis & Entrepreneurship, Program Studi Administrasi Bisnis Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI

Profile and corresponding author (contoh): Totok Priyono adalah Program Studi Administrasi Publik, Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI. Jl. Pangkalan Asem Raya No. 55 Cempaka Putih Kota Jakarta Pusat 10530. *Corresponding Author* : totok.priyono@stiami.ac.id

How to cite this article : Ramadani, Aeryn., Rifiyanti, Eka., Priyono, Totok (2023) 'Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Air Traffic Controller (ATC) Pada Unit TWR di Perum LPPNPI Cabang Pembantu Curug', *Adbispreneur*, 3 (4), pp. 450-462 Available at: <http://JAMBIS>

PENDAHULUAN

Penerbangan menjadi salah satu hal terpenting dalam sebuah negara. Melalui penerbangan, Indonesia mampu melakukan perputaran ekonominya secara maksimal. Tidak hanya itu, dalam

bidang pariwisata pun masyarakat dapat secara langsung merasakan manfaat penerbangan dengan mobilitas yang baik. Penerbangan juga mampu mendukung berbagai aspek perekonomian negara dan masyarakat, khususnya dalam bidang pariwisata dan ekspor-impor barang. Sesuai dengan uraian di atas, penerbangan pun menjadi salah satu aspek untuk menjaga keamanan negara. Sehingga bisa dikatakan bahwa penerbangan berperan sebagai penunjang, pendorong, dan penggerak bagi pertumbuhan perekonomian.

Daerah yang berpotensi namun belum mendapatkan peningkatan dan pemerataan pembangunan. Oleh karena itu, negara membentuk suatu perusahaan yang bernama Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (LPPNPI). Pembentukan Perum LPPNPI ini dilandasi oleh Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2009 tentang Penerbangan dan Peraturan Pemerintah (PP) nomor 77 Tahun 2012. Peran Perum LPPNPI sendiri ialah untuk melaksanakan penyediaan jasa pelayanan navigasi penerbangan sesuai dengan standar yang berlaku untuk mencapai efisiensi dan efektivitas penerbangan dalam lingkup nasional dan internasional.

Transportasi udara bukan lah sesuatu yang bisa ditangani dan diatur dengan mudah seperti transportasi darat. Maka seperti jenis transportasi lainnya, resiko terbesar dalam transportasi udara adalah terjadinya kecelakaan udara. Untuk mengatasi resiko tersebut, Perum LPPNPI memiliki sebuah unit untuk mengatur lalu lintas udara, yakni Air Traffic Controller (ATC) atau Pemandu Lalu Lintas Penerbangan. Air Traffic Controller (ATC) berfungsi untuk memberikan layanan pemanduan lalu lintas di udara, terutama terhadap lalu lintas penerbangan pesawat udara seperti pesawat terbang, helicopter, dan lainnya. Sehingga pesawat dapat dikontrol untuk disiplin dalam mematuhi jalur penerbangan (airways) yang telah ditentukan, dikecualikan dengan izin dari ATC itu sendiri. Bisa dikatakan bahwa peran ATC merupakan komponen penting dalam pemberian pelayanan lalu lintas penerbangan, pencegahan agar pesawat udara tidak terlalu dekat satu dan lainnya, pencegahan terjadinya tabrakan antar pesawat udara, pencegahan terjadinya tabrakan antar pesawat udara dengan halangan dan rintangan yang ada di sekitarnya selama beroperasi.

Air Traffic Controller (ATC) ditempatkan di beberapa instansi pada beberapa wilayah, salah satunya adalah ATC di Perum LPPNPI Cabang Pembantu Curug. Pada dasarnya, hak dan kewajiban Air Traffic Controller (ATC) di semua wilayah sudah ditetapkan berdasarkan peraturan pusat yang berlaku. Sesuai dengan Letter of Coordination Agreement Pelayanan Navigasi Penerbangan Kantor Cabang Pembantu Curug Tahun 2020, tugas karyawan unit TWR dan ARO adalah:

Tabel. 1
Tanggung Jawab Unit TWR dan ARO 2020

TWR	ARO
Menginformasikan kepada unit ARO apabila ada penerbangan kedatangan di luar jadwal.	Membuat dan mengirim ATS Messages.
Melaporkan ke unit ARO segala sesuatu yang berkaitan dengan kondisi mengenai fasilitas keselamatan penerbangan yang memerlukan publikasi segera	Meng-update segala perubahan terkait dengan rencana penerbangan yang dikirimkan.

Menginformasikan ke unit ARO mengenai ATD dan ATA pesawat untuk mengirimkan berita acara arrival dan departure	Meneliti dan mengesahkan FPL yang diterima dari airline sebelum dikirim kepada unit terkait
	Memeriksa, memvalidasi, dan mengirim ATS messages.

Namun Perum LPPNPI Cabang Pembantu Curug memiliki permasalahan terkait jumlah karyawan Air Traffic Service Reporting Office (ARO). Unit Air Traffic Service Reporting Office (ARO) hanya memiliki 2 orang karyawan, sedangkan untuk unit TWR memiliki 8 orang karyawan ATC. Kurangnya sumber daya manusia pada unit ARO membuat peraturan tidak tertulis mengenai pembagian beban kerja unit ARO kepada unit TWR, khususnya untuk: a) membuat dan mengirim ATS Messages, dan; b) memeriksa, memvalidasi, dan mengirim ATS messages (poin pertama dan ke-empat Tanggung Jawab unit ARO pada Tabel 1.1).

Bertambahnya beban kerja terhadap karyawan ATC pada unit TWR tidak memengaruhi tingkat kompensasi materi maupun nonmateri yang diberikan oleh perusahaan, melainkan memengaruhi secara negatif kinerja karyawan pada unit TWR. Selain itu faktor pandemi dan kondisi finansial perusahaan yang sedang tidak baik menyebabkan tunjangan karyawan tidak diberikan secara penuh. Selain itu dengan faktor yang sama, kesempatan karyawan untuk meningkatkan levelnya melalui pelatihan dan pendidikan pun harus ditunda. Dengan beban kerja yang tidak sesuai dengan Letter of Coordination Agreement Pelayanan Navigasi Penerbangan Kantor Cabang Pembantu Curug Tahun 2020 (dalam hal ini beban kerja bertambah), dan terdapat beberapa kompensasi materi dan non-materi yang belum bisa diberikan oleh perusahaan, maka kepuasan kerja karyawan ATC bisa dikatakan rendah. Hal ini dibuktikan dengan beberapa karyawan yang berusaha untuk mengikuti diklat radar agar dapat mengajukan pindah tugas ke cabang lain yang lebih besar.

Pada tahun 2019 terdapat 1 karyawan yang mengikuti diklat radar dan sudah dipindahtugaskan ke bandara Soekarno-Hatta. Melihat kondisi ini, 3 dari 8 karyawan ATC yang belum berkesempatan untuk mengikuti diklat memiliki keinginan untuk melakukan pengajuan diklat agar mendapatkan rating yang sama demi kesempatan pindah tugas ke cabang yang lebih besar. Namun kesempatan diklat tersebut belum bisa dimiliki personel ATC karena keterbatasan jumlah personel sehingga menyebabkan lack of personel pada unit TWR apabila permohonan diklat disetujui. Sedangkan 5 karyawan lainnya sudah memiliki rating tersebut sebelum AirNav Cabang Pembantu Curug berdiri sehingga tidak dapat mengajukan perpindahan.

Maka dari itu, saat ini perusahaan memiliki tantangan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan guna menjaga kualitas kinerja Air Traffic Controller (ATC) pada unit TWR. Mengingat pentingnya kepuasan karyawan dan kondisi dilematis karyawan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Air Traffic Controller (ATC) pada Unit TWR di Perum LPPNPI Cabang Pembantu Curug."

LITERATUR REVIUW

Kepuasan Kerja

Menurut Handoko dalam Bahri (2018:63) Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Sedangkan menurut Hasibuan dalam Ahmad Fadli dan Nasib (2020:108) mengartikan kepuasan

kerja sebagai respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Sopiah dalam H. Candra Wijaya (2017:202-203) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

Rivali dan Sagala dalam H. Moh. Saiful Bahri (2018:67-69) mengatakan bahwa terdapat tiga teori yang cukup dikenal tentang kepuasan kerja yaitu :

- a. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*), teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.
- b. Teori Keadilan (*Equity theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja.
- c. Teori Dua faktor (*Two factor theory*). Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan bukan suatu variable yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*.

Gilmer dalam Sinambela (2016: 308) menuliskan bahwa setidaknya terdapat 10 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yakni:

- a. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- b. Keamanan kerja. Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi pegawai pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan pegawai selama kerja.
- c. Gaji. Dianggap lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperoleh.
- d. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, serta faktor ini yang menentukan kepuasan kerja pegawai.
- e. Pengawasan (*Supervise*). Bagi pegawai, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.
- f. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya, serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- g. Kondisi kerja. Hal ini termasuk kondisi tempat, ventilasi, penyiangan, kantin, dan tempat parkir.
- h. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan, tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam pekerjaan.
- i. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antarpegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini, adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawainya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan.
- j. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Sukarman Purba, dkk (2020:57) mengatakan bahwa terdapat 2 metode pendekatan untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

1. Angka nilai global tunggal (*single global rating*) Dalam metode angka nilai global tunggal tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan.
2. Skor penjumlahan (*summation score*). Dalam metode penjumlahan ini tersusun atas sejumlah fase pekerjaan yang digunakan untuk mengenal unsur-unsur utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai tiap unsur. Contoh faktor yang biasa digunakan yaitu upah sekarang, kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja.

Kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja, manajemen diri, dan perencanaan karirnya. Hal ini menentukan keberlangsungan karyawan Air Traffic Controller (ATC) pada Unit TWR untuk bekerja di Perum LPPNPI Cabang Pembantu Curug. Gilmer dalam Sinambela (2016: 308) mengatakan bahwa setidaknya terdapat 10 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang terdiri dari sifat material dan non-material. Maka perusahaan yang memiliki tujuan kestabilan organisasi setidaknya harus mempertimbangkan 10 faktor tersebut.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Penelitian ini dimulai dengan gambaran permasalahan atau fenomena yang terjadi pada lokus penelitian terkait analisis kepuasan kerja karyawan Air Traffic Controller (ATC) pada Unit TWR di Perum LPPNPI Cabang Pembantu Curug. Sehingga penelitian ini menjawab permasalahan dengan asumsi konseptual yang dijelaskan atau diuraikan secara deskriptif dan sistematis sesuai dengan kondisi lokus dan subjek penelitian yang telah ditentukan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Observasi, wawancara, Studi kepustakaan. Informan dalam penelitian ini diantaranya: Supervisor ATC, Staff ATC dan akademisi. Teknik analisis data yang digunakan yaitu: Data Reduction (Reduksi Data), Data Display (penyajian data), Conclusion Drawing/verification.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepuasan Kerja pada Karyawan Unit TWR di Perum LPPNPI Cabang Pembantu Curug

Gilmer dalam Sinambela (2016: 308) mengatakan bahwa setidaknya terdapat 10 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang terdiri dari sifat material dan non-material. Berdasarkan hasil penelitian, berikut disajikan kepuasan kerja pada Karyawan Unit TWR di Perum LPPNPI Cabang Pembantu Curug yaitu:

a. Kesempatan untuk Maju

Berdasar pada faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di mulai dari kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju yang dimaksud Gilmer dalam Sinambela (2016: 308) adalah ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa karyawan mengikuti Pendidikan Latihan (diklat) yang diselenggarakan oleh perusahaan maupun di luar perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Selain mengikuti diklat, karyawan juga banyak membaca bacaan terbaru yang sesuai dengan bidang mereka sehingga memiliki pengetahuan yang terupdate. Hal itu menjadi salah satu upaya dalam meningkatkan kemampuan mereka, tetapi, kesempatan dalam memperoleh kegiatan diklat tersebut tidak bisa terus-menerus dilakukan oleh satu karyawan. Kegiatan diklat harus dilakukan secara bergiliran sehingga pengetahuan yang dimiliki karyawan tersebar merata, kecilnya peluang untuk mendapat diklat secara teratur membuat karyawan merasa kecewa terhadap perusahaan. Kegiatan diklat dilakukan secara bergilir.

b. Keamanan Kerja

Faktor kepuasan kerja selanjutnya yaitu keamanan kerja. Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi pegawai pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan pegawai selama kerja. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Keamanan kerja yang dirasakan karyawan terlihat cukup aman, dibuktikan dengan adanya 2 security di Gedung tower, akses masuk tidak diberikan kepada sembarang orang sehingga keamanan dibuktikan dengan sangat baik. Selain itu terdapat CCTV yang bisa merekam apabila terdapat hal-hal yang mencurigakan di dalam tower.

c. Gaji

Faktor berikutnya adalah Gaji. Gaji dianggap lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperoleh. Tetapi gaji dibutuhkan untuk mencukupi kebutuhan hidup karyawan sehari-hari, jadi apabila gaji tidak mencukupi bisa dikatakan bahwa karyawan tidak merasa puas. Selain itu apabila gaji tidak mencukupi kebutuhan karyawan, maka karyawan harus mencari pekerjaan lain atau *side-job* untuk memenuhi kebutuhan, hal tersebut bisa mengakibatkan pecah fokus bagi karyawan. Dampak lebih buruk jika karyawan merasa harus pindah pekerjaan ke tempat lain yang lebih menguntungkan dari segi materi maupun karir untuknya.

Selain itu dampak dari pandemi COVID-19 juga dirasakan oleh karyawan ATC, yang mana beberapa tunjangan belum dibayarkan kepada karyawan. Hal tersebut adalah dampak dari pendapatan perusahaan yang harus memotong gaji karyawan agar tetap bisa terus beroperasi. Kemudian beban kerja yang tinggi dimana karyawan TWR harus mengerjakan juga tugas ARO sehingga pekerjaan dilakukan melebihi jam kerja, tetapi kelebihan jam kerja tersebut tidak dibayar oleh perusahaan dibandingkan dengan bandara lainnya.

d. Perusahaan dan Manajemen

Faktor kepuasan kerja selanjutnya yaitu perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, serta faktor ini yang menentukan kepuasan kerja pegawai. Situasi yang nyaman dan stabil adalah salah satu dasar untuk perusahaan agar karyawan menunjukkan kepuasan terhadap pekerjaan mereka. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa karyawan merasa nyaman dengan perusahaan tempat ia bekerja. Kenyamanan muncul dari stabilnya seluruh prosedur dan peraturan yang berjalan. Selain kenyamanan kestabilan perusahaan juga menjadi dasar agar hak-hak karyawan dipenuhi sesuai dengan perjanjian kerja Bersama. Masa pandemic membuat perusahaan terkena dampak sehingga banyak karyawan yang pendapatannya tidak dibayar. Ini menjadi salah satu faktor dari menurunnya tingkat kepuasan kerja karyawan ATC. Kenyamanan dan stabilitas perusahaan adalah salah satu dasar bagi karyawan untuk tetap bertahan atau pindah. Dari hasil penelitian, terlihat karyawan tetap bertahan di perusahaan dan tidak pindah ke tempat lain. Selain dari alasan kenyamanan, sebenarnya perusahaan cukup stabil sebelum masa pandemic dan karyawan yakin bahwa perlahan perusahaan akan stabil kembali setelah beradaptasi dengan masa pandemic.

e. Pengawasan

Faktor kepuasan kerja selanjutnya yaitu pengawasan atau supervise. Bagi pegawai, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya, supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over. Supervisor sering kali disamakan dengan komandan atau kapten yang mana dianggap bisa memberikan keputusan yang baik, bijak dan benar berdasarkan pengalaman

maupun pengetahuan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, peran supervisor masih kurang maksimal karena kurangnya jumlah personil supervisor. Meskipun hal tersebut sudah dilaporkan kepada pihak manajemen tetapi belum ada tindak lanjut seperti yang diharapkan. Pengambilan keputusan juga masih diambil sendiri tanpa supervisor dikarenakan kekosongan personil. Sebenarnya tanpa supervisor pun karyawan bisa mengambil keputusan sendiri tetapi pertimbangan dari seorang yang bijak ddalam hal pengalaman dan pengetahuan tetap diperlukan agar tidak salah dalam memutuskan. Sehingga supervisor tetap dianggap penting keberadaannya agar karyawan tidak hilang arah. Dalam supervisi terdapat pembagian kecil dari absensi dan sanksi terhadap karyawan. Para karyawan merasa tidak ada masalah terhadap absensi maupun sanksi. Absensi menggunakan *fingerprint* tentunya memudahkan karyawan dalam melakukan absensi, sedangkan sanksi ditujukan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran dalam pekerjaan. Airnav kantor pusat memiliki tim investigasi sendiri yang mana memutuskan sanksi yang diperoleh karyawan sesuai dengan pelanggaran yang dibuat. Beberapa sanksi seperti skors, surat pelanggaran maupun pemberhentian paksa.

f. Faktor Instriksi dari Pekerjaan

Faktor kepuasan kerja selanjutnya yaitu faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya, serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan. Atribut yang digunakan oleh karyawan ATC yaitu seragam. Beberapa karyawan mengungkapkan bahwa seragam yang dipakai adalah salah satu bentuk ketertiban yang ia lakukan terhadap perusahaan dan identitas bagi perusahaan, hal tersebut tentunya membuat informan bangga saat mengenakan seragam.

Terdapat pula karyawan yang merasa biasa saja ketika mengenakan atribut kerja, tetapi tetap bangga dengan pekerjaan yang ia lakukan. Informan merasa bahwa salah satu hal yang ingin dicapainya sudah terwujud dan ingin melanjutkan karirnya walaupun di masa pandemic saat ini cukup sulit untuk menaikan level dengan mengikuti diklat, jadi kebanggaan tidak hanya dengan menggunakan seragam saja.

g. Kondisi Kerja

Faktor kepuasan kerja selanjutnya yaitu kondisi kerja. Hal ini termasuk kondisi tempat, fasilitas, ventilasi, penyaliran, kantin, dan tempat parkir. Peneliti membagi 2 pada faktor kondisi kerja yaitu fasilitas kerja, dan fasilitas kantor. Fasilitas kerja adalah alat pendukung langsung terhadap pekerjaan yang dilakukan, sedangkan fasilitas kantor adalah alat pendukung kenyamanan karyawan ketika berada di kantor. Fasilitas kerja dapat dilihat pada kutipan di bawah, bahwa banyak fasilitas kerja yang rusak dan ada yang tidak beroperasi dengan baik, tidak ada pembaharuan alat dan alat yang sudah lama masih terpakai hingga saat ini. Pengajuan terhadap manajemen pun sudah dilakukan tetapi belum ada perbaikan atau aksi dari pihak manajemen. Fasilitas kantor yang terdiri dari alat pendukung kenyamanan karyawan saat di kantor seperti lift, tempat parkir, kantin, penerangan, dll. Diakui karyawan bahwa fasilitas kantor dapat digunakan dengan baik dan tidak ada masalah. Sehingga karyawan merasa nyaman di kantor

h. Aspek Sosial dalam Pekerjaan

Faktor kepuasan kerja berikutnya yaitu aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan, tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam pekerjaan. Hal ini dapat dilihat berupa kekompakan dalam tim atau teamwork, komunikasi

dalam tim dan penyelesaian konflik dalam tim. Kekompakan tim dalam keadaan baik, menjaga hubungan antar rekan dengan baik. Apabila terdapat konflik akan diselesaikan dengan komunikasi dan dipecahkan dengan oleh anggota sesedikit mungkin agar tidak merusak keseimbangan tim secara keseluruhan. Mengurangi kesalahpahaman menjadi satu kunci agar kekompakan tetap terjaga.

i. Komunikasi

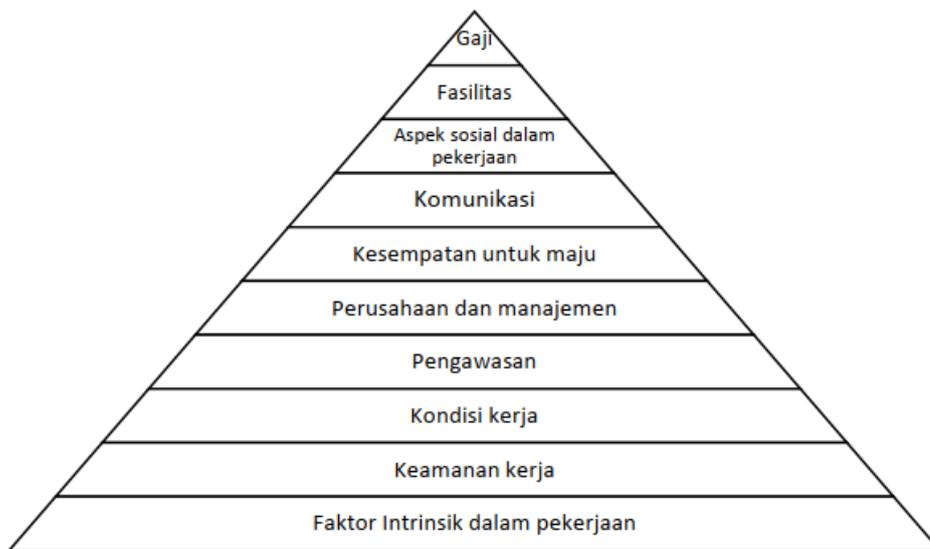
Setelah aspek sosial dalam pekerjaan, faktor kepuasan kerja selanjutnya yaitu komunikasi. Komunikasi yang lancar antar pegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini, adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawainya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan. Atasan mendengarkan pendapat atau keluhan dari karyawan lain tetapi tidak memberikan solusi atau kebijakan yang tepat sehingga dirasa tidak mampu atau kurang cakap untuk menduduki jabatan kepala cabang atau pimpinan. Selain itu kurangnya penghargaan atau apresiasi dari pimpinan kepada karyawan menjadikan karyawan malas dan cuek terhadap pimpinan maupun kebijakannya. Mendengarkan pendapat atau keluhan karyawan adalah salah satu pondasi dari seorang pimpinan sebagaimana pimpinan harus menyejahterakan karyawan yang sudah bekerja bersamanya. Terdapat juga kesulitan terhadap penyampaian pendapat dikarenakan pemimpin tidak paham apa yang disampaikan karyawan, tetapi tidak berusaha untuk memahami maksud dari karyawan tersebut.

j. Fasilitas

Faktor kepuasan kerja yang terakhir adalah fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas. Terjaminnya hak56 dalam mengakses fasilitas kesehatan adalah hal penting bagi karyawan agar bekerja tanpa adanya ketakutan untuk memikirkan kesehatan. Hak cuti maupun dana pensiun juga menjadi fasilitas yang penting, dan dapat bekerja dengan giat. Fasilitas kesehatan yang diberikan berupa rawat jalan, rawat inap, biaya persalinan dan kacamata. Dengan metode reimburse yaitu perusahaan akan mengganti uang karyawan yang sudah dikeluarkan untuk layanan kesehatan sesuai dengan nota atau kwitansi dari Rumah Sakit. Informan menyatakan bahwa metode reimburse butuh waktu cukup lama untuk mengganti uang karyawan, walaupun begitu karyawan tetap merasakan kepuasan dalam mengakses fasilitas kesehatan yang disediakan oleh perusahaan.

Berdasarkan pada pemaparan hasil penelitian, peneliti membuat sebuah piramida yang berisikan 10 faktor kepuasan kerja dimaknai dari faktor paling biasa ke faktor paling penting dalam kepuasan kerja menurut peneliti berdasarkan hasil lapangan. Piramida paling atas menunjukkan bawa faktor tersebut paling penting dalam kepuasan kerja pada karyawan, semakin kebawah menjadi netral dan dianggap biasa saja, bahkan beberapa informan merasa tidak penting dalam kepuasan kerja.

Gambar. 1
Piramida Faktor Kepuasan Kerja



Sumber: Peneliti, 2021

Hambatan Kepuasan Kerja pada Karyawan Unit TWR di Perum LPPNPI Cabang Pembantu Curug

Setiap pekerjaan tidak lepas dari berbagai hambatan, mulai dari hambatan di lingkungan kerja, komunikasi antar rekan, dan kesalahpahaman. Tidak bisa dipungkiri hambatan menjadi salah satu pengaruh karyawan tidak menunjukkan kepuasan kerja. Peneliti menemukan beberapa hambatan yang dialami oleh karyawan ATC untuk memenuhi kepuasan kerja.

a. **Kecilnya Kesempatan Mengikuti Pendidikan Latihan**

Hambatan pertama yang peneliti temukan adalah kecilnya kesempatan mengikuti diklat untuk menaikkan level jabatan. Sebelum masa pandemic karyawan ATC memiliki kesempatan mengikuti diklat dan juga mengajar di luar perusahaan, kegiatan ini berpengaruh pada kenaikan jabatan pada karyawan. Semakin banyak diklat yang diikuti, semakin tinggi pula kesempatan untuk naik jabatan, tetapi, banyaknya karyawan membuat perusahaan harus membuat diklat secara merata sehingga peluang karyawan untuk mengikuti diklat secara teratur menjadi kecil. Selain itu, akibat masa pandemic sekarang perusahaan tidak lagi menyelenggarakan diklat dan pendapatan perusahaan cukup berdampak sehingga sulit untuk menyelenggarakan diklat.

Kecilnya peluang kesempatan untuk mengikuti diklat atau menjadi pengajar di luar perusahaan berdampak pada tidak naiknya level jabatan, yang mana hal ini menyebabkan tidak ada kenaikan pendapatan atau gaji. Seiring berjalannya waktu kebutuhan karyawan akan meningkat dan membutuhkan pendapatan lebih yang mana akan terpikirkan oleh karyawan untuk melakukan pekerjaan sampingan atau side-job. Pekerjaan sampingan berupa yaitu membuka usaha, menjadi reseller, dan pindah ke kantor lain yang pendapatannya lebih tinggi.

b. **Faktor Komunikasi**

Hambatan lainnya muncul dari faktor komunikasi, informan mengungkapkan bahwa tidak ada masalah atau hambatan untuk komunikasi antar rekan kerja, tetapi, hambatan timbul dari komunikasi ke atasan. Sulitnya menyampaikan pendapat atau keluhan ke atasan membuat para karyawan menjadi cuek dan tidak peduli dengan kebijakan dari atasan. Atasan tidak bisa memberi

contoh pada karyawan lain, seperti pembagian beban kerja yang adil. Hal ini bisa menyebabkan beban kerja yang timpang untuk beberapa karyawan, dan berakhir pada tidak fokus serta tidak bekerja secara maksimal. Selain dari komunikasi dan pendapatan, hambatan juga muncul pada fasilitas alat kerja. Alat kerja dianggap sebagai alat pendukung utama agar pekerjaan bisa maksimal dan terlaksana dengan baik. Pernyataan dari informan yang peneliti temukan di lapangan bahwa alat kerja sudah banyak yang rusak, walaupun ada yang masih berfungsi alat tersebut sudah berumur belasan tahun yang mana sebaiknya diperbaharui. Alat kerja yang diperbaharui atau minimal diperbaiki akan membuat pekerjaan maksimal dan terjamin. Pihak manajemen dianggap tidak memedulikan alat kerja yang sudah rusak atau memperbaharui alat kerja, jadi selama masih ada alat yang berfungsi maka pekerjaan akan tetap berlangsung dengan alat tersebut, tidak peduli berapa pun umurnya. Masa pandemic dan minimnya pendapatan perusahaan menjadi alasan utama mengapa alat kerja tidak diperbaiki atau diperbaharui.

c. Minimnya Tenaga Supervisor

Hambatan lainnya yang diungkapkan informan yaitu kurangnya tenaga supervisor, dimana supervisor sangat dibutuhkan untuk pengambilan keputusan. Untuk menjadi supervisor pun tidak mudah, berdasarkan pengetahuan dan pengalaman seseorang harus sesuai dengan ketentuan seorang supervisor. Kurangnya supervisor membuat karyawan harus mengambil keputusan sendiri, yang mana hal tersebut bisa menjadi pengambilan keputusan yang tidak maksimal dan tidak terjamin.

Upaya dalam Mengatasi Hambatan pada Kepuasan Kerja pada Karyawan Unit TWR di Perum LPPNPI Cabang Pembantu Curug

Hambatan-hambatan menjadi bumbu dalam setiap pekerjaan yang ada. Hambatan yang dilalui oleh karyawan bisa berdampak pada kepuasan kerja terhadap perusahaan. Sebelumnya peneliti membahas salah satu hambatan yaitu kecilnya peluang untuk mengikuti diklat. Diklat dinilai penting untuk peningkatan kualitas diri karyawan dan menjadi salah satu alasan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan.

a. Pendidikan Latihan Online

Sebagai upaya untuk memperbesar peluang kesempatan karyawan mengikuti diklat, peneliti memberikan solusi untuk menyelenggarakan diklat secara online. Dimana pengeluaran untuk diklat online tidak sebesar pengeluaran diklat offline. Beberapa keuntungan yang didapatkan oleh karyawan seperti, tetap berjalannya peningkatan kemampuan, update dengan pengetahuan baru, dan kenaikan level jabatan tetap ada. Karyawan tidak perlu mendatangi tempat penyelenggaraan diklat, diklat dapat dilakukan secara online dengan begitu perusahaan tidak mengeluarkan biaya transportasi untuk karyawan, begitu pula dengan biaya penginapan maupun biaya perjalanan dinas harian. Pengeluaran tersebut dapat diminimalisir, sehingga dapat membantu pengeluaran di sektor lainnya. Diklat online menjadi salah satu sarana efektif dari protokol kesehatan yang harus ditaati setiap masyarakat

b. Komunikasi Dua Arah/ *Forum Group Discussion* (FGD)

Upaya hambatan berikutnya dari faktor komunikasi, peneliti melihat bahwa kurangnya komunikasi dua arah menimbulkan stigma negative pada pemimpin. Upaya yang dapat dilakukan untuk meminimalisir hambatan yaitu membentuk forum group discussion (FGD). FGD dilakukan karyawan dengan masing-masing pemimpin untuk saling bertukar cerita atau keluhan yang dialami perihal pekerjaan. Upaya yang satu ini bisa memunculkan empati terhadap satu sama lain sehingga kesalahpahaman dapat diminimalisir. Tetapi, upaya ini

memiliki kekurangan yaitu membutuhkan waktu luang dan diselenggarakan dengan lebih dari 2 orang, sehingga bisa membuat kerumunan yang mana melanggar protokol kesehatan. Untuk kerumunan bisa diupayakan dengan menyelenggarakan FGD secara online dan bisa dilakukan diluar jam kerja.

Upaya selanjutnya dari hambatan faktor fasilitas alat kerja, dimana alat kerja sudah banyak yang rusak dan tidak diperbaiki ataupun diperbaharui. Hambatan fasilitas alat kerja ini merujuk pada pengajuan terhadap pihak manajemen. Pihak manajemen bergerak lambat untuk perbaikan atau pembaharuan alat kerja yang mana alat tersebut menunjang aktivitas kerja secara maksimal. Kurangnya komunikasi antara karyawan ATC dengan pihak manajemen terkait alat kerja menghasilkan tidak ada kemajuan dalam pengajuan perbaikan atau pembaharuan alat kerja. Sama halnya dengan pengajuan supervisor yang kurang jumlahnya.

SIMPULAN DAN SARAN

Kepuasan kerja pada karyawan Unit TWR di Perum LPPNPI Cabang Pembantu Curug sudah cukup baik, tetapi masih memiliki beberapa hambatan. Sesuai dengan beberapa indikator dan konsep yang digunakan, kesimpulan dari data yang ditemukan adalah:

1. Karyawan Unit TWR di Perum LPPNPI Cabang Pembantu Curug sudah menunjukkan kepuasan kerja berdasarkan faktor penentu kepuasan kerja berdasar pada hasil penelitian yaitu: 7 dari 10 faktor penentu kepuasan kerja yang diungkapkan karyawan sudah cukup baik. Faktor gaji dianggap cukup memenuhi kebutuhan harian pegawai dan sesuai dengan kesepakatan dengan perusahaan; faktor fasilitas kesehatan, cuti dan dana pensiun dianggap sudah memenuhi hak para karyawan; faktor aspek sosial dalam pekerjaan, dimana komunikasi antar rekan kerja atau tim terbilang baik dan saling membantu; faktor perusahaan dan manajemen, dimana perusahaan menjamin kenyamanan dan kestabilan perusahaan agar karyawan bekerja secara maksimal. Dalam hal ini karyawan mengungkapkan lingkungan perusahaan sudah cukup baik dan nyaman; faktor kondisi kerja yaitu fasilitas pendukung selama menjalankan aktivitas dan kenyamanan di kantor sudah dianggap baik dan masih berjalan; faktor keamanan kerja dinilai sudah baik dengan penjagaan yang cukup dan area terbatas sehingga akses masuk tidak bisa sembarangan orang; faktor intrinsic dalam pekerjaan seperti atribut seragam, beberapa informan mengungkapkan kebanggaan terhadap seragam yang dipakai dan status kepegawaian di perusahaan.
2. Hambatan-hambatan yang ada pada perusahaan seperti: a) kesulitan komunikasi dua arah pemimpin dan karyawan; b) kecilnya peluang kesempatan diklat; c) kurangnya jumlah supervisor; d) fasilitas alat kerja tidak maksimal.
3. Upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan yang bisa dilakukan oleh karyawan: dibukanya ruang diskusi atau FGD secara online untuk menghindari kesalahpahaman antar pemimpin dan karyawan, diselenggarakan diklat online, komunikasi dengan pihak manajemen terkait pengajuan jumlah supervisor dan alat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Bahri, Syaiful. 2018. Metode Penelitian Bisnis. Yogyakarta: ANDI.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Fadli, Ahmad dan Nasib. 2020. Mengenal Dasar Manajemen. Jawa Tengah: CV Pena Persada
- Purba, Sukarman, dkk. 2020. Manajemen Operasional: Teori dan Strategi. Medan: Yayasan Kita Menulis
- Wijaya, Candra dan Muhamad Rifa'i. 2017. Dasar-Dasar Manajemen. Medan: Perdana Publishing