

**Kepuasan Kerja Karyawan *Contact Center Garuda Indonesia*
Cabang Bandung di PT. ISH**

**Ganjar Garibaldi
Andri Priatna**

Program Studi S1 Manajemen
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas

Abstract

This study investigates a problem related to the Promotion and Performance Assessment on the company that can affect Job Satisfaction Employees. The object of this research involved 150 employees at PT. Contact Center Garuda Indonesia Bandung Branch at PT. ISH with 52 participants by referring to the Slovin sampling techniques.

This study utilized questionnaires as an instrument to obtain the data. The reliability test was also conducted in this study. The data analysis used multiple linear regression and determination analysis.

The result of promotion, performance assesment and job satisfaction of employee at contact center Garuda Indonesia Bandung Branch at PT. ISH show that promotion variable (X1) and performance assessment variable (X2) on job satisfaction variable (Y) has a relationship with $Y = 2,021 + 0,675X1 + 0,210X2$, which indicates strong relationship.

Keywords: Promotion; Performance Assesment; Job Satisfaction

Pendahuluan

Dalam era globalisasi dewasa ini, persaingan usaha dirasakan semakin meningkat. Dampak dari era globalisasi tersebut juga menyebabkan semakin sukar bagi calon karyawan atau Sumberdaya Manusia untuk mencari pekerjaan, sehingga tidak sedikit dari calon pekerja, yang mencari perusahaan untuk dijadikan modal sebagai pengalaman bekerja untuk pekerjaan impiannya nanti. Hal ini dimanfaatkan dengan baik oleh perusahaan penyalur tenaga kerja untuk menjaring sebanyak-banyaknya tenaga kerja yang berkompeten untuk mengisi tenaga pelayanan di perusahaan yang sudah bekerjasama dengan penyalur tenaga kerja atau perusahaan *outsourcing*.

PT. ISH atau dikenal dengan ISH merupakan anak perusahaan PT. Infomedia Nusantara. ISH merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang *Human Capital Services*, portofolio bisnis ISH meliputi *BPO HR Solution*, *HR Process*, dan *HR Learning Solution*. Saat ini, ISH telah mampu memberikan solusi layanan pengelolaan SDM terbaik kepada lebih dari 100 perusahaan yang tersebar di 420 kota dan mengelola lebih dari 22.115 karyawan di seluruh Indonesia.

Berdasarkan hasil wawancara awal penulis yang dilakukan dengan *team leader* dan beberapa karyawan ISH untuk tenaga Garuda Indonesia *Contact Center* Kantor Cabang Bandung, penulis menemukan fenomena-fenomena masalah yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Untuk memastikan kondisi tersebut, penulis melakukan pra survey mengenai keluhan atas kepuasan kerja yang terjadi di ISH tersebut. Berikut uraian data yang diperoleh dari hasil pra-kuesioner:

Tabel 1. Presentase Tanggapan Karyawan

No.	Indikator	Presentase
1.	Promosi	47,5%
2.	Pengawasan	61,6%

Sumber: data diolah, 2016

Tabel 1. merupakan hasil survey pra-penelitian yang penulis lakukan terhadap 20 responden pada karyawan PT. Pada *Contact Center Garuda Indonesia* Cabang Bandung di PT. ISH. Hasilnya, dapat terlihat bahwa indikator pekerjaan itu sendiri, bayaran, promosi, pengawasan dan rekan kerja, secara keseluruhan mendapat angka dibawah 70%. Dari angka ini tercermin bahwa tingkat kepuasan masih sangat jauh dari ideal.

Kajian Literatur

Promosi

Menurut Mondy dan Martocchio (2016:177), promosi adalah perpindahan seseorang ke sebuah posisi pada level yang lebih tinggi dalam organisasi. Istilah promosi merupakan salah satu kata yang sangat membangkitkan semangat dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Dari pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan promosi jabatan adalah suatu bentuk proses perubahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dari tingkat jabatan yang rendah ke tingkat jabatan yang lebih tinggi dan biasanya diikuti dengan tanggung jawab dan upah yang tinggi.

Penetapan Kriteria Untuk Promosi

Kriteria dari promosi jabatan untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan masing-masing. Kriteria promosi pada umumnya meliputi:

- a. Kejujuran
- b. Disiplin
- c. Prestasi Kerja
- d. Kerja Sama
- e. Kecakapan
- f. Loyalitas
- g. Kepemimpinan

Penilaian Kinerja

Dessler (2015:322) mendefinisikan bahwa, penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya. Pengertian penilaian kinerja menurut Gomez-Mejia, dkk (2012:240) yaitu:

“Performance appraisal is the identification, measurement, and management of human performance in organizations”.

Artinya bahwa, penilaian kinerja yaitu mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola kinerja seseorang di organisasi.

Indikator-Indikator Penilaian Kinerja

Menurut Bernardin dan Russell (2013:226) terdapat kriteria yang digunakan dalam menilai kinerja yaitu:

1. Kualitas (*Quality*)
2. Kuantitas (*Quantity*)
3. Jangka Waktu (*Timeliness*)
4. Efektivitas biaya (*Cost-effectiveness*)

5. Tingkat supervisi (*Need for supervision*)
6. Efek hubungan interpersonal (*Interpersonal impact*)

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual dan sebagai hasil dari penilaian terhadap apa yang telah dicapainya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasan terhadap kegiatan tersebut.

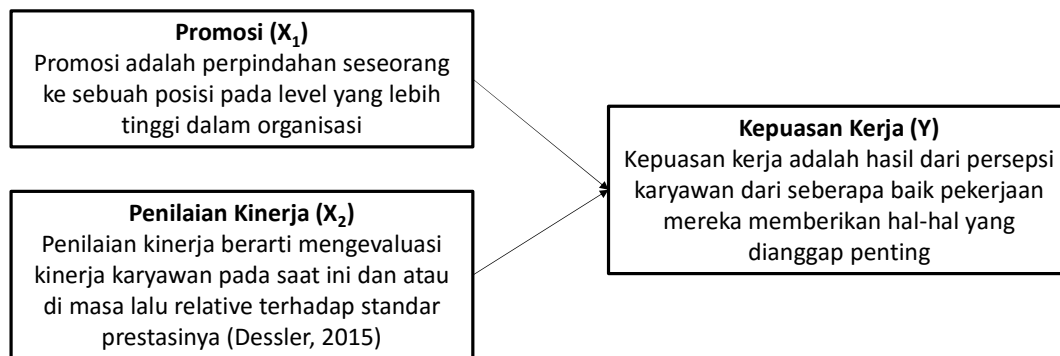
Kriteria Penilaian Kinerja

Gomez-Mejia, dkk (2012:243) mengemukakan, sistem penilaian kinerja berdasarkan pada penilaian relatif dan penilaian absolut.

1. Penilaian Relatif
Format penilaian yang meminta pengawas untuk membandingkan kinerja karyawan dari karyawan lain dengan melakukan pekerjaan yang sama.
2. Penilaian Mutlak
Format penilaian yang meminta pengawas untuk membuat penilaian tentang kinerja karyawan yang hanya didasarkan pada standar kinerja.

Selain penilaian relatif dan penilaian absolut, sistem pengukuran kinerja dapat diklasifikasikan oleh jenis data kinerja di mana mereka fokus pada data sifat, data perilaku, atau data hasil. Berikut klasifikasi penilaian kinerja menurut Gomez-Mejia, dkk (2012:245-248) yaitu:

1. Instrumen Penilaian ciri yaitu sebuah alat penilaian yang meminta seorang supervisor untuk membuat penilaian tentang karakteristik pekerja yang cenderung konsisten dan abadi.
2. Instrumen penilaian perilaku yaitu sebuah alat penilaian yang meminta manajer untuk menilai perilaku pekerja. Instrumen penilaian perilaku fokus pada menilai perilaku seorang pekerja.
3. Instrumen penilaian hasil yaitu meminta manajer untuk menilai hasil yang dicapai oleh para pekerja, seperti total penjualan atau jumlah produk yang dihasilkan.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran
Sumber: Data Diolah Penulis, 2016

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan pada penulisan penelitian mandiri ini adalah penelitian deskriptif dan verifikatif, dimana penelitian deskriptif menurut Kuncoro (2013:12) adalah penelitian yang meliputi pengumpulan data untuk diuji hipotesis atau menjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari subjek penelitian. Tipe yang paling umum dari penelitian deskriptif ini meliputi penilaian sikap atau pendapat terhadap individu, organisasi, keadaan ataupun prosedur. Menurut Umar (2013:22) metode verifikatif merupakan metode penelitian yang digunakan dalam upaya untuk menguji kebenaran hipotesis dengan perhitungan statistik.

Tabel 2. Operasionalisasi Variabel Promosi (X₁)

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Promosi adalah perpindahan seseorang ke sebuah posisi pada level yang lebih tinggi dalam organisasi. Mondy dan Martocchio (2016:177)	Senioritas	Masa Kerja Pengalaman Konsistensi dalam bekerja	Ordinal
	Kompetensi	Tanggung Jawab Penguasaan Diri Pengetahuan Keterampilan Komitmen	

Sumber: Data diolah 2016

Tabel 3. Operasionalisasi Variabel Penilaian Kinerja (X₂)

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Penilaian Kinerja adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka Dessler (2015:418)	1. Pendefinisian pekerjaan	1. Memahami standar proses kerja yang ditetapkan 2. Memahami standar hasil kerja yang ditetapkan	Ordinal
	2. Menilai Kinerja	1. Membandingkan proses kerja dengan standar proses kerja yang ditetapkan 2. Membandingkan hasil kerja dengan standar hasil yang ditetapkan	
	3. Sesi umpan balik (<i>feedback</i>)	1. Hasil pengukuran 2. Pengembangan 3. Insentif 4. Promosi	

Sumber: Data diolah 2016

Tabel 4. Operasionalisasi Variabel Kepuasan Kerja (Y)

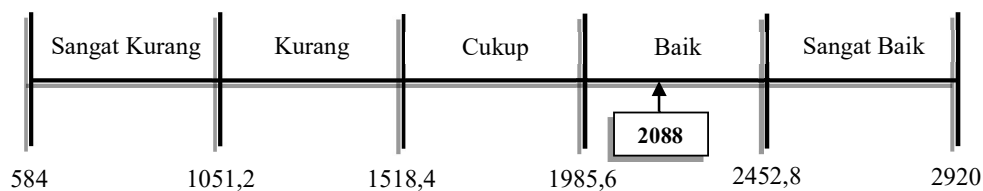
Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kepuasan Kerja adalah hasil dan persepsi karyawan dari seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal – hal yang di anggap penting	Pekerjaan itu sendiri	Menarik	Ordinal
		Kesempatan Untuk Belajar	
		Kesempatan Menerima Tanggung Jawab	
	Bayaran	Langsung	
		Tidak Langsung	
	Promosi	Senioritas	
	Pengawasan	Kinerja	
		Berpusat pada karyawan	
		Berpusat pada Atasan	
		Partisipasi	
Kelompok Kerja	Peran		
	Norma		
	Status		
	Ukuran		
Kondisi Kerja	Kekompakan		
	Keragaman		
	Kondisi lingkungan kerja baik Kondisi lingkungan kerja buruk		

Sumber: Data diolah 2016

ISI MAKALAH

Tanggapan Responden Mengenai Promosi

Dari pengolahan data, diperoleh jarak interval sebesar 467.2, dan skor keseluruhan dari jawaban responden sebesar 2088. Setelah diperoleh nilai-nilai tersebut, maka digunakan alat bantu garis kontinum untuk mengetahui berada pada kategori mana promosi karyawan di PT. ISH seperti yang disajikan dalam garis kontinum seperti pada gambar di bawah ini:



Gambar 2. Garis Kontinum Variabel Promosi

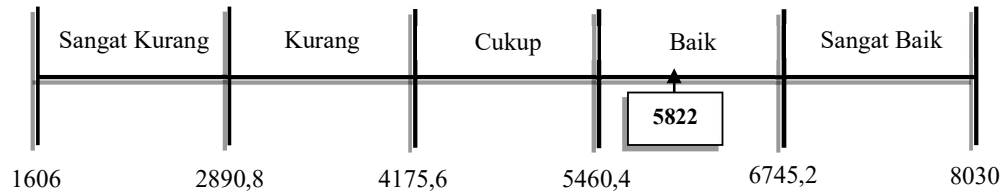
Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan gambar garis kontinum di atas, dapat dijelaskan bahwa dari total skor jawaban yang diperoleh responden sebesar 2088 termasuk ke dalam kategori “Baik” karena nilai tersebut berada pada interval antara “1985,6-2452,8”. Hasil tersebut menunjukkan bahwa promosi karyawan di PT. ISH adalah tergolong baik.

Tanggapan Responden Mengenai Penilaian Kinerja

Dari pengolahan data, diperoleh jarak interval sebesar 1284.8, dan skor keseluruhan dari jawaban responden sebesar 5822. Setelah diperoleh nilai-nilai tersebut, maka digunakan alat

bantu garis kontinum untuk mengetahui berada pada kategori mana penilaian kinerja di PT. ISH, seperti yang disajikan pada gambar di bawah ini:

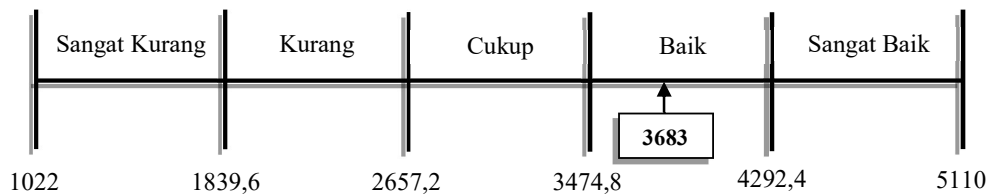


Gambar 3. Garis Kontinum Variabel Penilaian Kinerja
Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan gambar garis kontinum di atas, dapat dijelaskan bahwa dari total skor jawaban yang diperoleh responden sebesar 5822 termasuk ke dalam kategori “Baik” karena nilai tersebut berada pada interval antara “5460,4-6745,2”. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja karyawan di PT. ISH adalah tergolong baik.

Tanggapan Responden Mengenai Kepuasan Kerja Karyawan

Dari pengolahan data, diperoleh jarak interval sebesar 1284,8, dan skor keseluruhan dari jawaban responden sebesar 5822. Setelah diperoleh nilai-nilai tersebut, maka digunakan alat bantu garis kontinum untuk mengetahui berada pada kategori mana penilaian kinerja di PT. ISH, seperti yang disajikan pada gambar di bawah ini:



Gambar 4. Garis Kontinum Variabel Kepuasan Kerja
Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan gambar garis kontinum di atas, dapat dijelaskan bahwa dari total skor jawaban yang diperoleh responden sebesar 3683 termasuk ke dalam kategori “Baik” karena nilai tersebut berada pada interval antara “3474,8-4292,4”. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan di PT. ISH adalah tergolong baik.

Analisis Pengaruh Promosi dan Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Dari perhitungan regresi yang telah diolah diatas, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Estimasi Persamaan Regresi

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,021	3,442		,587	,559
	Insentif (X1)	,483	,137	,302	3,516	,001
	Promosi (X2)	,675	,159	,368	4,252	,000
	Penilaian Kinerja (X3)	,210	,053	,328	3,972	,000

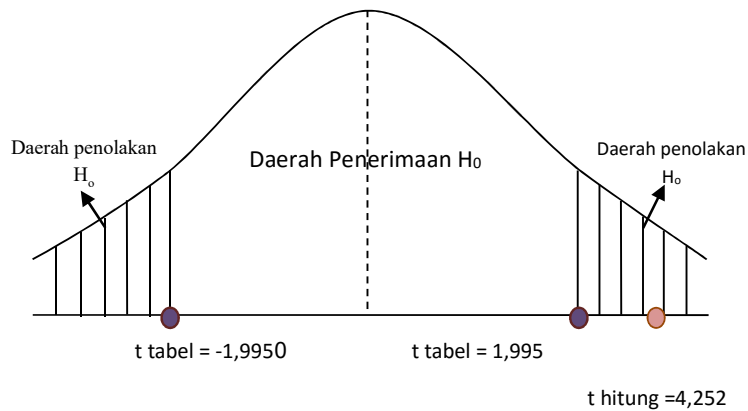
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

Sumber: Data diolah, 2016

Sehingga persamaan yang didapatkan dari hasil regresi di atas adalah sebagai berikut:

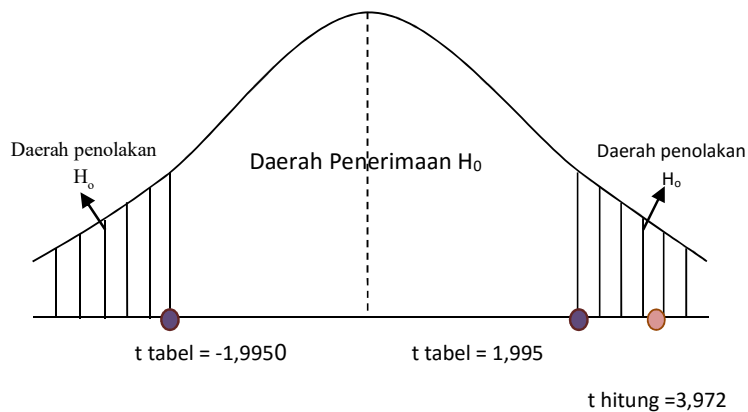
$$Y = 2,021 + 0,675X_1 + 0,210X_2$$

Dari persamaan di atas, dapat dinyatakan bahwa nilai konstanta secara umum memiliki arti bahwa ketika X_1 (Promosi) dan X_2 (Penilaian Kinerja) bernilai 0, maka Y (Kepuasan Kerja) bernilai 2.021. Tetapi karena penelitian ini menggunakan skala likert maka tidak mungkin nilai X adalah 0 karena skala likert yang terkecil adalah 1 sehingga interpretasi terhadap konstanta dapat diabaikan. Sedangkan koefisien regresi b memiliki arti bahwa setiap X_1 (Promosi) dan X_2 (Penilaian Kinerja) meningkat, maka Y (Kepuasan Kerja) akan meningkat sebesar kelipatan dari 0.483, 0.675, dan 0.210.



Gambar 5. Grafik Penolakan dan Penerimaan H_0 Variabel Promosi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Promosi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan karena nilai t -hitung (4,252) berada pada daerah penolakan H_0 , dengan kata lain H_a diterima, artinya terdapat pengaruh secara signifikan antara Promosi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.



Gambar 6. Grafik Penolakan dan Penerimaan H_0 Variabel Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Penilaian Kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan karena nilai t -hitung (3,972) berada pada daerah penolakan H_0 , dengan kata lain H_a diterima, artinya terdapat pengaruh secara signifikan antara Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Dari hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Pada *Contact Center Garuda Indonesia* Cabang Bandung di PT. ISH. menunjukkan terdapat pengaruh antara promosi terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara parsial keduanya memiliki hubungan positif, serta memiliki pengaruh yang signifikan. Artinya, promosi yang diberikan belum terlaksana dengan maksimal sehingga kepuasan belum maksimal. Hal ini disebabkan karena posisi pekerjaan yang tersedia untuk promosi tidak selalu ada.
2. Pada *Contact Center Garuda Indonesia* Cabang Bandung di PT. ISH. menunjukkan terdapat pengaruh antara penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan. Secara parsial keduanya memiliki hubungan positif, serta memiliki pengaruh yang signifikan. Artinya, penilaian kinerja yang tidak efektif membuat kepuasan kerja karyawan menurun. Hal ini disebabkan oleh sistem penilaian kinerja yang bersifat subjektif serta kurangnya transparansi selama proses penilaian kinerja. Bagi karyawan, hasil penilaian kinerja dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan kinerja apabila sistem penilaian kinerja tidak memiliki unsur manipulatif.
3. Pada *Contact Center Garuda Indonesia* Cabang Bandung di PT. ISH. terkait dengan variabel promosi faktor Perusahaan meningkatkan posisi kerja berdasarkan ukuran kenyamanan diri yang sesuai dengan pekerjaan, merupakan hal dominan yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kepuasan karyawan dari variabel promosi. Terkait dengan variabel penilaian kinerjanya, karyawan merasa masukan dari atasan menjadi acuan untuk meningkatkan proses kerja karyawan. Merupakan faktor dominan dari variabel promosi yang dapat dijadikan sebagai media untuk meningkatkan kepuasan kerja secara dominan. Selain itu, penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan masih kurang efektif. Adanya unsur *like or dislike* merupakan salah satu alasan kenapa penilaian kinerja bersifat subjektif. Hal ini dapat menyebabkan karyawan merasa tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Seharusnya hasil penilaian kinerja dapat menjadi acuan dasar bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Saran

Dari kesimpulan di atas, dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Sebaiknya Pada *Contact Center Garuda Indonesia* Cabang Bandung di PT. ISH. memperbaiki konsep Promosi yang selama ini sudah ada. Dengan cara melakukan analisis kebutuhan Promosi yang akurat dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan karyawan. Selain itu, penerapan metode Promosi yang sesuai dengan kebutuhan karyawan merupakan kunci kesuksesan suatu program Promosi. Hal inientu tidak mudah karena terkait dengan status para karyawan tersebut.
2. Sebaiknya Pada *Contact Center Garuda Indonesia* Cabang Bandung di PT. ISH. ”melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan secara objektif, transparan serta jujur tanpa ada unsur *like or dislike*. Desain penilaian kinerja seharusnya dibuat dengan lebih teliti dan akurat dengan cara menetapkan orang yang kompeten dan dapat dipercaya untuk melakukan penilaian, mengaplikasikan metode penilaian kinerja yang akurat namun hemat biaya, memberi masukan yang positif bagi karyawan agar karyawan merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Apabila hasil penilaian kinerja sudah sesuai dengan harapan karyawan, hasil penilaian kinerja tersebut dapat dijadikan acuan penilaian diri untuk meningkatkan kinerja secara terus menerus.

Daftar Pustaka

- Bernardin, H.J., dan Russell, J.E.A. (2013), *Human Resource Management: An Experiential Approach*, ed.6, New York : McGraw-Hill Education.
- Dessler, G. (2015), *Human Resource Management*, ed.14, Harlow : Pearson Education.
- Dessler, G. (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed.14, Penerbit Salemba Empat.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., dan Cardy, R.L. (2012), *Managing Human Resources*, ed.7, Harlow : Pearson Education.
- Kuncoro, M. (2013), *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*, ed.4, Jakarta : Erlangga.
- Mondy, R.W., dan Martocchio, J.J. (2016), *Human Resource Management*, ed.14, Harlow : Pearson Education.
- Umar, H. (2013), *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, ed.2, PT. Rajagrafindo Persada.