

# PENGARUH PELAKSANAAN FUNGSI PENGADAAN DAN FUNGSI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA KANTOR PUSAT PT POS INDONESIA

Oleh : Uep Tatang Sontani<sup>1</sup>

## ABSTRAK

*Fungsi pengadaan dan fungsi pengembangan SDM secara sistemik merupakan faktor-faktor prediktor kepuasan kerja, hanya saja dalam implementasinya kebanyakan perusahaan kurang konsisten sehingga secara tidak sadar telah membawa kondisi perusahaan kearah yang labil dengan terjadinya gejala karyawan yang mengancam kelangsungan hidup perusahaan. Apapun alasannya bahwa kepuasan kerja merupakan aset yang sangat berharga bagi keberhasilan perusahaan, oleh karena itu sangat perlu kepuasan kerja karyawan tersebut untuk diperhatikan secara sungguh-sungguh.*

## Pendahuluan

Pola pengelolaan perusahaan harus memperhatikan aspek manusia, karena aspek manusia (karyawan) merupakan kunci keberhasilan perusahaan. Perhatian terhadap aspek manusia tidak sekedar dalam hal pemanfaatannya untuk menghasilkan produktivitas yang tinggi bagi perusahaan, akan tetapi harus diperhatikan pula apa yang menjadi kebutuhan mereka antara lain seperti rasa puas dalam bekerja. Namun demikian, kenyataan menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan kurang begitu diperhatikan sebagaimana dikatakan Putri Rita (1999).

“Jarang sekali perusahaan memperhatikan kepuasan karyawan. Padahal, kepuasan karyawan sangat dekat korelasinya dengan kepuasan pelanggan. Bagaimana mungkin karyawan yang tidak puas atau tidak merasa diperhatikan oleh perusahaan akan termotivasi untuk memberikan pelayanan yang memuaskan”.

Demikian pula halnya dengan PT Posindo (persero), dimana pada saat ini kondisi kepuasan kerja karyawannya kurang menggembirakan. Hal tersebut tidak mustahil memberikan dampak terhadap kinerja layanan yang kurang memuaskan dari perusahaan jasa ini. Oleh karena itu perbaikan peningkatan kinerja layanan harus dilakukan melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan. Peningkatan kinerja layanan sebagai kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan akan berkaitan dengan aspek kemampuan dan kemauan kerja karyawan. Kemampuan kerja dapat dipantau sejak proses pengadaan karyawan (*procurement of personnel*), yaitu dari mulai rekrutmen / penarikan, seleksi, penempatan sampai dengan orientasi dalam rangka memperoleh calon karyawan yang *qualified*. Dan juga pada proses pengembangan (*development of personnel*) dalam rangka meningkatkan kemampuan kerja dan kepribadian karyawan yang dilakukan dalam bentuk pendidikan dan latihan karyawan. Sedangkan kemauan kerja terlahir karena adanya tindakan pemeliharaan

---

<sup>1</sup> Staf Pengajar pada Program Studi Manajemen Perkantoran Jurusan Pendidikan Ekonomi FPIPS UPI Bandung

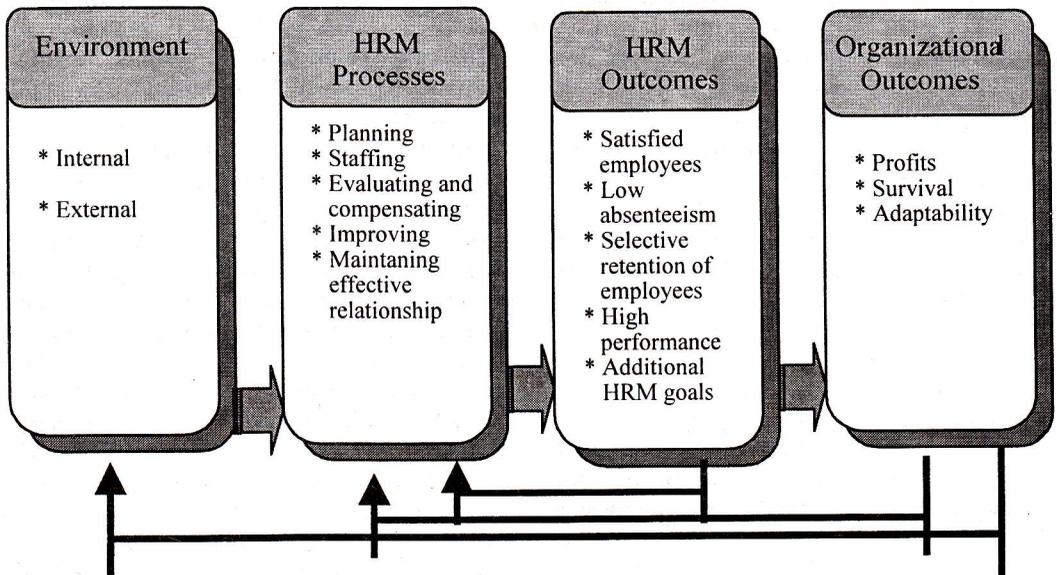
yang dilakukan perusahaan (*maintenance of personnel*).

Fenomena permasalahan pengelolaan sumber daya manusia yang muncul di perusahaan antara lain dapat disebutkan sebagai berikut:

1. Terjadinya unjuk rasa karyawan yang merugikan bagi perusahaan maupun bagi para langganan atau pengguna jasa pos.
2. Secara umum karyawan PT Pos Indonesia (persero) lebih didominasi oleh karyawan lulusan SMTA ke bawah yaitu dari jumlah seluruh karyawan sebanyak 26.106 ternyata 16.019 adalah lulusan SLTA, 5.052 lulusan SLTP, dan 3.186 lulusan SD. Sedangkan sisanya tersebar pada lulusan Sarjana muda, Sarjana S-1, S-2, dan S-3. Kondisi demikian mencerminkan bahwa "kualitas SDM PT Posindo belum menggembirakan, hal tersebut diakui bahwa kemampuan adaptasi SDM belum dapat memenuhi tuntutan perubahan lingkungan bisnis baik dari sisi *skill, knowledge*

maupun *attitude*". (Buku laporan PT Posindo, Thn. 2000).

3. Persentase jumlah karyawan yang terlibat dalam pelaksanaan kursus/ penataran yang dilakukan perusahaan sangat kecil dibandingkan dengan jumlah seluruh karyawan yang ada. Sampai bulan September 2002 persentasenya sekitar 11,76%. Yaitu perbandingan jumlah karyawan yang terlibat kursus/ penataran sebanyak 3070 dengan jumlah seluruh karyawan sebanyak 26106 dikali 100%.
4. Mengacu kepada hasil penelitian Rofi Rofaida (2001:7) pada PT Posindo wilayah usaha Jawa Barat, yang menemukan adanya beberapa permasalahan yaitu pertama bahwa jumlah karyawan tingkat menengah lebih dari jumlah yang dibutuhkan, akibatnya banyak karyawan tingkat tersebut bekerja tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Kedua adalah berkaitan dengan ketidakmerataan alokasi karyawan yang mengakibatkan terjadinya kelebihan karyawan di kantor pusat.



**Gambar 1 : Model of Human Resource Management**  
 Sumber : Michael Harris, 2000 : 6

**Tabel 1. Matriks Fungsi-fungsi MSDM**

Edwin B Flippo (1984)	Dale Yoder (1981)	Sikula (1981)	Hasibuan (2001)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planning</li> <li>2. Organizing</li> <li>3. Directing</li> <li>4. Controlling</li> <li>5. Procurement</li> <li>6. Development</li> <li>7. Compensation</li> <li>8. Integration</li> <li>9. Maintenance</li> <li>10. Separation</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Staffing</li> <li>2. Employee, Development and Training</li> <li>3. Labour Relation</li> <li>4. Wage and Salary Administration</li> <li>5. Employee, Benefit and Service</li> <li>6. Research including the meritment of Record</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Human Resources Planning</li> <li>2. Staffing and Appraisal (Recruitment, Selection, Placement, Indoctrination)</li> <li>3. Training and Development</li> <li>4. Compensation : Wage and Salary</li> <li>5. Compension : Benefit and Service</li> <li>6. Health and Safety</li> <li>7. Labour Relation (Colective Bergaining)</li> <li>8. Personnel Research</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan</li> <li>2. Pengorganisasian</li> <li>3. Pengarahan</li> <li>4. Pengendalian</li> <li>5. Pengadaan</li> <li>6. Pengembangan</li> <li>7. Kompensasi</li> <li>8. Pengintegrasian</li> <li>9. Pemeliharaan</li> <li>10. Kedisiplinan</li> <li>11. Pemberhentian</li> </ol>
Werther and Davis (1996)	Michael Harris (2000)	Bambang Wahyudi (1996)	Gary Dessler (2000)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparation and Selection</li> <li>2. Development and Evaluation</li> <li>3. Compensation and Protection</li> <li>4. Employee Relation and Assessment</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planing</li> <li>2. Staffing</li> <li>3. Evaluating and Compen sating</li> <li>4. Improving the organization</li> <li>5. Maintaining effective employer- employee relationships</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengadaan Sumber Daya Manusia</li> <li>2. Pengembangan Sumber Daya Manusia</li> <li>3. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recruitmen and Placement</li> <li>2. Training and Development</li> <li>3. Compensation</li> <li>4. Labour Relation and Employee Security</li> </ol>

Berbagai fenomena masalah di atas perlu dipecahkan, dan tidak dapat dibiarkan terus berlanjut. Sehubungan dengan penelitian dilakukan untuk mengungkap beberapa permasalahan sebagaimana terangkum dalam pertanyaan:

1. Bagaimana pelaksanaan fungsi pengadaan SDM, fungsi pengembangan SDM, dan kepuasan kerja karyawan kantor pusat PT Posindo (persero)
2. Seberapa besar pengaruh secara simultan pelaksanaan fungsi pengadaan SDM dan fungsi pengembangan SDM terhadap kepuasan kerja karyawan kantor pusat pusat PT Posindo(persero)
3. Seberapa besar pengaruh secara parsial antara pelaksanaan fungsi pengadaan

dan fungsi pengembangan SDM terhadap kepuasan kerja karyawan, pada kantor pusat PT Posindo (persero).

### **Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini mengacu kepada teori model MSDM yang dikemukakan oleh Harris (2000:6) yang tampak dalam gambar 1:

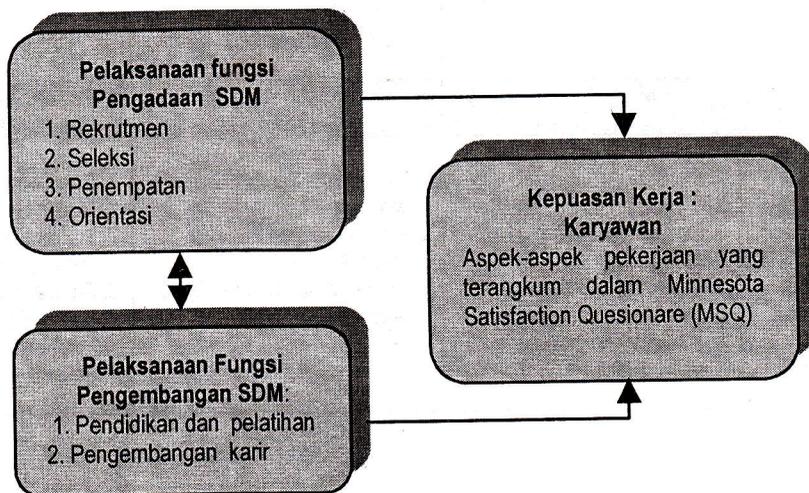
Berdasarkan gambar 1, variabel-variabel yang diteliti berada pada area komponen proses-proses MSDM dan komponen hasil-hasil MSDM. Proses MSDM pada dasarnya merupakan pelaksanaan fungsi-fungsi MSDM dalam rangka mencapai tujuan MSDM itu sendiri, dan sekaligus memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan

organisasi/perusahaan secara totalitas. Berikut ini dikemukakan pula fungsi-fungsi MSDM:

Berdasarkan tabel 1 dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi MSDM dapat dikelompokkan menjadi fungsi-fungsi manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan fungsi-fungsi operasional yang terdiri dari pengadaan (*procurement/ staffing*), pengembangan (*development/ improving*), kompensasi (*compensation/ wage and salary*), pemeliharaan (*maintenance*), pemberhentian (*separation*).

kerja sangat bergantung kepada fungsi pengadaan dan fungsi pengembangan SDM. Tinggi rendahnya atau baik buruknya kepuasan kerja mencerminkan baik buruknya kinerja pelaksanaan fungsi pengadaan dan fungsi pengembangan SDM

Dari keseluruhan paparan di atas kerangka pemikiran penelitian dapat dirangkum dalam paradigma keterkaitan antara variabel pengadaan dan pengembangan SDM terhadap kepuasan kerja seperti gambar 2 :



**Gambar 2: Paradigma Penelitian: Keterkaitan Pelaksanaan Fungsi Pengadaan dan Fungsi Pengembangan SDM terhadap Kepuasan Kerja**

Dalam kajian ini, proses MSDM dibatasi hanya pada fungsi pengadaan dan pengembangan, yang dihubungkan dengan kepuasan kerja sebagai salah satu hasil proses MSDM. Dengan mengacu kepada pendekatan sistem dalam model MSDM yang dikemukakan Harris, maka fungsi pengadaan SDM, fungsi pengembangan SDM, dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang saling ketergantungan (interdependensi). Dalam hal ini fungsi pengadaan SDM dan fungsi pengembangan SDM merupakan prediktor bagi kepuasan kerja. Kepuasan

**Hipotesis:**

Dari paradigma di atas dapat diturunkan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Pelaksanaan fungsi pengadaan SDM yang meliputi rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi dan fungsi pengembangan SDM yang meliputi pendidikan dan latihan (diklat) dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Pelaksanaan fungsi pengadaan SDM yang meliputi rekrutmen, seleksi, penempatan, dan orientasi secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan
3. Pelaksanaan fungsi pengembangan SDM yang meliputi pendidikan pelatihan (diklat) dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

karyawan. Ketiga variabel tersebut masing-masing dipecah menjadi variabel bebas yang meliputi pengadaan SDM dan pengembangan SDM. Sedangkan variabel terikatnya adalah kepuasan kerja karyawan. Guna kepentingan penyederhanaan dalam analisis, maka masing-masing variabel dan sub variabel diberikan simbol sebagai berikut:

**Tabel 2. Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Sub variabel	Indikator
Fungsi pengadaan SDM (X <sub>1</sub> )	Rekrutmen	Dasar penarikan, Sumber-sumber penarikan, Metode penarikan.
	Seleksi	Pendekatan seleksi Metode seleksi Materi seleksi
	Penempatan	Minat dan bakat Kemampuan / keahlian Kerampilan Kebutuhan jabatan / kebutuhan perusahaan Preferensi
	Orientasi	Durasi pelaksanaan orientasi Informasi tentang tugas-tugas jabatan Informasi tentang seluk-beluk perusahaan Informasi tentang hak-hak dan kewajiban Sikap karyawan lama
Fungsi Pengembangan SDM (X <sub>2</sub> )	Pendidikan pelatihan	Tujuan diklat Bentuk / jenis diklat Lamanya diklat Materi diklat Metode Pembelajaran Kualifikasi Instruktur Evaluasi diklat
	Pengembangan karir	Kejelasan karir Keterbukaan peluang karir Dorongan manajemen terhadap pengembangan karir Pengkakuan terhadap pengembangan diri secara pribadi di luar jalur kedinasan
Kepuasan kerja (Y)	Instrumen <i>Minnesota Satisfaction Questionare (MSQ)</i>	<i>Activity, Independence, Variety, Social Status, Supervision-human relations, Supervision-technical, Moral Values, Security, Social Service, Authority, Ability utilization, Company Policies, Compensation, Advancement, Responsibility, Creativity, Working conditions, Co-worker, Recognition, Achievement</i>

### Objek Penelitian

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu fungsi pengadaan SDM, fungsi pengembangan SDM, dan kepuasan kerja

Fungsi pengadaan SDM dengan simbol X<sub>1</sub>, sub-sub variabel-nya yaitu rekrutmen dengan simbol X<sub>11</sub>; seleksi dengan simbol X<sub>12</sub>; penempatan dengan simbol X<sub>13</sub>; dan orientasi dengan simbol X<sub>14</sub>. Fungsi

pengembangan SDM dengan simbol  $X_2$ , sub-sub variabelnya yaitu pendidikan dan pelatihan (diklat) dengan simbol  $X_{21}$ ; dan pengembangan karir dengan simbol  $X_{22}$ . Kepuasan kerja dengan simbol Y

Untuk mengungkap informasi tentang bagaimana kondisi empirik dari masing-masing variabel maupun sub variabel penelitian tersebut, akan ditanyakan kepada 125 responden sebagai sampel yang dalam hal ini adalah karyawan kantor Pusat PT Posindo (persero) yang mewakili populasi penelitian sebesar 1342 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah *stratified random sampling*. Ukuran sampel yang diambil dengan cara iterasi.

### Metode Penelitian

Metode yang digunakan adalah *descriptive survey* dan *explanatory survey methods*. Menurut Singarimbun dan Effendi Sofian (1989:5), metode ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Menurut Kerlinger (1990) metode ini telah dikembangkan oleh para sosiolog, psikolog, ekonom, ilmuwan politik, manajemen, maupun statistikawan. Konsekuensi dari metode ini memerlukan operasionalisasi variabel yang dapat diukur secara kuantitatif sedemikian rupa sehingga dapat diuji secara statistik serta perlu adanya teknik penarikan sampel tertentu.

### Operasionalisasi Variabel Penelitian

Untuk memudahkan dalam pengumpulan data dan pengukurannya, maka variabel variabel dalam penelitian ini dapat dioperasionalkan sebagaimana terangkum dalam tabel 2:

### Analisis Data

Prosedur analisis data meliputi langkah-langkah editing, skoring, tabulating, dan analisis. Oleh karena pengukuran variabel menggunakan skala ordinal, maka data ordinal terlebih dahulu dinaikan menjadi

data interval melalui metode *successive interval*. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur.

### Hasil Penelitian

#### Deskripsi kondisi empiris variable-variabel penelitian

**Tabel 3**  
**Gambaran Pelaksanaan Fungsi Pengadaan SDM**

Tingkatan Kategori	Kategori Skor	Frekuensi	%
Sangat Tidak Baik	28 - 55,4	0	0
Tidak Baik	55,5 - 83,4	6	4,8
Cukup Baik	83,5 - 84,4	4	3,2
Baik	84,5 - 111,4	105	84
Sangat Baik	111,5 - 140	10	8
Total		125	100

Berdasarkan data frekuensi pada tabel 3 di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan fungsi pengadaan SDM di kantor pusat PT Posindo telah berjalan dengan baik, terbukti dari 125 responden ternyata 105 responden (84%) skornya masing-masing mengelompok pada skor antara 84,5 - 111,4, yang pada tingkatan kategori termasuk baik.

Pelaksanaan fungsi pengembangan SDM di PT Posindo berdasarkan hasil analisis data diperoleh gambaran sebagai berikut :

**Tabel 4**  
**Gambaran Pelaksanaan Fungsi Pengembangan SDM**

Tingkatan Kategori	Kategori Skor	Frekuensi	%
Sangat Tidak Baik	18 - 35,4	0	0
Tidak Baik	35,5 - 53,4	3	2,4
Cukup Baik	53,5 - 54,4	2	1,6
Baik	54,5 - 66,4	73	58,4
Sangat Baik	66,5 - 90	47	37,6
Total		125	100

Berdasarkan data pada tabel 4 di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan fungsi pengembangan SDM di kantor pusat PT Posindo telah berjalan dengan baik,

terbukti respon mereka terhadap pernyataan angket skornya mengelompok pada tingkatan kategori baik dan sangat baik.

Kepuasan kerja karyawan PT Posindo berdasarkan hasil pengolahan data gambarnya dapat dilihat sebagaimana tabel 4 berikut ini :

**Tabel 5**

**Gambaran Kepuasan Kerja Karyawan**

Tingkatan Kategori	Kategori Skor	Frekuensi	%
Sangat Tidak Puas	20 - 39,4	0	0
Tidak Puas	39,5 - 59,4	61	48,8
Cukup Puas	59,5 - 60,4	12	9,6
Puas	60,5 - 79,4	52	41,6
Sangat Puas	79,5 - 100	0	0
Total		125	100

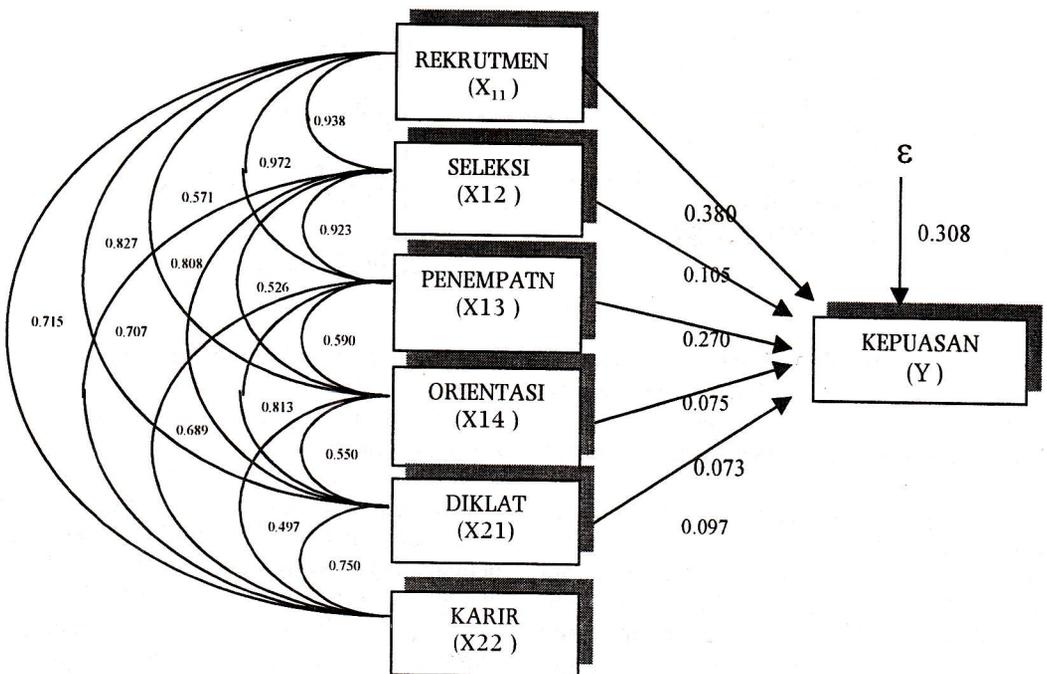
(48,8%) memperlihatkan skor kepuasannya berada pada tingkatan kategori tidak puas. Sementara sebanyak 64 (51,2%) responden menunjukkan sebaran skor kepuasannya mengumpul pada kategori puas dan cukup puas.

**Pengujian Hipotesis**

Hasil pengujian hipotesis terangkum dalam diagram jalur berikut ini :

Pelaksanaan fungsi pengadaan dan fungsi pengembangan SDM secara simultan, berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. hal tersebut dapat dibuktikan oleh hasil perhitungan statistik dimana  $F_{hitung} =$

**Diagram Jalur**



Berdasarkan data pada tabel 5 di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan di kantor pusat PT Posindo belum begitu menggembirakan, karena ternyata dari 125 responden sebanyak 61 responden

$169 > F_{tabel} = 3,27$  Oleh karena secara simultan kedua-duanya berpengaruh terhadap kepuasan kerja, maka dapat dilanjutkan dengan pengujian secara parsial.

**Tabel 6**  
**Hasil uji statistik analisis jalur pengaruh X<sub>11</sub> X<sub>12</sub> X<sub>13</sub> X<sub>14</sub> dan X<sub>21</sub> X<sub>22</sub> terhadap Y pada kantor pusat PT Posindo (persero)**

Parameter Struktural	Koefisien Jalur	F/t <sub>hitung</sub>	F/t <sub>table</sub>	Keputusan	Pengaruh
P <sub>yX11</sub>	0.380	5.484	1.658	Ho ditolak	Signifikan *
P <sub>yX12</sub>	0.105	2.549	1.658	Ho ditolak	Signifikan *
P <sub>yX13</sub>	0.270	0.506	1.658	Ho ditolak	Signifikan *
P <sub>yX14</sub>	0.073	1.682	1.658	Ho ditolak	Signifikan *
P <sub>yX21</sub>	0.075	2.118	1.658	Ho ditolak	Signifikan *
P <sub>yX22</sub>	0.097	1.716	1.658	Ho ditolak	Signifikan *
R <sup>2</sup> <sub>yX11...X22</sub>	0.905	169	3.27	Ho ditolak	Signifikan *
P <sub>y.e</sub>	0.308				

**Tabel 7**  
**Sumbangan pengaruh variabel X<sub>11</sub> ..... X<sub>22</sub> terhadap Y pada kantor pusat PT Posindo (persero)**

X <sub>11</sub> secara total terhadap Y	35.77%
X <sub>12</sub> secara total terhadap Y	9.22%
X <sub>13</sub> secara total terhadap Y	24.49%
X <sub>14</sub> secara total terhadap Y	4.32%
X <sub>21</sub> secara total terhadap Y	5.96 %
X <sub>22</sub> secara total terhadap Y	7 %
Total keseluruhan X <sub>11</sub> ..... X <sub>22</sub> terhadap Y	86.76%
Variabel lain terhadap Y	13.24%
	100 %

Secara parsial variabel pelaksanaan fungsi pengadaan SDM dan fungsi pengembangan SDM berpengaruh terhadap kepuasan kerja, hal tersebut dapat dilihat dari tabel 6 di atas.

Analisis jalur sub variabel fungsi pengadaan SDM yang meliputi rekrutmen, seleksi, penempatan dan orientasi, ternyata sub variabel yang disebut kemudian yaitu orientasi memiliki koefisien jalur yang sangat kecil sebesar 0.073 tetapi signifikan karena  $t_{hitung}$  yang diperoleh yaitu 1,682 lebih kecil dari  $t_{table}$  pada taraf nyata 5% sebesar 1,658. Besarnya kontribusi sub variabel orientasi secara total sebesar 4.32% suatu kontribusi yang sangat kecil.

Lemahnya pengaruh sub variabel orientasi terhadap kepuasan kerja dalam kasus di

kantor pusat PT Posindo, mengindikasikan bahwa orientasi tidak cukup berarti sebagai variabel yang dapat mendorong kepuasan kerja karyawan.

Analisis jalur variabel pelaksanaan fungsi pengembangan SDM yang meliputi diklat dan pengembangan karir ternyata pengaruhnya yang paling besar adalah pengembangan karir yaitu sebesar 7%. Atas dasar itu dapatlah dikatakan fungsi pengembangan SDM memiliki peranan yang berarti terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan di kantor pusat PT Posindo.

Pengembangan karir karyawan memiliki peranan yang berarti terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karir merupakan motivator kepuasan kerja, karena pengembangan karir berhubungan dengan

pekerjaan, dan pekerjaan merupakan salah satu sumber kepuasan. Hal tersebut sejalan dengan pandangan teori dua factor Herzberg yang menyatakan bahwa pekerjaan merupakan salah satu faktor yang termasuk kedalam kelompok faktor *satisfier* atau faktor motivator kepuasan. Di lain pihak bahwa pada dasarnya karyawan sebagaimana layaknya manusia memiliki keinginan untuk hidup lebih sejahtera, lebih maju, maka salah hal yang dapat dilakukan dalam bekerja adalah meraih karir yang setinggi-tingginya. Dengan demikian karir dapat dipandang sebagai kebutuhan yang memotivasi karyawan untuk dicapai. Hal tersebut sejalan dengan teori pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment Theory*), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya (AA Anwar Prabu M, 2000:121).

Variabel fungsi pengadaan SDM dan pengembangan SDM satu sama lainnya saling berhubungan sebagai bagian dari sub sistem MSDM. Korelasi antara kedua variabel tersebut adalah  $r = 0,83$ . Harga  $r$  sebesar itu ternyata berada pada tingkat hubungan sangat kuat, yang berarti apabila pelaksanaan fungsi pengadaan dilakukan secara efektif, maka pelaksanaan fungsi pengembangan pun akan efektif pula.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Temuan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa pelaksanaan fungsi pengadaan dan fungsi pengembangan SDM di kantor pusat PT Posindo (persero), secara umum telah berjalan dengan baik. Namun demikian, masih terdapat beberapa kelemahan tertentu yang harus diperbaiki. Tingkat kepu-

asan kerja karyawan belum begitu menggembirakan dimana antara jumlah karyawan yang merasa puas dengan jumlah karyawan yang merasa tidak puas sangat kecil pebedaannya.

2. Secara simultan pelaksanaan fungsi pengadaan SDM yang mencakup rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, dan fungsi pengembangan SDM yang mencakup diklat dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada kantor pusat PT Posindo (persero).
3. Secara parsial pelaksanaan fungsi pengadaan SDM yang mencakup rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, dan fungsi pengembangan SDM yang mencakup diklat dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada kantor pusat PT Posindo (persero).
4. Dalam pelaksanaan fungsi pengadaan SDM di kantor pusat PT Posindo, sub variable rekrutmen merupakan *predictor* paling dominant terhadap kepuasan kerja, sementara sub variable orientasi sebaliknya merupakan *predictor* paling lemah terhadap kepuasan kerja. Pelaksanaan fungsi pengembangan SDM, sub variabel pengembangan karir tampil sebagai *predictor* paling dominan terhadap kepuasan kerja dari pada sub variable diklat.

## Rekomendasi

Adapun rekomendasi yang dapat diberikan adalah:

1. Perlu peninjauan kembali pelaksanaan orientasi menyangkut lamanya masa orientasi dan pembekalan informasi yang lebih memadai mengenai tugas-tugas, hak-hak maupun kewajiban karyawan.
2. Perlu peningkatan diklat baik sistem maupun proses yang antara lain menyangkut kejelasan tujuan diklat,

- metode pembelajaran yang berorientasi pada partisipasi peserta, penciptaan suasana belajar yang dapat memotivasi belajar peserta, dan meningkatkan intensitas evaluasi pembelajaran.
3. Perlu menciptakan suasana lingkungan yang lebih kondusif dan kebijakan yang mendorong terwujudnya kepuasan kerja karyawan dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk meningkatkan kreativitasnya secara bertanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaan dan pemberian penghargaan yang layak kepada mereka yang memiliki inisiatif dalam melakukan pengembangan dirinya berupa pengakuan secara nyata atas kualifikasi karyawan tersebut yang diperoleh di luar jalur pendidikan kedinasan.
  4. Bagi pengembangan ilmu disarankan untuk melakukan penelitian dengan menggunakan instrumen yang lebih komprehensif, pertanyaan terbuka dan wawancara yang mendalam, disamping menggunakan populasi sasaran yang lebih luas dan variable penyebab kepuasan yang lebih banyak.

## Daftar Pustaka

- AA Anwar Prabu Mangkunegara, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya
- Armstrong, Michael (1994) *Seri Pedoman Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Gramedia
- Bambang Wahyudi (1996) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, Sulita
- Cascio, Wayne (1995) *Human Resources Management and Information System Approach*, Virginia Publishing Company
- Davis Keith & John W Newstrom (1996) *Perilaku Dalam Organisasi*, jilid 1,2, edisi ketujuh, Jakarta, Erlangga
- Dessler Gary (2000) *Human Resource Management*, 8<sup>th</sup> ed. Prentice - Hall International Inc.
- Flippo B Edwin (1984) *Personnel Management*, edisi VI McGraw Hill
- Gibson, Ivancevich, Donnelly (1996) *Organisasi*, edisi bahasa Indonesia, Jilid 1,2, edisi ke lima, Jakarta, Erlangga
- Gomes, Faustino Cardoso (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Andi Offset.
- Hadari Nawawi H (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif* Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Harris Michael (2000) *Human Resource Management. A. Practical Approach*, 2<sup>nd</sup> ed. USA The Dyden Press, Harcourt Brece College Publisher.
- Hasibuan, Malayu SP (1994) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, CV Haji Masagung.
- , (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara
- Kerlinger FN (1994) *Foundation of Behavioral Research* (terjemahan) Yogyakarta, Gajah mada Universitas Press.
- Luthans Fred, (1993) *Organizational Behavior*, MacGraw-Hill, Kogusha Ltd.
- Masri Singarimbun & Sofian Effendi (1989) *Metode Penelitian Survei*, Jakarta, LP3S.
- Moh. As'ad, (1999) *Psikologi Industri*, (Seri Ilmu SDM), edisi keempat, Yogyakarta, Liberty
- Mondy, Noe and Premaux (1999) *Human Resources Management*, 7<sup>th</sup> ed. Prentice Hall Inc. USA
- Noe, Raymond A, Hollenback, John Gerhart, Barry Wright Patrick (2000) *Human Resources Management*, Irwin McGraw Hill, New York
- Putri Rita (1999) *Upaya Menciptakan Kepuasan Karyawan*, Manajemen, Bening Kliping
- Robbins, Stephen P (2001) *Organizational Behavior*, 9<sup>th</sup> Prentice Hall International, Inc.
- , (1996) *Perilaku Organisasi*, Jilid I, Edisi Bahasa Indonesia Prentice Hall International, Inc
- Rofi Rofaida (2001). *Pengaruh Internal Staffing dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Wilayah*

- Pos Jabar PT Posindo. *Tesis yang tidak dipublikasikan*. Pascasarjana UNPAD
- Schuler, RS and Jackson (1996) *Human Resources Management, Positioning for 21<sup>st</sup> Centuries* 6<sup>th</sup> ed. NJ West Publishing Company
- Sikula, Andrew F (1981) *Personnel Administration and Human Resource Management*. New York. A Waley Trans Edition, by John Wiley & Sons Inc.
- Werther William B, JR Keith Davis (1996) *Human Resource & Personnel Management*, 5<sup>th</sup>, MacGraw-Hill International Edition
- Wexley, KN. & Yukl, Ga (1977) *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Richard D Irwin. Home Wood, Illinois.