

**PENGARUH MANAJEMEN HUBUNGAN INDUSTRIAL TERHADAP
KEPUASAN KERJA KARYAWAN KANTOR PUSAT PT. POS INDONESIA
(PERSERO)
(SUATU KASUS PADA ANGGOTA SERIKAT PEKERJA POS INDONESIA
KUAT BERMARTABAT)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar Sarjana
Manajemen

Oleh

Hasnarizqika Putri Arnila

2017120156

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM SARJANA MANAJEMEN

Terakreditasi oleh BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018

BANDUNG

2021

**THE INFLUENCE OF INDUSTRIAL RELATIONS MANAGEMENT ON
EMPLOYEES' SATISFACTION IN PT. POS INDONESIA (PERSERO)
(CASE ON MEMBERS OF SERIKAT PEKERJA POS INDONESIA KUAT
BERMARTABAT)**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirements
for Bachelor's Degree in Management

By

Hasnarizqika Putri Arnila

2017120156

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

PROGRAM IN MANAGEMENT

Accredited by BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018

BANDUNG

2021

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



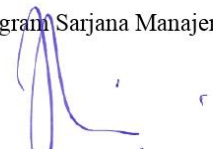
PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH MANAJEMEN HUBUNGAN INDUSTRIAL TERHADAP KEPUASAN
KERJA KARYAWAN KANTOR PUSAT PT POS INDONESIA (PERSERO)
(SUATU KASUS PADA ANGGOTA SERIKAT PEKERJA POS INDONESIA KUAT
BERMARTABAT)**

Oleh :
Hasnarizqika Putri Arnila
2017120156

Bandung, 29 Januari 2021

Ketua Program Sarjana Manajemen,



Dr. Istiharini, CMA.

Pembimbing Skripsi



A. Hadisoepadma, Drs, M.M.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Hasnarizqika Putri Amila
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 23 Desember 1998
NPM : 2017120156
Program Studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

Pengaruh Manajemen Hubungan Industrial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Suatu Kasus Pada Anggota Serikat Pekerja Pos Indonesia Kuat Bermartabat)

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan : A. Hadisoepadma, Drs, M.M.

Adalah benar – benar karya tulis saya sendiri.

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai

2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan plajikan dicabut gelarnya.
Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang dipublikasinya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan plajikan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung, 16 Februari 2021
Dinyatakan tanggal
Pembuat pernyataan : Hasnarizqika Putri Amila



ABSTRAK

Banyaknya layanan yang disediakan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) membuat perusahaan memiliki karyawan dengan jumlah yang besar. Pada 2017, karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) tercatat sebanyak 23.666 orang. Dengan banyaknya jumlah karyawan yang dimiliki, perusahaan harus berusaha untuk menjalin hubungan yang baik dengan pihak pekerja, supaya kedua belah pihak merasa kebutuhannya terpenuhi dan terjalinnya hubungan industrial yang harmonis. Hubungan industrial pada PT. Pos Indonesia (Persero) kurang harmonis. Hal ini dilihat dari serikat pekerja yang seringkali mengadakan demo dan mogok kerja. Kebanyakan serikat pekerja melakukan unjuk rasa karena merasa pekerja di PT. Pos Indonesia (Persero) tidak sejahtera. Karyawan juga mengaku merasa tidak puas dengan kinerja manajemen, dengan kebijakan-kebijakan mengenai upah, dan tidak puas dengan bagaimana perusahaan menindaklanjuti aspirasi karyawan. Jika karyawan memperoleh kepuasan kerja, karyawan akan memiliki tingkat kehadiran dan perputaran kerja yang baik, pasif dalam serikat pekerja, dan memiliki prestasi kerja yang lebih baik dari karyawan lainnya. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah melihat pengaruh manajemen hubungan industrial terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada anggota Serikat Pekerja Pos Indonesia Kuat Bermartabat Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero). Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dan kausal. Dari populasi yang berjumlah 180 orang, penulis mengambil sampel sebanyak 65 orang. Data yang didapatkan diolah dan dianalisa menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial dengan uji regresi linier sederhana dan uji koefisien determinasi.

Hasil penelitian ini adalah Manajemen Hubungan Industrial pada PT. Pos Indonesia (Persero) termasuk pada taraf tinggi, dan Kepuasan Kerja Karyawan termasuk taraf sedang. Manajemen Hubungan Industrial (X) juga berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Berdasarkan uji koefisien determinasi, varians sebesar 39,8% yang terjadi pada variabel Y dapat dijelaskan melalui varians yang terjadi pada variabel X, sedangkan 60,2% sisanya ditentukan oleh faktor di luar variabel X

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Manajemen Hubungan Industrial

ABSTRACT

The number of services provided by PT. Pos Indonesia (Persero) makes the company has a large number of employees. In 2017, employees of PT. Pos Indonesia (Persero) recorded 23,666 people. With a large number of employees, the company should strive to establish a good relationship with the workers, so that both parties feel the needs are met and harmonious industrial relations are established. Industrial relations at PT. Pos Indonesia (Persero) is arguably less harmonious. This is evidenced by the unions that often hold demonstrations and strikes. Mostly, unions hold rallies because they feel workers at PT. Pos Indonesia (Persero) is not prosperous. Employees also admitted to being dissatisfied with management's performance, with policies on wages, and dissatisfied with how the company followed up on employee aspirations. If an employee obtains job satisfaction, the employee will have a good level of attendance and turnover, be passive in the union, and have better work performance than other employees. Therefore, the purpose of this research is to look at the influence of industrial relations management on employee job satisfaction.

This research was conducted on members of the Serikat Pekerja Pos Indonesia Kuat Bermartabat PT. Pos Indonesia (Persero). The research method used is descriptive and causal research. From a population of 180 people, the authors sampled 65 people. The data obtained is processed and analyzed using descriptive statistics and inferential statistics with simple linear regression tests and determinant coefficient tests.

The result of this research is Industrial Relations Management at PT. Pos Indonesia (Persero) is included at a high level, and Employee Job Satisfaction is among the medium level. Industrial Relations Management also has a significant positive effect on Employee Job Satisfaction. Based on the coefficient of determination test, the 39.8% variance that occurs in variable Y can be explained through the variance that occurs in variable X, while the remaining 60.2% is determined by factors outside variable X

Keywords: *Employee Job Satisfaction, Industrial Relations Management*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, rahmat, dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang diajukan untuk memenuhi prasyarat dalam menyelesaikan Program Studi Sarjana Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan dengan judul **“Pengaruh Manajemen Hubungan Industrial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) (Suatu Kasus Pada Anggota Serikat Pekerja Pos Indonesia Kuat Bermartabat)”**.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya bantuan dari pihak-pihak yang telah mendukung penulis dalam penyelesaian masa kuliah. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua penulis, kakak, dan adik atas segala pengorbanan, perhatian, dan kasih sayang yang telah diberikan kepada penulis. Terima kasih karena selalu memberikan dukungan dan doa di setiap langkah penulis. Semoga semua kebaikan yang telah diberikan kepada penulis dibalas oleh Tuhan Yang Maha Esa.
2. Pak A. Hadisoepadma, Drs, M.M, selaku dosen pembimbing skripsi penulis. Terima kasih banyak atas segala waktu, usaha, dorongan, arahan, dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis selama penyusunan skripsi ini dari awal sampai akhir penyusunan skripsi.
3. Pak V.J. Wisnu Wardhono, Drs., MSIE., CMA. dan Pak Fernando, SE., M.Kom. selaku dosen penguji sidang penulis. Terima kasih atas kritik, saran, dan masukan untuk skripsi penulis.
4. Ibu Dr. Istiharini, CMA, selaku dosen wali dan Kepala Program Studi Sarjana Manajemen UNPAR yang selalu membantu dan mendukung penulis selama proses perkuliahan.

5. Ibu Indrasari Candraningsih, Dra., MA. dan Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si, yang telah membantu penulis dalam menentukan tema dan topik penelitian untuk skripsi. Terima kasih atas bantuan dan inspirasi yang diberikan kepada penulis.
6. Seluruh Pimpinan, Dosen, dan Karyawan Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Katolik Parahyangan, yang telah memberikan banyak ilmu dan pembelajaran kepada penulis selama masa perkuliahan
7. Bapak Delsyermon, Ibu Liana Ari Murti, Ibu Nenden Ryke Sopianti, Bapak Akhmad Komarudin, dan seluruh karyawan kantor pusat PT. Pos Indonesia (Persero) yang telah meluangkan waktu dan tenaga membantu penulis untuk mendapatkan data yang dibutuhkan selama melakukan penelitian
8. Insan Kamil Djajadikarta. Terima kasih sudah memotivasi, mendengarkan keluh kesah, menyemangati, memberikan saran, dan sabar menemani penulis dalam penyusunan skripsi ini. Terima kasih sudah siap sedia tiap penulis bercerita. Doa terbaik penulis panjatkan untuk Insan dan semua mimpinya.
9. Rekan-rekan 52 Rising, teman terbaik penulis dalam menjalani masa perkuliahan, Arvia Yasmina, Azzahra Sanidhya, Danke Putra Jayatri, Eky Syahril, Faza Yuvitha, Fauzia Nur Azizah, Heikella Indira Nadeem, Raissa Aulia, Reyna Adhianti. Terima kasih atas segala cerita, tawa, dan kenangan yang diberikan kepada penulis. Terima kasih sudah menemani penulis melewati masa sedih, susah, dan senang bersama-sama. 52 Rising jaya!
10. Teman-teman BROTOWALI, Jason Signori, Diky Kurniawan, Ahinoora, Daniel Stevanus Liando, Evan Felerian, Hasan Maulana Ibrahim, Ilham Athallah, Michelle Florentina, Maisya Carolina, Gabrian Gilbert, Sutan Firsya, Nadhira Larasati, Echa. Terima kasih sudah menjadi tim terbaik dan menemani penulis dalam manis pahitnya berorganisasi.
11. Teman-teman terbaik penulis yang telah menemani penulis, Rizka Pramadian, Ivo Avilia, Stefanus Christian, Alem Kurnia, Mpi Kirana, Ichlasul Amal, Putri Khairunissa, Nabila Safira, Reyhan Muhammad, Yehan Migasira, Nathania Sherren, dan teman lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Terima kasih sudah memotivasi, menemani, dan membantu penulis dalam menyelesaikan perkuliahan dan skripsi. Semoga teman-teman diberikan kemudahan untuk tiap langkahnya.

12. Teman-teman AMORAL, Emiri, Adel, Tizi, Eka, Zahra, Aqshal, Jasmine, Bitu, Ufa, Komang, Taya, Adelia, Meirisa, Thasya, Thania, Alifa, Maura. Terima kasih sudah menemani penulis dari masa SMA sampai akhir perkuliahan. Semoga pertemanan kita semakin erat dan berumur panjang.
13. Ko Fedrik Oktafian, Natasha Amanda, Jason, dan teman-teman dari BODAS Coffee. Terima kasih sudah membantu penulis dalam menyelesaikan magang.
14. Seluruh panitia dan teman-teman yang terlibat Djarum Next Academy 2020, terima kasih sudah memberikan penulis kesempatan yang sangat berharga. Semoga kita bisa bertemu lagi.
15. Keluarga besar HMPSM UNPAR yang telah mengajarkan banyak sekali hal di masa perkuliahan yang membuat penulis bisa berdiri seperti sekarang. Terima kasih sudah memberikan pengalaman berorganisasi yang tidak akan terlupakan.
16. Keluarga besar Manajemen UNPAR 2017 lainnya yang juga menjadi rekan seperjuangan. Semoga semua jalan diberikan kemudahan.
17. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terima kasih banyak atas dukungan, doa, dan motivasi yang telah diberikan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis terbuka akan segala kritik dan saran. Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat dan pengetahuan bagi para pembaca.

Bandung, 27 Januari 2021

Hasnarizqika Putri Arnila

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	11
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	7
1.3.1 Tujuan Penelitian	7
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	7
1.4 Kerangka Pemikiran.....	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Sumber Daya Insani	12
2.1.1 Pengertian Sumber Daya Insani	12
2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Insani	13
2.1.3 Strategi Manajemen Sumber Daya Insani.....	14
2.2 <i>Employee Relation</i>	16
2.2.1 Pengertian <i>Employee Relation</i>	16
2.3 Hubungan Industrial.....	17
2.3.1 Pengertian Hubungan Industrial.....	17

2.3.2 Ruang Lingkup Manajemen Hubungan Industrial.....	18
2.3.3 Syarat Terciptanya Hubungan Industrial yang Harmonis.....	19
2.3.4 Sarana Pendukung Hubungan Industrial.....	20
2.3.5 Indikator Hubungan Industrial.....	22
2.4 Kepuasan Kerja.....	22
2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	22
2.4.2 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	23
2.4.3 Teori Kepuasan Kerja.....	24
2.4.4 Indikator Kepuasan Kerja.....	25
2.4.5 Dampak Ketidakpuasan Kerja.....	27
2.5 Penelitian Sebelumnya.....	28
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....	33
3.1 Metode dan Jenis Penelitian.....	33
3.2 Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	35
3.3.1 Populasi Penelitian.....	35
3.3.2 Sampel Penelitian dan Teknik Pengambilan Sampel.....	37
3.4 Operasionalisasi Variabel.....	39
3.5 Pengukuran Variabel.....	42
3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	43
3.6.1 Uji Validitas.....	43
3.6.2 Uji Reliabilitas.....	46
3.7 Teknik Analisa Data.....	47
3.7.1 Teknik Statistik Deskriptif.....	47

3.7.2 Uji Normalitas	49
3.7.3 Uji Regresi Linier Sederhana	49
3.7.4 Uji Koefisien Determinasi	50
3.8 Objek Penelitian	50
3.8.1 Profil Perusahaan	51
3.9 Profil Responden	60
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	63
4.1 Hasil Analisa Deskriptif	63
4.1.1 Analisa Deskriptif Variabel Manajemen Hubungan Industrial.....	64
4.1.2 Analisa Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja.....	76
4.2 Hasil Uji Normalitas	85
4.3 Uji Regresi Linier Sederhana	86
4.4 Hasil Uji Koefisien Determinasi	87
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	88
5.1 Kesimpulan	88
5.2 Saran.....	89
DAFTAR PUSTAKA	92
LAMPIRAN	96
RIWAYAT HIDUP.....	163

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	28
Tabel 3.1 Rekapitulasi Anggota Serikat Pekerja Pos Indonesia Kuat Bermartabat Nasional.....	36
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel	40
Tabel 3.3 Skala Likert.....	43
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Variabel X (Manajemen Hubungan Industrial)	44
Tabel 3.5 Operasionalisasi Variabel Y (Kepuasan Kerja)	45
Tabel 3.6 Hasil Uji Reliabilitas.....	47
Tabel 3.7 Interpretasi Rata-Rata Hitung	48
Tabel 3.8 Tabel Jenis Kelamin Responden.....	60
Tabel 3.9 Tabel Usia Responden	60
Tabel 3.10 Tabel Status Perkawinan Responden	61
Tabel 3.11 Tabel Pendidikan Terakhir Responden.....	61
Tabel 3.12 Tabel Masa Kerja Responden	62
Tabel 4.1 Interpretasi Rata-Rata Hitung.....	63
Tabel 4.2 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kepatuhan Perusahaan Dalam Menjalankan Undang-Undang	64
Tabel 4.3 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Tersedianya Sarana dan Fasilitas yang Aman dan Memadai.....	69
Tabel 4.4 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kontrol dan Mekanisme Organisasi Produksi	71
Tabel 4.5 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Variabel Manajemen Hubungan Industrial.....	75
Tabel 4.6 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Pekerjaan Itu Sendiri	77
Tabel 4.7 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Pengawasan	78
Tabel 4.8 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Rekan Kerja.....	80
Tabel 4.9 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Gaji	81

Tabel 4.10 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kesempatan untuk Maju	83
Tabel 4.11 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kepuasan Kerja	85
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas One Sample Kolmogorov-Smirnov Test	86
Tabel 4.13 Hasil Uji Regresi Linier Sederhana	86
Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Determinasi	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Aksi demo pada 6 Februari 2019	4
Gambar 1.2 Kerangka Pemikiran	10
Gambar 2.1 Dimensi Respons Dari Ketidakpuasan.....	28
Gambar 3.1 Logo PT. Pos Indonesia (Persero).....	51
Gambar 3.2 Logo Serikat Pekerja Pos Indonesia Kuat Bermartabat	58
Gambar 4.1 Perjanjian Kerja Bersama PT Pos Indonesia.....	66
Gambar 4.2 Pasal Mengenai Status Kerja Pada PKB Perusahaan	67
Gambar 4.3 Pasal Mengenai Upah Kerja Pada PKB Perusahaan	67
Gambar 4.4 Pasal Mengenai Jam Kerja Pada PKB Perusahaan	68
Gambar 4.5 Pasal Mengenai Tata Tertib Pada PKB Perusahaan.....	68
Gambar 4.6 Pasal Mengenai Sarana Kesehatan Pada PKB Perusahaan	70
Gambar 4.7 Pasal Mengenai Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial Pada PKB	74
Gambar 4.8 Pasal Mengenai Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial Pada PKB	74
Gambar 4.9 Pasal Mengenai Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial Pada PKB	75
Gambar 4.10 Pasal Mengenai Pendidikan dan Pelatihan Pada PKB Perusahaan	84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	96
Lampiran 2 Data Responden.....	102
Lampiran 3 Hasil Tanggapan Kuesioner Manajemen Hubungan Industrial	110
Lampiran 4 Hasil Tanggapan Kuesioner Kepuasan Kerja.....	113
Lampiran 5 Wawancara	120
Lampiran 6 Uji Validitas Variabel X.....	127
Lampiran 7 Uji Validitas Variabel Y	139
Lampiran 8 Uji Reliabilitas Variabel X	157
Lampiran 9 Uji Reliabilitas Variabel Y	158
Lampiran 10 Uji Normalitas	160
Lampiran 11 Uji Regresi Linier Sederhana	161
Lampiran 12 Uji Koefisien Determinasi	162

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Teknologi dalam berbagai bidang terus berkembang. Salah satunya adalah pada bidang komunikasi. Dahulu, jika manusia ingin melakukan komunikasi jarak jauh, opsi termudah dan yang paling banyak digunakan adalah surat. Seiring zaman, mulai ditemukannya berbagai opsi komunikasi, seperti telepon, SMS, e-mail, dan layanan chat berbasis daring, yang lebih praktis digunakan. Lama kelamaan, surat menyurat mulai ditinggalkan masyarakat. Tentunya ini menjadi ancaman sangat besar bagi perusahaan yang bergerak di bidang pos, seperti PT. Pos Indonesia (Persero). PT. Pos Indonesia (Persero) yang sudah didirikan sejak 1746 mengalami penurunan pendapatan besar-besaran dikarenakan masyarakat sudah semakin jarang menggunakan surat. Dalam upaya menghindari perusahaan dari kebangkrutan, PT. Pos Indonesia (Persero), yang dahulu hanya menyediakan layanan surat menyurat, mulai melakukan ekspansi pada layanan lainnya.

Sekarang, selain menawarkan jasa pos domestik dan internasional, PT. Pos Indonesia (Persero) juga melayani dalam bidang logistik dan bisnis jasa keuangan. PT. Pos Indonesia (Persero) yang memiliki sejarah yang panjang sejak tahun 1746, akhirnya ditunjuk menjadi Platform Logistik Nasional oleh pemerintah, dikarenakan memiliki jaringan yang luas dan lengkap tersebar ke seluruh Indonesia. Titik layanan yang dimiliki oleh PT. Pos Indonesia (Persero) mencapai 24.000 yang menjangkau hampir di semua kecamatan dan kelurahan / desa, hingga ke lokasi terpencil di Indonesia.

Banyaknya layanan yang disediakan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) membuat perusahaan memiliki karyawan dengan jumlah yang besar. Pada 2017, karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) tercatat sebanyak 23.666 orang. Dengan

banyaknya jumlah karyawan yang dimiliki, perusahaan harus berusaha untuk menjalin hubungan yang baik dengan pihak pekerja, supaya kedua belah pihak merasa kebutuhannya terpenuhi dan terjalinnya hubungan industrial yang harmonis.

Menurut Aruan (2004) dalam (Maulina, Rizal, & Andini, 2016:61), Hubungan industrial merupakan bentuk komunikasi yang berlangsung antara pemerintah, pengusaha, dan pekerja yang merupakan kunci keberhasilan untuk mencapai hubungan industrial yang aman, dinamis, serta harmonis. Dalam pelaksanaannya, ruang lingkup manajemen hubungan industrial, menurut (Haryani, 2002:3), secara garis besar dibedakan menjadi dua, yaitu masalah *man power marketing* dan *man power management*. *Man power marketing* membahas penentuan syarat-syarat kerja yang akan diterapkan dalam pelaksanaan ikatan kerja yang ada, seperti jam kerja, hari kerja, tempat kerja, upah, jaminan sosial, dan lain-lain. *Man power management* membahas pelaksanaan syarat-syarat kerja dan berbagai permasalahan serta pemecahannya, setelah pekerja bergabung dengan perusahaan.

Tujuan manajemen hubungan industrial sendiri adalah hubungan yang sehat antara pihak perusahaan dan pekerja, meminimalisir perselisihan, membangun kepercayaan, dan membangun hubungan industrial yang harmonis. Hubungan industrial yang harmonis akan mempermudah setiap pihak mencapai tujuannya. Kondisi ini efektif untuk meningkatkan produktivitas. Agar mencapai hubungan industrial yang harmonis, perlu dikembangkan keseimbangan antara kepentingan pekerja buruh, pengusaha, dan pemimpin. Menurut (Suwanto, 2003:4), syarat terciptanya suatu hubungan industrial yang harmonis yaitu terapkannya norma kerja (*labour legislation*) dan syarat kerja (*term of employment*) dalam suatu hubungan kerja dalam suatu perusahaan. Semua pihak yang terlibat dalam sistem hubungan industrial, baik itu pekerja/buruh, pengusaha maupun pemerintah, berkewajiban bekerja sama satu dengan yang lainnya dengan melaksanakan fungsi dan tugasnya masing-masing secara sebaik-baiknya dalam upaya menciptakan hubungan industrial yang harmonis untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dan kesejahteraan pekerja/ buruh.

Pada kenyataannya, untuk menciptakan suatu hubungan industrial yang harmonis yang tidak mudah. Beberapa faktor penyebabnya yaitu; penyebab dari

pekerja/buruh, penyebab dari pengusaha, dan penyebab pihak aparat pemerintah. Penyebab dari pekerja misalnya tingkat pendidikan yang relatif rendah sehingga mudah dipengaruhi, merasa tidak memiliki masa depan yang baik, adanya perasaan kesenjangan sosial-ekonomi yang cukup tinggi dengan tingkat pimpinan, dan lain-lain. Sedangkan penyebab dari pengusaha, misalnya berbagai hak normatif pekerja/ buruh tidak diberikan, program kesejahteraan pekerja/ buruh dianggap sebagai beban biaya, dan lain-lain.

Hubungan industrial pada PT. Pos Indonesia (Persero) kurang harmonis. Hal ini dapat dilihat dari serikat pekerja yang seringkali mengadakan demo dan mogok kerja. Misalnya saat 27 Februari 2020, anggota Serikat Pekerja Pos Indonesia (SPPI) dan Serikat Pekerja Pos Indonesia Kuat Bermartabat (SPPI-KB) melakukan unjuk rasa meminta direksi PT. Pos Indonesia (Persero) diganti, dan mengancam akan melakukan mogok kerja apabila tuntutan tidak dipenuhi (Cakti, 2020). Pada 28 Januari 2019, sempat terjadi demo para pekerja di kantor pusat Bandung (Syafina, 2019). Pada 6 Februari 2019, Serikat Pekerja Pos Indonesia Kuat Bermartabat (SPPI KB) menggelar aksi demonstrasi di depan Gedung Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) (Wicaksono, 2019). Kebanyakan, serikat pekerja melakukan unjuk rasa karena merasa pekerja di PT. Pos Indonesia (Persero) tidak sejahtera, misalnya masalah bonus yang tidak diberikan. Selain itu, serikat pekerja juga merasa direksi PT. Pos Indonesia (Persero) tidak kompeten dan gagal dalam memimpin perusahaan, juga gagal mensejahterakan pekerjanya. Misalnya saja pada demo saat 6 Februari 2019, mengutip dari (Andreas, 2019) Ketua Umum SPPI KB Akhmad Qomarudin mengatakan “Keterlambatan pembayaran gaji pada Februari 2019 merupakan salah satu penyebabnya. Namun [aksi] ini merupakan akumulasi kekecewaan terhadap kinerja pimpinan,”

Jika dilihat dari dimensi dari dampak ketidakpuasan kerja menurut (Robbins & Judge, 2013:82), aksi serikat pekerja yang sering melakukan unjuk rasa termasuk ke dalam bentuk *voice*, yaitu upaya secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk melakukan beberapa bentuk kegiatan serikat pekerja.

Gambar 1.1
Aksi demo pada 6 Februari 2019



Sumber : Wicaksono, A. (2019, March 14). *FOTO: Demonstrasi Karyawan PT POS Indonesia*. Diambil kembali dari CNN Indonesia:
<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20190206120935-94->

Hubungan antar serikat pekerja yang ada di PT. Pos Indonesia (Persero) juga memiliki hubungan yang kurang harmonis. Pada PT. Pos Indonesia (Persero), ada tiga serikat pekerja yang masih aktif, Serikat Pekerja Pos Indonesia (SPPI) yang didirikan sejak tahun 2000, Serikat Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) (Sekar Posindo) yang didirikan tahun 2010, dan yang terbaru di tahun 2018, Serikat Pekerja Pos Indonesia Kuat Bermartabat (SPPI-KB). Anggota SPPI-KB merupakan pecahan dari SPPI, menurut Ibu Nenden Ryke Sopianti, Wakil Ketua Umum SPPI-KB, SPPI-KB memisahkan diri karena menganggap sudah tidak sevisi dengan SPPI. Akibatnya, menurut Pak Delsyermon, Manajer Hubungan Industrial pada PT. Pos Indonesia (Persero), hubungan antar anggota SPPI-KB dan SPPI tidak baik. SPPI kerap menganggap SPPI-KB tidak ada, padahal keberadaan SPPI-KB sudah dicatatkan dan disahkan pada Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung.

Dampaknya, penyelesaian hubungan industrial pada PT. Pos Indonesia (Persero) mengalami hambatan. Menurut Pak Delsyermon, Lembaga Kerja Sama (LKS) Bipartit yang seharusnya diadakan tiap bulan, tidak berjalan sejak Agustus 2018 dikarenakan adanya kendala dalam verifikasi anggota serikat pekerja. Pasal 6 Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor PER. 32/MEN/XII/2008 tentang Tata Cara Pembentukan dan Susunan Keanggotaan LKS

Bipartit, mengatakan bahwa dalam pembentukan LKS Bipartit, dalam hal di perusahaan terdapat lebih dari 1 (satu) serikat pekerja dan seluruh pekerja menjadi anggota, maka yang mewakili adalah wakil masing-masing serikat pekerja secara proporsional. Namun, karena adanya persetujuan antar serikat pekerja, proses verifikasi yang menentukan perwakilan serikat pekerja belum membuahkan hasil.

Lalu, menurut Pak Del juga, LKS Bipartit yang tidak berjalan mengakibatkan seringnya terjadi miskomunikasi antara perusahaan dengan pekerja. Perusahaan juga merasa kesulitan dalam menyelesaikan permasalahan karena minimnya medium untuk bertemu dengan serikat pekerja. Perjanjian Kerja Bersama (PKB) perusahaan juga belum diperbarui. Dikarenakan ada kendala dalam proses verifikasi anggota perundingan, rencana perundingan PKB 2017-2019 belum terlaksana. Padahal, masa berlaku PKB maksimal 2 tahun. Selain itu, isi PKB yang berlaku banyak yang harus diganti karena sudah tidak relevan dengan keadaan sekarang.

Permasalahan ini harus secepatnya diselesaikan supaya meminimalisir terjadinya perselisihan hubungan industrial pada PT. Pos Indonesia (Persero). Perselisihan yang terus menerus dapat menyebabkan mogok kerja dan unjuk rasa, yang akan berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan. Perselisihan juga dapat membuat pekerja memiliki hubungan yang kurang baik dengan manajemen, tidak percaya terhadap perusahaan, merasa tidak nyaman, dan tidak loyal terhadap perusahaan.

Organisasi yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah dapat membawa dampak negatif yang merugikan organisasi. Pernyataan ini juga didukung oleh (Sunarta, 2019:65) yang mengatakan bahwa karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja akan aktif dalam serikat pekerja, mengadakan tindakan mogok kerja, mosi tidak percaya, dan berbagai jenis tindakan lain. Pada PT. Pos Indonesia (Persero) sendiri sudah sering terjadi tindakan mogok kerja dan di mana menurut Ibu Liana, staff dalam divisi Manajemen Hubungan Industrial, sekitar 80% pekerja di PT. Pos Indonesia (Persero) tergabung ke dalam serikat pekerja.

Lalu, menurut Akhmad Qomarudin, Ketua Umum SPPI KB Akhmad Qomarudin, banyak anggota yang tergabung ke dalam SPPI KB juga dikarenakan mereka tidak puas dengan berbagai aspek di perusahaan. Hal yang paling karyawan

tidak puas adalah ketimpangan gaji pegawai level atas dan bawah pada PT. Pos Indonesia (Persero) . Menurutnya, anggota SPPI KB juga diperlakukan berbeda dengan karyawan yang tidak tergabung dengan SPPI KB. Misalkan dalam pekerjaan tidak mendapatkan kesempatan yang sama, dianggap “duri”, dan dikucilkan. Hal ini tentunya membuat karyawan merasa tidak senang dengan pekerjaannya. Karyawan juga seringkali kecewa karena merasa suaranya tidak didengar oleh pihak perusahaan. Akibatnya, terkadang karyawan tidak memberikan usaha yang maksimal untuk pekerjaannya, dan hanya bekerja dengan usaha secukupnya. Menurut (Robbins & Judge, 2013:82), respon ini termasuk ke dalam respon *neglect*, yaitu secara pasif membiarkan kondisi memburuk, mengakibatkan ketidakhadiran atau keterlambatan yang parah, mengurangi usaha, dan meningkatnya tingkat kesalahan.

Menurut (Luthans, 2006:243), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Menurut (Sunarta, 2019:65) kepuasan kerja difungsikan untuk dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan loyalitas karyawan, dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Jika karyawan memperoleh kepuasan kerja, karyawan akan memiliki tingkat kehadiran dan perputaran kerja yang baik, pasif dalam serikat pekerja, dan memiliki prestasi kerja yang lebih baik dari karyawan lainnya. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan manajemen hubungan industrial yang kurang baik dapat membuat kepuasan kerja karyawan rendah sehingga dapat memengaruhi produktivitas dan loyalitas karyawan.

Berangkat dari masalah di atas, penulis tertarik untuk mengangkat topik dengan judul **Pengaruh Manajemen Hubungan Industrial terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) (Suatu Kasus pada Anggota Serikat Pekerja Pos Indonesia Kuat Bermartabat)**. Topik ini penulis ajukan untuk menemukan jawaban atas perbaikan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga hubungan industrial pada PT. Pos Indonesia (Persero) dapat berjalan dengan harmonis sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis mendapati permasalahan yang ada adalah:

1. Bagaimana manajemen hubungan industrial pada PT. Pos Indonesia (Persero)?
2. Bagaimana kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero)?
3. Bagaimana pengaruh manajemen hubungan industrial terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero)?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui bagaimana manajemen hubungan industrial pada PT. Pos Indonesia (Persero)
2. Mengetahui bagaimana kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero)
3. Mengetahui pengaruh manajemen hubungan industrial terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero)

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Bagi peneliti
Penelitian ini diharapkan dapat berguna dan memberikan manfaat bagi peneliti untuk menambah pengetahuan serta wawasan mengenai penerapan teori yang sesuai untuk kondisi perusahaan.
2. Bagi PT. Pos Indonesia (Persero)

Melalui penelitian ini diharapkan PT Pos Indonesia (Persero) dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai masukan untuk memperbaiki kelemahan dan kekurangan yang ada.

3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pihak lain sebagai referensi mengenai pelaksanaan manajemen hubungan industrial, khususnya dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial sehingga dapat mewujudkan hubungan industrial yang harmonis dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk meneliti permasalahan yang sama namun pada waktu dan tempat yang berbeda, serta menambah wawasan bagi mahasiswa Program Studi Sarjana Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan, terutama dalam kajian ilmu bidang Manajemen Insani dan Manajemen Hubungan Industrial.

1.4 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam melakukan kegiatan usaha di sebuah perusahaan. Dalam melakukan pekerjaan tersebut, pihak manajemen dengan para pekerja harus memiliki hubungan kerja yang harmonis, dimana hak dan kewajiban dua belah pihak terpenuhi. Dalam memastikan hak dan kewajiban terpenuhi, dibutuhkannya manajemen hubungan industrial. Menurut (Suwanto, 2003:1), sistem hubungan industrial adalah sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku proses produksi barang dan/atau jasa, dimana pihak buruh dan pihak pengusaha, adalah sebagai pihak yang secara fisik terlibat langsung, sedangkan pihak pemerintah terlibat di dalam hal-hal tertentu secara tidak langsung

Dalam upaya menciptakan hubungan industrial yang harmonis perlu dikembangkan keseimbangan antara kepentingan pekerja buruh, pengusaha, dan pemerintah, karena ketiga komponen tersebut mempunyai masing-masing

kepentingan. Menurut Asikin (1993) dalam (Zulkarnaen, 2016:810), kepentingan yang dimaksud yaitu: untuk pekerja/buruh perusahaan merupakan tempat untuk bekerja sekaligus sebagai sumber penghasilan dan penghidupan diri beserta keluarganya, untuk pengusaha, perusahaan adalah wadah untuk mengeksploitasi modal guna mendapat keuntungan yang sebesar-besarnya dan untuk pemerintah perusahaan merupakan bagian dari kekuatan ekonomi yang menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Dalam pelaksanaannya, manajer hubungan industrial mengatur ruang lingkup hubungan industrial, (Haryani, 2002:3), meliputi *man power marketing* dan *man power management*. *Man power marketing* membahas penentuan syarat-syarat kerja yang akan diterapkan dalam pelaksanaan ikatan kerja yang ada setelah pekerja/buruh dinyatakan diterima oleh pihak perusahaan. Syarat-syarat kerja yang dimaksud seperti jam kerja, hari kerja, tempat kerja, upah, jaminan sosial, dan lain-lain. Sedangkan *man power management* membahas pelaksanaan syarat-syarat kerja dan berbagai permasalahan serta pemecahannya, terjadi setelah pekerja/buruh bergabung dengan perusahaan. Permasalahan yang dihadapi dan pemecahannya yang diwakilkan kepada serikat pekerja/ serikat buruh meliputi: Penarikan tenaga kerja, pengembangan tenaga kerja, kompensasi, Integrasi, dan pemeliharaan.

Agar mencapai hubungan industrial yang harmonis, terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi. Syarat terciptanya suatu hubungan industrial yang harmonis yaitu terapkannya norma kerja (*labour legislation*) dan syarat kerja (*term of employment*) dalam suatu hubungan kerja dalam suatu perusahaan. Norma Kerja adalah pengaturan hak dan kewajiban bagi pekerja/buruh dan pengusaha atau pimpinan perusahaan yang tertuang dalam peraturan perundang-undangan, misalnya Upah Minimum Kota atau Kabupaten, BPJS Ketenagakerjaan, Keselamatan Kerja atau Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja, Upah Lembur. Sedangkan Syarat Kerja adalah standar yang diatur hanya berlaku bagi perusahaan secara individual sesuai dengan kondisi perusahaan yang bersangkutan, misalnya perjanjian kerja, peraturan perusahaan, perjanjian kerja bersama.

Aruan (2004) dalam (Maulina, Rizal, & Andini, 2016:57) mengungkapkan indikator hubungan industrial yang harmonis, yaitu:

1. Kepatuhan perusahaan dalam menjalankan peraturan perundang-undangan.
2. Tersedianya sarana dan fasilitas kerja yang aman dan memadai.
3. Kontrol dan mekanisme organisasi produksi

Dengan dilaksanakannya pengimplementasian manajemen hubungan industrial yang efektif, diharapkan kepuasan kerja karyawan tinggi. Menurut (Luthans, 2006:243), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan loyalitas karyawan, dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. (Sunarta, 2019:65)

Menurut (Luthans, 2006:243), kepuasan kerja meliputi 5 dimensi yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work itself*)
2. Pengawasan (*supervision*)
3. Rekan kerja (*co-worker*)
4. Kesempatan untuk maju (*advanced opportunities*)
5. Gaji (*pay*)

Berdasarkan uraian di atas, dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 1.3
Kerangka Pemikiran



Sumber: Olahan penulis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut : Manajemen Hubungan Industrial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero)