

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi atau perusahaan membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang dapat diandalkan. SDM memegang peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut **Koetler (2001)**, SDM merupakan faktor utama produksi dan sebagai inti penggerak yang harus ada dalam sebuah perusahaan. Maju dan mundurnya sebuah organisasi atau perusahaan ditentukan oleh SDM yang kompeten, terlatih, termotivasi dengan baik, dan menghargai kedudukan satu sama lain secara bertanggung jawab. Dengan adanya sumber daya manusia yang dapat diandalkan maka akan menunjang tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

Bekerja merupakan salah satu tindakan yang dilakukan manusia dalam rangka memenuhi kebutuhannya. Dengan bekerja manusia memiliki kesempatan untuk mengaktualisasikan keterampilan yang dimiliki dan sekaligus mendapatkan penghasilan atas hasil kerjanya tersebut. Kebutuhan akan muncul jika ada kekurangan akan sesuatu yang diperlukan untuk ketahanan dan kelangsungan hidupnya. Keadaan ini akan memunculkan ketidakseimbangan pada diri manusia dan sebaliknya apabila kebutuhannya terpenuhi maka ketidakseimbangan akan hilang. Ketidakseimbangan ini akan memotivasi seseorang untuk bertindak. Tindakan yang dilakukan ini untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan menimbulkan kepuasan, sebaliknya apabila tujuan tidak tercapai maka akan menimbulkan ketidakpuasan.

Kepuasan dan ketidakpuasan seseorang dalam bekerja akan berdampak pada sikap positif dan atau negatif terhadap hasil kerja. Kepuasan dan ketidakpuasan pada diri karyawan akan menjadi salah satu faktor yang cukup penting bagi perusahaan, karena secara langsung atau tidak langsung, hal tersebut dapat berpengaruh terhadap tercapainya tujuan perusahaan. Kepuasan akan menimbulkan perilaku produktif bagi setiap karyawan sedangkan ketidakpuasan dapat menimbulkan perilaku non produktif. Ketidakpuasan karyawan akan mengakibatkan munculnya reaksi ekstrim atau negatif. Contoh ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan terjadi di Surabaya yaitu karyawan PT HM Sampoerna Tbk melakukan aksi mogok kerja menuntut pihak manajemen perusahaan menaikkan gaji dan tunjangan bagi karyawan yang dulu telah dijanjikan pihak perusahaan sejalan dengan tingginya tingkat produksi perusahaan tersebut (**Media Indonesia, Agustus 2005**). Selain itu juga pada bulan Februari 2006 terjadinya aksi mogok kerja besar – besaran hingga beberapa hari yang melibatkan hampir seluruh karyawan PT Maspion Surabaya yang menuntut pihak perusahaan untuk melakukan penyesuaian upah sesuai dengan upah minimum regional Jawa Timur (**Kompas, Februari 2006**). Namun ketidakpuasan karyawan tidak terjadi pada PT Astra Internasional, dimana pihak perusahaan sangat memperhatikan hak – hak yang diperoleh setiap karyawan sehingga para karyawan akan bekerja dengan optimal.

Tindakan yang dilakukan karyawan dengan melakukan aksi mogok kerja akan berdampak negatif bagi kedua belah pihak. Bagi pihak perusahaan akan mempengaruhi produksi sehingga target tidak tercapai. Sedangkan dipihak karyawan,

mogok kerja akan mengurangi pendapatannya dan memungkinkan terkena putus hubungan kerja (PHK).

PT "X" adalah Perusahaan Perseroan Terbatas yang bergerak dalam bidang distributor obat – obatan yang berpusat di Kota Bandung. Perusahaan yang berdiri dari tahun 1961 dengan jumlah karyawan kurang lebih 900 orang ini memegang pendistribusian obat-obatan khusus merk tertentu dengan area pemasaran Jawa Barat dengan beberapa daerah perwakilan antara lain Bandung, Subang, Cirebon dan Tasikmalaya. PT "X" memiliki visi dan misi, dimana menjadikan perusahaan yang besar dan terdepan dalam penjualan obat-obatan dengan merk tertentu.

Untuk mencapai visi perusahaan, tentunya salah satu pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan adalah karyawan yang kompeten, terlatih, termotivasi dengan baik sesuai dengan lini tugasnya, misalnya pada lini tugas seorang supervisor. . Supervisor termasuk dalam manajer level bawah (*first – line managers*) yang menekankan pada persoalan operasional, karena supervisor memiliki tugas secara langsung membawahi para pekerja pelaksana dan bertanggung jawab kepada manajer madya. **(Evi Silvia Soetomo, Prinsip Manajemen, 1999)**

Setiap supervisor PT "X" yang juga sebagai *team leader* masing-masing memiliki kelompok atau team yang diberikan tugas dimana perusahaan telah memberikan target. Tugas supervisor di PT "X" bersifat operasional yaitu mengawasi proses pendistribusian produk serta promosi yang dilaksanakan oleh bawahannya untuk mencapai target perusahaan. Selain itu supervisor memberikan petunjuk atau arahan dan koreksi terhadap bawahannya, membuat laporan mengenai kegiatan yang

telah berlangsung dan mencatat hasil kerja kerja bawahannya. Supervisor menjadi bagian yang penting, karena dapat ditafsirkan sebagai motor penggerak perusahaan. Oleh karenanya, supervisor harus mampu melaksanakan tugas - tugasnya dengan baik guna memenuhi target perusahaan. Sebaliknya perusahaan berkewajiban memenuhi kebutuhan supervisor agar dapat menjalankan tugasnya lebih optimal. Artinya ada hubungan timbal balik antara supervisor dengan perusahaan. Namun terkadang perusahaan hanya ingin mengejar target tanpa mengindahkan atau melupakan hal – hal yang menjadi penting bagi kesejahteraan supervisor, pada akhirnya akan berujung kepada kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja.

Menurut **Loquist & Dawis (1967)** kepuasan kerja adalah bagaimana cara seorang karyawan merasakan pekerjaan, suatu sikap umum terhadap pekerjaan berdasarkan evaluasi berbagai aspek pekerjaan yang berbeda. Kepuasan kerja harus diperhatikan agar karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan keinginan perusahaan. Setiap karyawan memiliki berbagai macam kebutuhan dan harapan didalam pekerjaannya dan hal ini dipengaruhi oleh beberapa aspek yaitu kondisi kerja, kebijakan perusahaan, tanggung jawab yang dibebankan, prestasi dan pengakuan atas hasil kerja, imbalan yang diperoleh, dan hubungan dengan rekan sekerja. Menurut **Wexley & Yukl (1984 : 65)**, Indikasi dari adanya kepuasan kerja karyawan meliputi semangat kerja yang tinggi dari karyawan, turn over yang rendah, jaranganya keluhan – keluhan yang dilontarkan oleh karyawan, rendahnya pelanggaran yang dilakukan karyawan, tingkat absensi yang rendah, motivasi kerja karyawan yang tinggi.

Wawancara dengan karyawan HRD didapatkan hasil bahwa selama ini penilaian dari perusahaan terhadap karyawan pada posisi supervisor, masih banyak yang dinilai kurang nyaman dan tidak merasa mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Hal ini terlihat dari tingkat keluar masuk karyawan (*turn over*) pada posisi supervisor yang cukup tinggi sehingga menurunnya target yang ditetapkan perusahaan.

Perusahaan sudah melakukan berbagai banyak cara untuk menghindari keluar masuk karyawan pada posisi supervisor. Para supervisor ini sebelumnya diberikan pelatihan khusus pada masa *training*, memberikan penghargaan dan pujian terhadap kinerja yang baik, serta memberikan bonus yang cukup besar. Cara ini cukup baik dan beberapa supervisor pun mengakui bahwa cara tersebut dapat membuat mereka merasa senang dan nyaman untuk tetap bekerja. Hal tersebut juga membangkitkan semangat para supervisor tersebut, karena sebagian dari supervisor berhasil mencapai target yang diinginkan perusahaan. Bagi pihak perusahaan sendiri kepuasan kerja yang diterima karyawannya akan menjadi suatu hal yang positif yang harus dipertahankan. Bila karyawan sering mengeluh dalam bekerja dan kurang ada kenyamanan serta merasakan kurang puas dalam bekerja, ini merupakan suatu hal negatif bagi perusahaan. Hal tersebut harus diperbaiki dan ditingkatkan secara optimal sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh para karyawannya.

Pencapaian target merupakan tuntutan perusahaan akan tetapi dengan tercapainya target perusahaan atau melebihi target tersebut maka supervisor akan mendapatkan bonus yang besarnya tergantung dari target yang dicapai. Bagi para supervisor, besarnya bonus yang didapat ini cukup menarik mereka karena dengan

hanya mengandalkan gaji pokok yang jumlahnya tidak terlalu besar tidak akan cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup apalagi bagi mereka yang sudah berkeluarga. Bentuk ketidakpuasan lainnya antara lain kurang adanya kesempatan bagi mereka untuk berjenjang karier dan hubungan dengan atasan dirasakan cenderung kurang ada rasa saling pengertian. Kurangnya rasa saling pengertian ini ditunjukkan dengan sikap atasan yang kurang memahami kondisi di lapangan, dimana atasan sering menerapkan kebijakan-kebijakan pencapaian target yang cenderung kurang sesuai untuk diterapkan di lapangan sehingga hal ini cenderung bertentangan dengan keinginan para supervisor, karena merekalah yang lebih memahami kondisi di lapangan. Selain ketidakpuasan tadi ternyata para supervisor merasa masih mendapatkan kepuasan dari hubungan antara rekan kerja yang dirasa cukup akrab. Adanya pertukaran informasi, saling membantu dan meluangkan waktu bersama di waktu senggang turut membantu membangun kondisi kerja yang menyenangkan di kantor maupun di luar kantor

Berdasarkan wawancara awal yang dilakukan peneliti terhadap 10 supervisor, maka enam orang supervisor mengatakan sebenarnya mereka menyukai pekerjaannya namun gaji yang diperoleh kurang sesuai harapan, dimana tidak sesuai dengan beratnya tugas yang diterima. Sebagian lain supervisor menyatakan kurang senang dalam bekerja karena jenjang karir yang kurang jelas dan dirasakan lama. Kurang adanya kesempatan untuk dapat memanfaatkan kemampuan yang dimiliki. Kurang adanya evaluasi terhadap kinerja yang jelas sehingga hal ini menjadikan kurangnya peluang untuk melakukan yang terbaik atau berprestasi dan kurang mendapatkan

pujian akan pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan empat orang supervisor sisanya mengatakan puas terhadap kebersihan lingkungan sekitar perusahaan, puas dengan gaji atau imbalan yang diberikan pihak perusahaan, mendapatkan penghargaan dari perusahaan terhadap kinerjanya yang baik.

Penghayatan perasaan akan kondisi yang dialami dari setiap karyawan berbeda-beda dan sifatnya pun sangat subjektif, maka peneliti tertarik untuk meneliti gambaran kepuasan kerja pada supervisor PT “X” Kota Bandung..

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka masalah yang akan diteliti adalah bagaimana gambaran kepuasan kerja pada supervisor PT “X” Kota Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kepuasan kerja pada supervisor PT “X” Kota Bandung.

1.3.2 Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai kepuasan kerja yang diketahui melalui tiap –tiap aspek kepuasan kerja pada supervisor PT “X” Kota Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

1. Memberikan informasi mengenai kondisi-kondisi pekerjaan yang berkaitan dengan Motivator Factor dan Hygiene Factor khususnya pada job supervisor
2. Menambah informasi, wawasan dan pengetahuan dalam bidang psikologi industri mengenai kepuasan kerja karyawan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan gambaran mengenai kepuasan kerja pada supervisor untuk ditindak lanjuti oleh management PT “X” agar dapat dijadikan sebagai acuan dalam meningkatkan prestasi kerja.
2. Memberikan gambaran mengenai aspek – aspek kepuasan kerja yang perlu mendapatkan perhatian , baik untuk dipertahankan maupun diperbaiki oleh pihak perusahaan.

1.5 Kerangka Pikir

Supervisor pada PT “X” adalah orang yang menjalankan fungsi kerja bersifat operasional yaitu mengawasi proses pendistribusian produk serta promosi yang dilaksanakan oleh bawahannya untuk mencapai target perusahaan. Selain itu supervisor memberikan petunjuk atau arahan dan koreksi terhadap bawahannya, membuat laporan mengenai kegiatan yang telah berlangsung dan mencatat hasil kerja kerja bawahannya .

Supervisor suatu perusahaan dituntut untuk dapat menjalankan pekerjaan dengan baik sesuai dengan tugas dan wewenangnya guna mencapai tujuan perusahaan. Seorang supervisor harus mampu memberikan inspirasi kepada anak buah untuk bersama – sama menyelesaikan pekerjaan – pekerjaan sesuai dengan waktunya dan berada pada situasi kerja yang kondusif. Menurut **R. Keith Mobley (The Keys to Effective Supervision, 2001)**, ciri kunci supervisi yang efektif adalah delegasi, yaitu supervisor harus mampu mendistribusikan sebagian tugas – tugas yang bersifat teknis lapangan kepada anak buahnya; keseimbangan yaitu supervisor harus dapat menyeimbangkan penggunaan otoritas, kapan harus menggunakan dan kapan harus menahan diri serta membiarkan anak buah bekerja dengan menggunakan kreativitasnya; komunikasi, terutama multi arah mencakup kemampuan mendengarkan keluhan-keluhan, masukan dan pertanyaan dari karyawan atau bawahan.

Tugas ini sekaligus menempatkan supervisor sebagai salah satu ujung tombak pemasaran produk yang dihasilkan. Tercapai atau tidaknya target, tentunya menjadi beban para *supervisor* dan perusahaan sebagai penentu kebijakan harus siap menerima resiko tersebut serta memberi solusi yang terbaik. Terlepas dari tugas tersebut, para supervisor ini tentunya memiliki kebutuhan hidup yang harus mereka cukupi.

Seseorang yang bekerja pada suatu perusahaan dilatarbelakangi oleh kebutuhan yang berbeda – beda. Kebutuhan timbul karena adanya sesuatu yang dirasakan kurang, berkaitan dengan upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidup. Kebutuhan akan muncul tergantung dari keinginan dan kepentingan orang

tersebut. Setiap karyawan akan termotivasi untuk bertindak dalam bekerja agar dapat memuaskan kebutuhan. Semakin banyak kebutuhan karyawan yang dapat dipenuhi oleh pihak perusahaan maka semakin menimbulkan kepuasan kerja. Demikian juga sebaliknya, semakin banyak kebutuhan karyawan yang tidak dapat dipenuhi oleh pihak perusahaan maka semakin menimbulkan ketidakpuasan kerja.

Abraham Maslow (dalam **Fred Luthans**, 1995) menyatakan bahwa kebutuhan akan mempengaruhi perilaku seseorang sampai kebutuhannya tersebut terpenuhi. Kebutuhan-kebutuhan tersebut tersusun dalam suatu hirarki mulai dari kebutuhan yang paling mendasar yaitu kebutuhan fisiologis (makan dan minum) sampai kebutuhan yang tertinggi untuk mengaktualisasikan dirinya.

Apabila tujuan tercapai maka akan menimbulkan kepuasan dalam diri yang akan menimbulkan perasaan positif atau menyukai pekerjaannya. Sebaliknya apabila tidak tercapai akan menimbulkan ketidakpuasan yang akan menimbulkan perasaan negatif terhadap pekerjaannya (**Lofquist & Dawis**, 1967 dalam **Wexley, Kenneth N., Garry A. Yulk**, 1984).

Ketika para supervisor berada di lingkungan kerja mereka berhadapan dengan tuntutan untuk bekerja dengan baik. Supervisor pun menuntut imbalan berupa kompensasi atas hasil kerjanya, tempat kerja yang nyaman, aman, rekan kerja yang menyenangkan, atasan yang kompeten dan kesempatan untuk berprestasi. Selama kebutuhan supervisor ini terpenuhi maka akan menimbulkan kepuasan, sebaliknya jika tidak terpenuhi maka dapat menimbulkan situasi yang kurang menguntungkan bagi kedua pihak. Selama supervisor tersebut dapat memenuhi tuntutan dari

lingkungan kerjanya dan perusahaan pun memenuhi kebutuhan supervisor maka interaksi akan tetap terpelihara dan terjaga. Bila kesesuaian tercapai, karyawan tersebut akan berusaha untuk memenuhi tuntutan dari lingkungan kerjanya dan apabila kesesuaian tidak tercapai akan berpengaruh terhadap pekerjaannya, misalnya : produktivitas menurun, motivasi kerja yang rendah hingga *turn over* karyawan (Lofquist & Dawis, 1967 dalam Wexley, Kenneth N., Garry A. Yulk, 1984).

Kepuasan kerja merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi tercapainya tujuan perusahaan. Aspek – aspek yang berkaitan dengan kepuasan kerja yang muncul dari para supervisor harus dapat menjadi perhatian oleh perusahaan, perusahaan harus mampu untuk menjawab berbagai permasalahan yang terjadi menyangkut kepuasan kerja pada supervisor

Menurut **Loquist & Dawis (1967)**, kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan seseorang terhadap pekerjaannya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi munculnya kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang muncul tergantung pada konsep kesesuaian antara individu dengan lingkungan pekerjaannya.

Pada kenyataannya supervisor dapat menunjukkan perasaan puas dan tidak puas terhadap pekerjaannya. Misalnya saja supervisor PT “X” menyatakan bahwa mereka merasa cukup diperhatikan oleh perusahaan dengan berbagai macam yang mereka peroleh khususnya tunjangan transportasi dan telepon. Hal ini mengingat kondisi lingkungan kerja yang menuntut supervisor harus sering berkomunikasi dan memonitor di lapangan. Di sisi lain, kebijakan perusahaan tentang karyawan, dimana

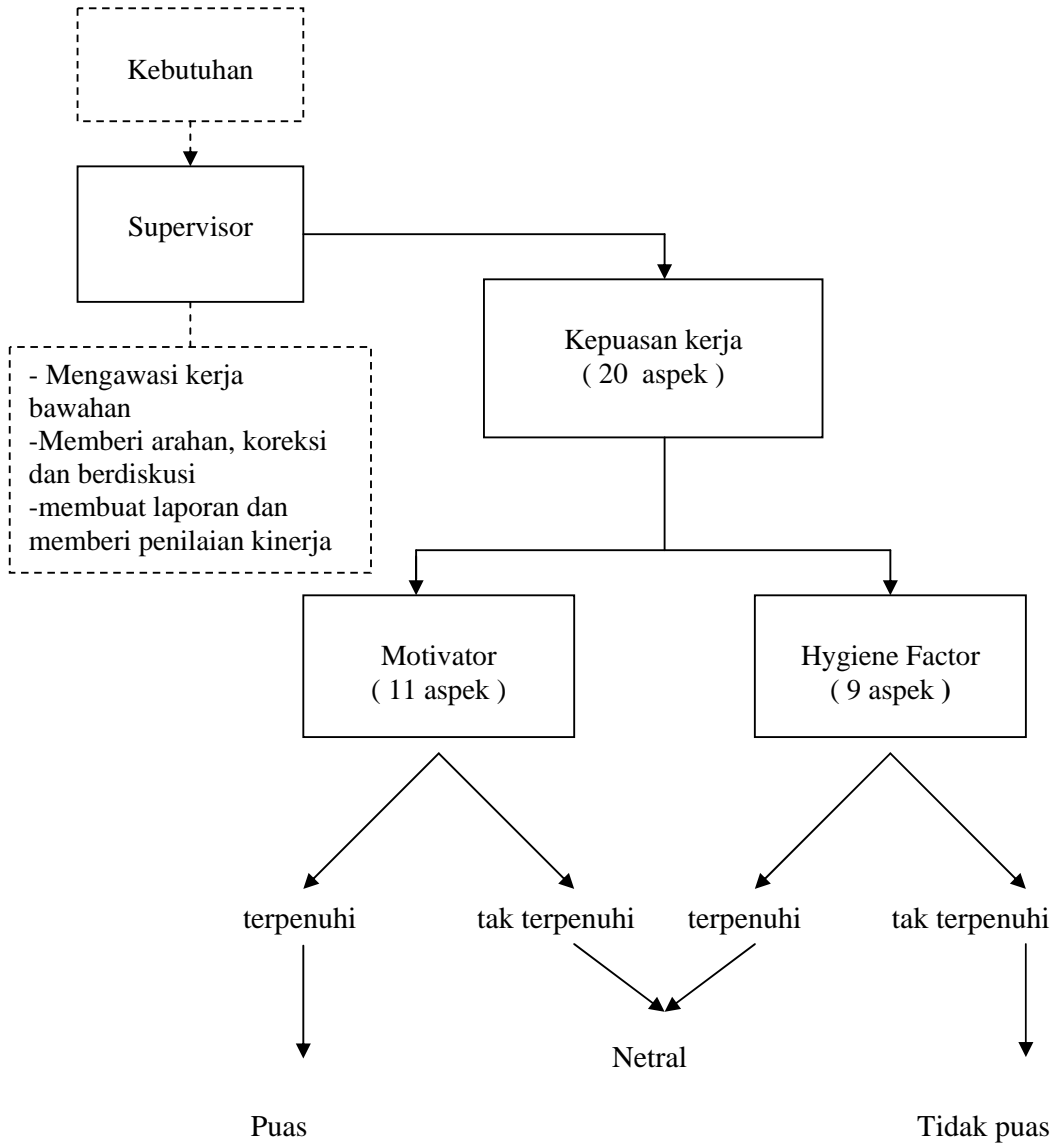
mereka dapat diturunkan posisi jabatan dan yang lebih fatal adalah diberhentikan sewaktu-waktu dan kapan saja bila kurang dapat mencapai target perusahaan menimbulkan ketidaknyamanan pada supervisor

Aspek yang berkaitan dengan kepuasan kerja dibagi menjadi 2 kelompok, yaitu kelompok *dissatisfiers (hygiene factors)* dan *satisfier(motivator)*. *Dissatisfiers (hygiene factors)* ialah faktor – faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri atas pemanfaatan kemampuan, kebijaksanaan perusahaan, kemampuan teknikal atasan, gaji / imbalan, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, kondisi kerja, keamanan dan status sosial. Apabila aspek ini tidak dapat terpenuhi maka karyawan akan merasakan ketidakpuasan. Karyawan akan menghayati kepuasan kerja jika ada pemenuhan dari faktor pekerjaan yang disebut dengan *satisfier(motivator)*. *Satisfier (motivator)* adalah faktor – faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pelayanan sosial, kreativitas, Nilai – nilai moral, kemandirian, variasi, otoritas, aktivitas, prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan kemahiran (**Wexley & Yukl, 1984**).

Kepuasan kerja pada supervisor, kehadiran *motivator* akan menimbulkan kepuasan sedangkan ketidakhadiran *hygiene factors* akan menimbulkan ketidakpuasan. *Motivator* yang berkaitan dengan supervisor lebih kearah otoritas, prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemahiran, kemandirian dan kreativitas. Sedangkan *hygiene factor* yang berkaitan dengan supervisor lebih kearah pemanfaatan kemampuan, kebijaksanaan perusahaan, keamanan, imbalan, kondisi kerja, kemampuan teknikal atasan dan rekan kerja.

Secara ringkas, alur berfikir diatas dapat dijelaskan dalam bagan sebagai berikut :

Bagan kerangka pikir



1.6 Asumsi

Dari kerangka pikir diatas dapat diambil asumsi bahwa :

- Kepuasan dan ketidakpuasan kerja muncul dari dalam diri karyawan sebagai penghayatan terhadap lingkungan pekerjaan.
- Aspek – aspek kepuasan kerja yang dibedakan oleh *motivator* dan *hygiene factors*
- Terpenuhinya *motivator factors* akan menimbulkan kepuasan pada supervisor