

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Perusahaan memiliki beragam sumber daya yang menopang lancarnya operasional dan pencapaian tujuan, diantaranya adalah sumber daya manusia. Dewasa ini tenaga manusia sudah banyak dimonopoli oleh mesin, tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa SDM masih tetap memiliki nilai yang begitu besar dalam aktivitas suatu perusahaan. Adanya perkembangan teknologi yang semakin canggih dan disertai persaingan antar perusahaan yang ketat, maka setiap perusahaan harus dapat meningkatkan potensi dan kompetensi SDM-nya untuk tetap bertahan. “Kini perusahaan telah menyadari bahwa tenaga kerja bukan hanya faktor produksi. Terlebih tenaga kerja yang kompeten merupakan alat untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan, keunggulan ini diperoleh dari kompetensi unik yang dimiliki tenaga kerjanya dan hal ini dapat membedakannya dengan perusahaan pesaing.” (**Munjiati Munawaroh. Majalah Manajemen no.166/Juni’02/hal.12**).

Sumber daya manusia akan mendapatkan porsi perhatian yang lebih banyak pada perusahaan-perusahaan, karena sumber daya manusia yang akan menggerakkan dan berperan dalam roda bisnis perusahaan. Perusahaan harus berupaya memantapkan tenaga kerja mereka agar mampu bersaing dengan tenaga kerja profesional lainnya dari luar negeri. **Moh. As’ad** yang mengutip pendapat

Louis A. Allen tentang pentingnya unsur manusia dalam menjalankan roda industri menyatakan bahwa *''Betapapun sempurnanya rencana-rencana organisasi, pengawasan serta penelitian lainnya, bila karyawan tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat dan antusias, maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil sebanyak yang diharapkan''* (As'ad, 1998 : 103).

Berangkat dari pentingnya sumber daya manusia dalam menjalankan perusahaan, pengusaha perlu memperhatikan masalah-masalah yang dialami oleh karyawan yang memiliki peluang untuk menghambat menjalankan tugas dengan minat dan antusiasme yang tinggi. Salah satu masalah yang dapat menghambat proses perkembangan perusahaan adalah masalah sumber daya manusia yang ada di PT X. PT.'X' yaitu salah satu unit usaha dana pensiun sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN). PT.'X' di dirikan di kota Bandung yang telah memperoleh izin dari Menteri Kehakiman RI sejak 9 Juni 1991 dan beroperasi secara komersial. Adapun bidang usaha yang ditekuni PT'X' meliputi 3 bidang, yakni bidang Properti, bidang Transportasi dan bidang Perdagangan/Jasa. PT.X, memiliki peralatan yang modern dan didukung oleh 200 tenaga kerja yang tersebar di beberapa cabang. Paradigma yang saat ini diharapkan untuk diwujudkan di PT. X dirangkum dalam visi dan misi perusahaan. Adapun visi dari perusahaan ini adalah Menjadi Perusahaan yang handal di bidang properti dan transportasi darat melalui pengelolaan secara profesional olah sumber daya manusia yang berkualitas. Sedangkan misi dari PT. X adalah : Pertama, meningkatkan kepuasan pelanggan melalui kualitas produk dan jasa. Harga dan pelayanan yang baik; yang kedua menjalin kemitraan dengan berdasarkan prinsip

win-win solution dan kemitraan jangka panjang dengan para pelanggan; ketiga mengelola perusahaan berdasarkan prinsip-prinsip Pengelolaan Perusahaan Secara Baik (Good Corporate Governance); dan keempat mengembangkan kompetensi SDM menjadi profesional-profesional yang tangguh, kreatif dan inovatif.

Sejumlah persiapan juga telah dilakukan oleh PT. X, diantaranya mendapatkan sertifikasi *ISO* sebagai syarat untuk mendapatkan tender-tender/proyek, sertifikasi kalibrasi alat berat perusahaan, memantapkan manajemen perusahaan seperti manajemen keuangan dan manajemen sumber daya manusia (**Dhira Kumaragaman , Direktur Utama, dalam Company Profile PT. X Bdg**).

Sejumlah usaha-usaha terus diupayakan dengan melakukan perbaikan dan penataan manajemen yang lebih baik. Setiap catur wulan para manajer yang di pimpin oleh masing-masing kepala divisi melakukan evaluasi dari setiap bagian. Pertemuan semacam ini dilakukan dalam rangka menjaga setiap misi yang sudah dilaksanakan berjalan dengan baik dan sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan bersama. Selain untuk menjaga visi dan misi perusahaan pertemuan-pertemuan rutin itu dilakukan untuk menjaring setiap masalah yang muncul. Mengingat pentingnya peran SDM bagi perusahaan, maka perusahaan perlu memikirkan bagaimana mengelola SDM-nya. Bagaimana karyawannya dapat berkerja dengan baik serta dapat mempertahankan keunggulan kompetitif melalui kompetensi yang dimilikinya. Salah satu hal yang dapat dilakukan perusahaan adalah menciptakan kepuasan bagi karyawannya dalam bekerja. (**Jhon Hardi, Direktur PT 'X' Bdg**)

Seiring untuk menjaga, memantau dan memelihara sumber daya manusia, diperlukan suatu perangkat untuk senantiasa memantau kinerja para karyawan. Karyawan merupakan aset perusahaan, dengan jumlah tenaga kerja yang ada, perlu dijaga, dimanfaatkan secara optimal dan ditingkatkan kredibilitas para karyawan tersebut. Kemampuan dan kredibilitas karyawan juga perlu diperhatikan untuk melihat sejauhmana keefektifan dan keefisienan mereka dalam bekerja, apakah mampu memberikan keuntungan untuk perusahaan. Selanjutnya karyawan tersebut perlu dipelihara kemampuan bekerjanya agar tetap dapat bekerja dengan baik. Individu yang masuk menjadi karyawan suatu perusahaan, akan membawa seperangkat kebutuhan dan harapan yang diyakini dapat terpenuhi melalui pekerjaannya. Harapan karyawan tidak lain adalah hal-hal yang dijumpai dalam lingkungan kerja merupakan keadaan yang sesuai dengan harapannya serta dapat memenuhi kebutuhannya. Di satu sisi, karyawan ingin agar kebutuhannya dapat dipenuhi oleh perusahaan melalui imbalan (*reward*) yang disediakan oleh perusahaan. Imbalan (*reward*) tersebut mencakup antara lain gaji, penghargaan, jaminan pekerjaan, tempat kerja yang aman dan nyaman, teman kerja yang menyenangkan, atasan yang kompeten dan kesempatan berprestasi (**Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967** dalam **Welly, 2000**).

Dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan karyawannya, yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah adanya perbedaan kebutuhan antara karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini tergantung dengan jenis kebutuhan yang sedang dibutuhkan misalnya, salah satu manajer menginginkan promosi dari perusahaan sedangkan manajer yang lain menginginkan upah yang

lebih besar dan membina hubungan baik dengan rekan kerja, atasan maupun dengan bawahannya. Bila makin banyak aspek-aspek kerja dapat memenuhi kebutuhannya maka karyawan tersebut akan merasa semakin puas. (**Lofquist & Dawis, 1967**).

Setiap organisasi memerlukan manajer untuk melaksanakan tugas dan peran sebagai pengelola demi tercapainya tujuan organisasi. Berdasarkan perannya setiap manajer akan mengelola materi sumber daya berbeda, sesuai dengan bagian yang menjadi tanggung jawab bidang masing-masing. Namun ada sesuatu yang sama bagi para manajer, yaitu mereka semua akan mengelola manusia sebagai orang-orang yang akan membantunya melaksanakan tugas pekerjaan organisasi.

Ada manajer yang mementingkan hubungan pribadi dengan bawahannya, seringkali sulit mengambil keputusan, seringkali dalam kasus-kasus seperti ini pemimpin mengabaikan kedisiplinan kerja sehingga merugikan perusahaan. Hal ini merupakan suatu tekanan bagi seorang manajer sebab selain ia bertanggung jawab pada atasannya ia juga berhubungan langsung dengan para pekerja.

Dari hasil wawancara awal dengan 15 orang manajer ada beberapa gejala yang tampak, 53,33% mengatakan bahwa mereka merasa kurang senang dengan suasana kerja, terutama hubungan dengan atasan yang kurang baik, standart gaji yang dirasa kurang baik, dan mereka juga merasa kurang senang dalam hal kesempatan meraih jenjang karir. Hal ini disebabkan karena mereka merasa sangat sulit untuk naik ke level yang lebih tinggi, sehubungan dengan jumlah manajer

yang cukup banyak sedangkan posisi jabatan yang terbatas, sehingga ada rasa kekhawatiran manajer tentang kelangsungan pekerjaan mereka.

26,67% manajer merasa gaji serta kesempatan training dan pendidikan yang diberikan perusahaan kurang dari yang mereka harapkan. Manajer tersebut merasa perlu adanya kenaikan gaji, karena adanya ketidakseimbangan dengan apa yang telah mereka lakukan terhadap perusahaan seperti pikiran resiko dan tanggung jawab. Dalam hal pelatihan dan pendidikan, mereka mengatakan memang perusahaan memberikan pelatihan-pelatihan pada mereka tetapi mereka merasa bukan pelatihan seperti itu yang mereka butuhkan. Perusahaan kurang mengakomodasi pelatihan yang mereka butuhkan. Seringkali mereka ikut suatu pelatihan yang mereka butuhkan tetapi dengan biaya pribadi. Demikian pula dengan kesempatan untuk memperoleh pendidikan formal yang lebih tinggi, mereka merasa kesempatan pendidikan yang diberikan perusahaan kurang merata, hanya pada orang-orang tertentu yang berdasarkan kedekatan dengan pimpinan perusahaan. Tetapi mereka merasa puas dengan suasana kerja yang nyaman, serta hubungan yang baik dengan rekan kerja .

Selain itu sebanyak 13,33% merasa puas dengan gaji yang diberikan, menurut mereka sudah cukup memadai, memang tidak ada masalah dengan hubungan dengan rekan kerja, dirasa masih baik dan cukup kompak.hanya saja ada yang dirasa kurang dalam hubungan mereka dengan atasan, mengenai kebijakan yang dirasa kurang profesional sehingga kadangkala mempengaruhi suasana kerja. Dalam hal kebijakan perusahaan dan sistem prosedur kerja mereka menganggap peraturan yang ada di perusahaan masih berbenturan antara aturan

yang ditetapkan dengan pelaksanaannya. Banyak hal yang kurang sesuai dengan kebijakan yang ada di perusahaan tetap dilaksanakan. Sisanya yaitu sebanyak 13,33% manajer dari 15 manajer mengatakan senang dengan semua yang ada di perusahaan tersebut, baik dalam hal jenjang karir, suasana kerja, gaji, sistem pelatihan dan pendidikan, serta hubungan dengan rekan kerja dan atasan yang semuanya dianggap telah cukup memadai.

Dari hasil wawancara dengan 15 orang manajer selain untuk mencari nafkah dan menghidupkan keluarga, mereka berkerja juga untuk mempunyai kegiatan, mengaplikasikan disiplin ilmu yang mereka miliki, mengembangkan karier di bidang properti dan transportasi, meningkatkan status sosial, mengasah kemampuan berpikir dan berorganisasi, mengaktualisasikan diri, serta mendapatkan kepuasan. Para manajer di PT. 'X' yang kebutuhan dan keinginan yang ada di dalam dirinya belum terpenuhi oleh perusahaan merasakan adanya ketidakpuasan dalam dirinya. Sebanyak 20% manajer mempunyai semangat kerja yang rendah, 20% mengaku malas, 20% merasa bosan, dan 6,66% manajer merasa mengalami stress. Sedangkan manajer yang kebutuhan dan keinginannya yang ada dalam dirinya merasa telah terpenuhi oleh perusahaan mengindikasikan adanya kepuasan didalam diri mereka. Sebanyak 33,33% manajer menjadi lebih rajin dalam bekerja dibandingkan dengan para manajer merasa tidak puas.

Melihat dari hasil wawancara dengan 15 manajer tersebut ada bermacam-macam keluhan yang disampaikan oleh para manajer. Kurang lebih 60% keluhan dari menejer tersebut mengindikasikan ketidakpuasan mereka. Namun

pada manajer di PT 'X' tidak ditemukan kasus *turn over*, ketidakhadiran kerja dan keterlambatan kerja.

Berdasar data yang diperoleh masalah yang dihadapi manajer adalah masalah kepuasan kerja. Kepuasan berhubungan dengan aspek-aspek yang ada pada pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya. Berawal dari fenomena permasalahan yang ada di perusahaan tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk mengetahui lebih lanjut mengenai gambaran tentang kepuasan kerja manajer pada PT 'X' di Bandung.

1.2. IDENTIFIKASI MASALAH

Bagaimana tingkat kepuasan kerja pada manajer di PT 'X' di Bandung?

1.3. MAKSUD DAN TUJUAN PENELITIAN

1.3.1 Maksud Penelitian :

Memperoleh data mengenai kepuasan kerja pada manajer di PT "X" di Bandung

1.3.2 Tujuan Penelitian :

Mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh para manajer di PT "X" di Bandung.

1.4. KEGUNAAN PENELITIAN

1.4.1. Kegunaan Ilmiah

- Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi

perkembangan bidang Psikologi Industri dan Organisasi, terutama tentang kepuasan kerja.

- Memberikan tambahan wawasan pengetahuan bagi penelitian selanjutnya dengan topik yang serupa.

1.4.2. Kegunaan Praktis

- Hasil penelitian ini dapat menjadi informasi dan manfaat bagi pihak manajemen perusahaan.
- Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi pada manajer mengenai kondisi kepuasan kerja.

1.5 KERANGKA PIKIR

Organisasi merupakan wadah yang terkait dengan koordinasi sejumlah kegiatan manusia yang direncanakan untuk mencapai suatu maksud atau tujuan bersama melalui pembagian tugas dan fungsi, serta melalui serangkaian wewenang dan tanggung jawab (**schein, dalam Moch. As'ad,2001:1**). Efektifitas organisasi perusahaan tercapai apabila manajemen dapat memusatkan perhatiannya pada produksi maupun pada manusianya (**schein, dalam Moch. As'ad,2001:2**), karena karyawan sebagai individu yang terlibat didalamnya merupakan unsur terpenting dalam aktivitas organisasi sehubungan dengan

organisasi sebagai suatu sistem, sehingga untuk memahami perilaku organisasi terlebih dahulu kita harus memahami perilaku individu yang terlibat di dalamnya.

Karyawan sebagai individu dalam suatu organisasi adalah individu yang memiliki perbedaan antara satu dengan yang lainnya, namun secara umum menurut **Maslow** kebutuhan-kebutuhan yang ada dalam diri manusia dapat dikategorikan dalam 2 kelompok yaitu kebutuhan fisiologis dan kebutuhan psikologis. Kebutuhan fisiologis mencakup kebutuhan biologis seperti makan, minum, tempat tinggal, pakaian, seks, kebutuhan akan oksigen. Sedangkan kebutuhan psikologis diantaranya mencakup kebutuhan akan rasa aman, memperoleh pengakuan dari lingkungan, diterima dan dihargai, mengembangkan diri. Karyawan yang merasa kebutuhan fisiologisnya belum terpenuhi akan bekerja untuk mendapatkan uang demi memenuhi kebutuhan fisiologis tersebut dengan cara membeli makanan, minuman, membayar sewa rumah. Sedangkan karyawan yang memiliki kebutuhan afeksi akan membina relasi social yang baik dengan atasan, rekan kerja, dan bawahan, sedangkan untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri, mereka akan berusaha untuk bertanggung jawab, dan mengembangkan potensinya (**Maslow, 1954**).

Setiap karyawan memiliki beberapa macam kebutuhan-kebutuhan yang akan mendorong untuk melakukan pekerjaannya. Untuk itu ia akan selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya tersebut dengan cara melakukan interaksi dengan lingkungan kerjanya. Apabila kebutuhannya terpenuhi maka akan menimbulkan kepuasan bagi karyawan tersebut, namun sebaliknya apabila kebutuhan tersebut belum terpenuhi maka ia akan terus

berusaha sampai kebutuhannya itu terpuaskan. Terpenuhi atau tidaknya kebutuhan-kebutuhan yang dimiliki karyawan dalam pekerjaannya dapat mempengaruhi tingkah laku mereka dalam bekerja (**Lofquist and'Dawis**, 1967).

Untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, karyawan akan berinteraksi dengan lingkungan kerjanya. Apabila ada kesesuaian antara apa yang diharapkan karyawan dengan apa yang diberikan oleh lingkungan kerjanya maka karyawan tersebut akan merasa puas, sebaliknya apabila antara apa yang diharapkannya tidak sesuai dengan apa yang diberikan oleh lingkungan kerja maka karyawan tersebut akan merasa tidak puas. Kepuasan kerja merupakan apa yang dirasakan oleh karyawan mengenai pekerjaannya (*generalized attitude*) yang didasari oleh penilaian karyawan terhadap aspek-aspek yang berada pada pekerjaannya (**Wexley dan Yukl**, 1984;98).

Kepuasan kerja adalah merupakan suatu sikap (*attitude*) individu yang berupa evaluasi, penilaian terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja para karyawan dalam suatu organisasi haruslah mendapatkan perhatian khusus, karena hal ini akan membawa pengaruh yang sangat besar bagi kelangsungan organisasi tersebut. Ketidakpuasan kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan seringkali memunculkan masalah-masalah yang dapat merugikan. Masalah-masalah yang muncul tersebut diantaranya adalah motivasi kerja yang rendah, absensi, keterlambatan, konflik antara atasan dan bawahan, mengabaikan sasaran dan tujuan perusahaan serta *turn over* (**Wexley dan Yukl 1984**)

Beberapa ahli memberikan definisi mengenai kepuasan kerja. **Wexley dan Yukl** (1984 : 98) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai berikut :

“ is the way an employee feel about his or her job, it is generalize attitude toward the job based on evaluation of different aspect of the job. A person attitude toward his job reflect pleasant and unpleasant experiences in the job and his expectation about future experiences ”

Kepuasan kerja sebagai sikap seseorang terhadap pekerjaannya, secara umum merupakan keseluruhan sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda pada pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya tersebut menggambarkan pengalaman-pengalaman menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaan dan harapan-harapan mengenai pengalaman mendatang.

Menurut *Work Adjustment Theory (Lofquist & Dawis dalam Wexley & Yulk, 1984)*, setiap karyawan mempunyai harapan dan kebutuhan. Dari sudut pandang pekerja, pekerjaan mempunyai tuntutan kemampuan tertentu dari pekerja dan sistem imbalan (*reward system*) yang antara lain mencakup gaji, penghargaan, jaminan pekerjaan dan hubungan kerja yang menyenangkan. Teori ini diperoleh dari penelitian **Minnesota** yang didasari oleh konsep kesesuaian antara pekerja dengan lingkungan kerja, yakni suatu kondisi yang menunjukkan adanya hubungan yang harmonis, timbal balik dan saling mengisi antara pekerja dan lingkungannya. Kesesuaian karyawan dengan lingkungan pada dasarnya tergantung antara kebutuhan dan sistem imbalan dari perusahaan. Jadi bila pekerja mengalami kesesuaian antara kebutuhan dengan sistem imbalan yang diberikan perusahaan maka akan menimbulkan kepuasan dalam diri pekerja.

Weiss, Dawis, England, Lofquist, (Wexley & Yulk, 1984), mengemukakan secara terperinci mengenai 20 aspek yang berhubungan dengan kepuasan kerja manajer dalam suatu perusahaan. Kepuasan berhubungan dengan sejauhmana aspek-aspek yang ada pada pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya. Aspek tersebut yaitu aspek pelayanan sosial (*Sosial Service*) yaitu kesempatan untuk melakukan sesuatu bagi orang lain. Aspek kreativitas (*Creativiti*) yaitu kesempatan untuk mencoba metoda miliknya sendiri dalam melaksanakan tugas. Aspek-aspek moral (*Moral Value*) yaitu kesempatan untuk melakukan sesuatu yang tidak bertentangan dengan paham yang dianut. Aspek kemandirian (*Independence*) yaitu kesempatan untuk bekerja sendiri dalam melakukan pekerjaannya. Aspek variasi (*Variety*) yaitu kesempatan untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu. Aspek otoritas (*Authority*) yaitu kesempatan untuk memberitahu bawahan tentang apa yang harus dilakukan. Aspek penggunaan kemampuan (*Ability utilization*) yaitu kesempatan untuk melakukan sesuatu dengan memanfaatkan kemampuan yang dimiliki. Aspek status sosial (*Social Status*) yaitu kesempatan untuk menjadi seseorang dalam masyarakat. Aspek kebijaksanaan perusahaan (*Company Policies and Practices*) yaitu cara kebijakan perusahaan diterapkan pada pekerjaan. Aspek hubungan dengan atasan (*Supervision-human Relation*) yaitu cara atasan memimpin dan mengatur anak buahnya. Aspek keamanan (*Security*) yaitu cara kerja dapat menjamin adanya kemantapan jabatan. Aspek imbalan (*Compensation*) yaitu jumlah upah yang diterima karyawan atas pekerjaannya. Aspek kondisi kerja (*Working Condition*) yaitu mengenai kondisi kerja karyawan. Aspek kemahiran

(*Advancement*) yaitu kesempatan untuk semakin maju pada pekerjaannya. Aspek kemampuan teknis supervisi (*Supervision Technical*) yaitu kemampuan supervisor karyawan dalam mengambil keputusan. Aspek rekan kerja (*Co-worker*) yaitu bagaimana hubungan kerja antara rekan kerja. Aspek tanggung jawab (*responsibility*) yaitu kesempatan karyawan untuk bertanggungjawab dan menggunakan keputusan sendiri. Aspek pengakuan (*Recognition*) yaitu pujian yang diterima karyawan karena melaksanakan pekerjaan dengan baik. Aspek prestasi (*Achievement*) yaitu kesempatan untuk mencapai sesuatu yang baik dalam pekerjaan. Aspek aktivitas (*Activity*) yaitu kesempatan untuk selalu bekerja atau sibuk.

Setiap aspek dari 20 macam aspek kepuasan kerja memiliki derajat yang berbeda-beda pada manajer sesuai dengan kebutuhannya masing-masing. Semakin banyak kebutuhan manajer dalam aspek-aspek kepuasan kerja yang dirasakan dapat dipenuhi oleh perusahaan, maka semakin tinggi derajat kepuasan yang dirasakan. Dan sebaliknya, semakin sedikit kebutuhan manajer dalam aspek-aspek kepuasan kerja yang dapat terpenuhi oleh perusahaan, maka semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakannya.

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti posisi, pangkat atau golongan, umur, jaminan finansial dan jaminan sosial, serta mutu pengawasan (**Ghiselli & Brown**, dalam **Moh. As'ad**, 2001;112). Posisi atau kedudukan dianggap berpengaruh karena umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari pada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa

penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak terlalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja (**Ghiselli & Brown**, dalam **Moh. As'ad**,2001;112).

Pangkat atau golongan dianggap mempengaruhi karena pada pekerja yang mendasarkan pada tingkat atau golongan, pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang menjalankannya, apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyak akan menganggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaan dari pekerja tersebut (**Ghiselli & Brown**, dalam **Moh. As'ad**, 2001;112).

Dalam usaha menjalankan peranan sebagai manajer, menurut **Hersey** dan **Blanchard** (1988), manajer disyaratkan mempunyai kemampuan dasar, yaitu :

1. *Technical Skill*

Kemampuan menggunakan pengetahuan, metoda, teknik, dan peralatan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan, dan pelatihan.

2. *Human Skill*

Kemampuan mengambil keputusan berdasarkan hasil kerja orang lain (bawahan), termasuk pemahaman tentang motivasi dan penerapan pimpinan yang efektif.

3. *Conceptual Skill*

Kemampuan memahami kompleksitas organisasi dan menyesuaikan unit kerja ke dalam bidang operasional organisasi secara keseluruhan yang bertujuan untuk menyesuaikan aktivitas bawahan dengan tujuan

organisasi keseluruhan daripada hanya atas tujuan dari kelompoknya sendiri.

Jarome Kanter menggolongkan tingkat manajer dalam organisasi berdasarkan 3 (tiga) fungsi manajemen :

1. *Top Management*

Posisi individu yang berusaha merumuskan kebijaksanaan, merencanakan perusahaan, dan ketentuan anggaran belanja yang diperlukan, dan pengoperasian masing-masing departemen.

2. *Middle Management*

Berusaha menterjemahkan rumusan-rumusan *top management* menjadi sasaran yang lebih rinci, seperti pembukuan penghasilan biaya, dan keuntungan. Hal tersebut dianalisa dan dimodifikasi sesuai dengan rencana dan kebijaksanaan sehingga diperoleh jadwal kerja yang rinci dan tolak ukur bagi *operating management*.

3. *Operating Management*

Posisi individu yang berusaha memproduksi barang dan jasa sebagai sasaran perusahaan untuk memperoleh penghasilan dan keuntungan. Pelaksanaan tugas pada tingkatan ini mendukung pencapaian sasaran dan rencana organisasi secara keseluruhan.

Menurut **John A. Pearce II Ph.D** dalam bukunya “Management-1989”, tingkat-tingkat manajemen tersebut adalah sebagai berikut :

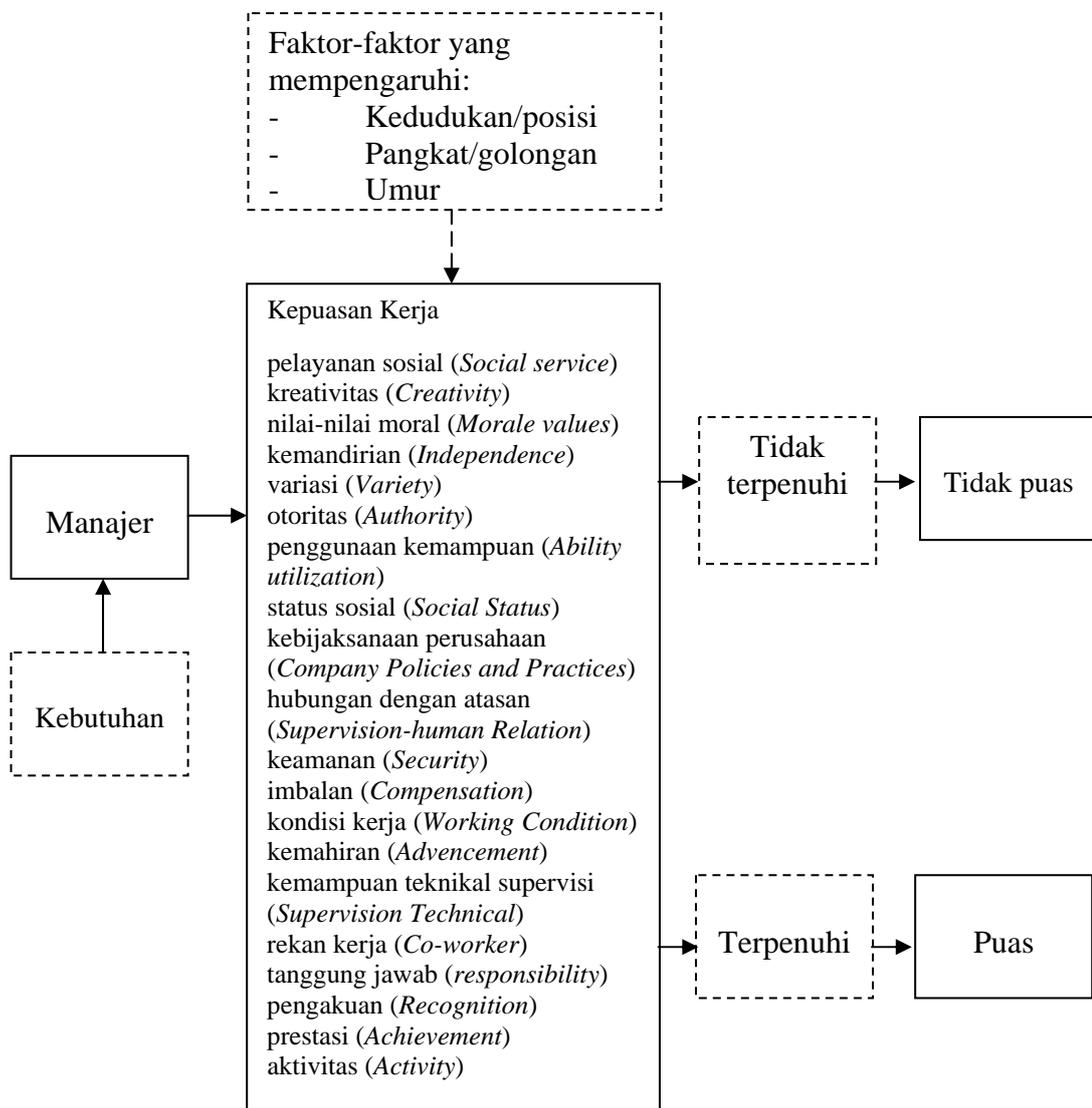
- Manajer Puncak (Top Managers),
- Manajer Tengah (Middle-level Managers),
- Manajer lini pertama (First-Line Managers),
- Para Pekerja (Nonmanagerial Employees).

Dr. Anne Scoot Daughtrey dalam bukunya “Contemporary Supervision-1989” menyebutkan bahwa seorang manajer juga seorang supervisor. Dalam hirarki ini seorang *supervisor* ada pada jenjang II dari bawah (Manajer lini pertama), oleh karena itu ia disebut juga sebagai Manajer lini pertama (First-Line Managers). Sebagai manajer lini pertama, keatas ia berhubungan dengan manajer tengah (Middle-level Managers) dan kebawah ia berhubungan dengan para pekerja (Nonmanagerial Employees). Jika dilihat dari hirarki ini manajer memiliki tugas dan tanggung jawab dari manajer yang ada di atasnya dan dari pekerja yang ada dibawahnya.

Umur juga dianggap mempengaruhi kepuasan kerja karena dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur di antara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan. Ketika para karyawan makin bertambah lanjut usianya mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaannya. Ada sejumlah alasan mengenai hal ini, seperti makin rendahnya harapan dan penyesuaian yang lebih baik dengan situasi kerja karena telah berpengalaman dengan situasi tersebut. Sebaliknya karyawan yang lebih muda cenderung kurang puas karena memiliki harapan yang lebih tinggi, kurang

penyesuaian dan berbagai sebab lain (**Ghiselli & Brown**, dalam **Moh. As'ad**, 2001;112).

Berdasarkan uraian di atas, secara sistematis bagan kerangka pikir dari penelitian ini dapat diturunkan sebagai berikut :



Bagan 1.1 Kerangka pemikiran

1.6 ASUMSI

Kepuasan kerja yang dirasa manajer berbeda-beda tergantung kebutuhan masing-masing dan sejauhmana lingkungan memenuhinya.

Semakin banyak kebutuhan manajer dalam aspek-aspek kepuasan kerja yang dirasa telah dipenuhi oleh perusahaan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan manajer tersebut.

Semakin sedikit kebutuhan manajer dalam aspek-aspek kepuasan kerja yang dirasa telah dipenuhi oleh perusahaan, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakan manajer tersebut.