

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam perkembangan suatu perusahaan, salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi pertumbuhan perusahaan adalah pengembangan sumber daya manusia. Terlebih dalam menghadapi era globalisasi dimana kesiapan suatu perusahaan untuk dapat tampil kompetitif terhadap pesaing-pesaingnya baik dari dalam maupun dari luar negeri haruslah didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten.

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam suatu perusahaan. Hal tersebut dikarenakan sumber daya manusia merupakan komponen produksi yang mutlak harus ada dalam suatu perusahaan dan sebagai tenaga kerja yang menjadi inti penggerak perusahaan tersebut. Selain itu, keunggulan suatu perusahaan terletak pada kelebihan manusianya. Hal ini terbukti dari perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang handal akan mendukung kinerja perusahaan tersebut.

Sedangkan teknologi maupun ekonomi dari setiap perusahaan bisa saja memiliki kapasitas yang sama atau bahkan lebih besar. Perusahaan yang lebih besar belum tentu lebih unggul daripada perusahaan yang tingkat teknologi dan ekonominya lebih kecil. Hal tersebut terbukti dari adanya studi banding dari perusahaan-perusahaan besar terhadap perusahaan yang lebih kecil untuk produk

yang sejenis. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia akan sangat menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Hal tersebut dapat dijelaskan melalui contoh berikut ini. PT Astra Internasional memiliki perencanaan pengembangan sumber daya manusia. Perusahaan ini memiliki catatan kompetensi yang diregistrasi oleh Departemen Sumber Daya Manusia. Hal ini akan memudahkan perusahaan untuk mencari sumber daya manusia yang handal sesuai dengan kompetensi yang diinginkan. Perusahaan selalu memberi training-training untuk mengembangkan kompetensi sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

Agar sumber daya manusia bisa bekerja dengan optimal, maka perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja dapat diciptakan melalui suasana kerja yang mendukung kualitas dan produktivitas. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kualitas dan produktivitas dari sumber daya manusia, yaitu: keselamatan kerja, motivasi, jaminan keamanan, *management*, serta kepuasan kerja dari setiap karyawan. Dengan adanya penanganan yang baik dari perusahaan diharapkan dapat mempertinggi kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya jika tidak tertangani dengan baik, hal tersebut dapat menghambat tercapainya tujuan perusahaan. (Lofquist & Davis, 1967)

Setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda-beda dalam mempertahankan dan meningkatkan kelangsungan hidupnya. Kebutuhan-kebutuhan tersebut diharapkan dapat terpenuhi. Apabila kebutuhan tersebut tidak dapat terpenuhi, maka akan memunculkan ketidakseimbangan pada diri karyawan tersebut. Ketidakseimbangan ini akan memotivasi karyawan untuk mencari

alternatif lain yang dapat menghasilkan tujuan yang ingin dicapai. Jika tujuan tersebut sudah tercapai, maka akan timbul suatu kepuasan, dan sebaliknya jika tujuan tersebut tidak tercapai, maka akan menimbulkan ketidakpuasan.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap karyawan akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Sebaliknya, semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasannya (**Moh. As'ad, 1998**).

Menurut **Rosenbluth**, dalam **Stephen Robbins (1996)**, bila seseorang cemas mengenai rintangan tempat kerjanya seperti ketakutan, frustrasi, dan birokrasi, mereka tidak dapat memfokuskan perhatian pada pelanggan. Mereka selalu mencemaskan diri mereka sendiri. Dengan kata lain, komitmen perusahaan pada jasa dicapai dengan mendahulukan kepentingan karyawan-karyawannya atas kepentingan pelanggan.

Salah satu perusahaan yang membutuhkan sumber daya manusia handal adalah industri tekstil. Hal tersebut dikarenakan pekerjaan pada industri ini membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan khusus. Berawal dari usaha industri tekstil pertenunan milik keluarga yang didirikan pada tahun 1956, berlokasi di Cimahi, Kabupaten Bandung dengan nama perusahaan PT. SBJTM (Saputra Brother's Jaya Textile Mills). Pada saat itu perusahaan ini mengembangkan tekstil kain sarung. Perkembangan teknologi, pertumbuhan

ekonomi, peluang pasar yang terbuka, serta kepercayaan masyarakat, mendorong pimpinan perusahaan untuk mengembangkan industri tersebut. Perkembangan industri ini menuju industri tekstil terpadu yaitu unit industri pertenunan, pencelupan, pencapan, dan penyempurnaan tekstil yang berlokasi di Jl. Abdurachman Saleh, Kotamadya Bandung dengan nama PT Daya Mekar Tekstindo.

Pada saat itu dengan sarana produksi yang memenuhi persyaratan teknis, PT Daya Mekar Tekstindo mendapat kepercayaan dari ABRI untuk menjadi rekanan sebagai pemasok kebutuhan bahan pakaian seragam ABRI, khususnya TNI AD. Sejalan dengan perkembangan perekonomian dan persaingan pasar yang semakin ketat, perusahaan ini memperluas pangsa pasarnya dengan memproduksi kain pasaran bebas.

Salah satu tujuan perusahaan PT Daya Mekar Tekstindo adalah memperoleh hasil produksi yang baik, dalam arti kualitas dan kuantitasnya. Oleh karena itu, selain didukung oleh mesin produksi dengan teknologi canggih, PT Daya Mekar Tekstindo juga mempekerjakan tenaga-tenaga ahli di bidangnya.

Adapun struktur yang ada di bagian produksi, mulai dari tingkat yang tertinggi sampai yang terendah yaitu: PPC (*Planning Production Control*), Operasional Produksi, *Weaving* (Pertenunan), *Dyeing* (Pencelupan), *Printing* (Pencapan), *Pre-Treatment & Finishing* (Penyempurnaan), Laboratorium, Teknik (*Maintenance*) sesuai dengan Surat Keputusan Direksi PT. Daya Mekar Tekstindo, Nomor: 01/SK/DM/I/97.

Pada pertengahan tahun 2000, dikarenakan kondisi keuangan yang sangat menurun drastis, perusahaan tersebut harus memberhentikan karyawannya sekitar 85 %. Yang tersisa hanya sekitar 30 karyawan saja. Dengan mengerahkan seluruh kemampuan dan karyawan yang tersisa, perusahaan ini dapat bertahan dengan lokasi di kawasan industri Batujajar Kabupaten Bandung. Dari kondisi tersebut, perusahaan menambah jumlah karyawannya. Pada awal tahun 2004, perusahaan ini mulai bekerja sama dengan perusahaan lain.

Adapun permasalahan yang mulai timbul pada perusahaan ini berawal dari persaingan harga dengan produk-produk Cina. Hal tersebut menyebabkan jumlah pesanan menurun, dan secara otomatis pendapatan perusahaan pun ikut berkurang. Selain itu, sejalan dengan meningkatnya harga bahan bakar, sangat berpengaruh terhadap biaya produksi. Akibat berkurangnya pendapatan, maka perusahaan harus melakukan efisiensi secara menyeluruh. Seperti misalnya pengurangan tenaga kerja, pengurangan jam kerja dan optimalisasi tenaga kerja.

Salah seorang Supervisor mengatakan bahwa jumlah karyawan harus dikurangi dengan alasan guna mengoptimalkan potensi yang ada dan karena terbatasnya dana untuk membayar upah karyawan. Kebijakan tersebut sangat memberatkan Supervisor, karena di satu sisi harus mengikuti *policy management* atau kebijakan management tetapi di sisi lain adalah bagaimana mensosialisasikan kepada bawahan mengingat setiap karyawan butuh kehidupan. Hal tersebut menjadi konflik bagi dirinya, tetapi harus tetap dijalankan sebagai suatu tuntutan pekerjaan.

Hal lain yang terlihat adalah tidak sesuaiya pekerjaan yang diberikan atasan dengan *job description* Supervisor pada umumnya. Ditambah dengan jumlah imbalan yang tidak sebanding dengan tuntutan hidup Supervisor.

Pada kenyataannya, posisi Supervisor merupakan posisi ‘kritis’ dimana mereka merupakan penghubung atau jembatan antara pihak *management* dan *labor* (karyawan pelaksana). Kedua pihak ini mempunyai cukup banyak perbedaan yang seringkali dapat menimbulkan konflik diantara keduanya. Perbedaan tersebut antara lain adalah perbedaan dari latar belakang tingkat pendidikan, ekonomi, perbedaan dalam tingkat kecerdasan serta tingkat keberpihakan yang semuanya akan mempengaruhi ambisi, minat, wawasan, dan kemampuan yang dimiliki termasuk kemampuan dalam berkomunikasi (**Maier, 1995**).

Supervisor bertanggung jawab langsung kepada manager madya dan manager tingkat atas. Selain itu Supervisor juga bertanggung jawab terhadap kelompok kerja untuk menghadapi tujuan kinerja jangka pendek yang sesuai dengan rencana dari manager madya dan manager tingkat atas. Supervisor mempunyai tugas antara lain merencanakan dan menjadwalkan pekerjaan harian, mingguan, dan bulanan yang ditetapkan oleh management, menjelaskan tugas dan mengumpulkan ide-ide untuk pembaharuan, menilai kinerja dan membina bawahan, dan juga menyarankan kenaikan gaji dan tugas-tugas baru.

Supervisor juga dapat memberitahukan kepada tingkat yang lebih tinggi tentang kebutuhan dan keberhasilan bawahannya, merekrut, melatih, dan mengembangkan karyawan untuk menghadapi standar kinerja, dan Supervisor

juga harus mendorong dan mempertahankan moral yang tinggi untuk bekerja dan berprestasi.

Melihat Supervisor merupakan penghubung antara pihak manajemen dan karyawan pelaksana, maka dapat dikatakan bahwa posisi Supervisor merupakan posisi yang strategis. Tanpa adanya Supervisor, akan menyulitkan perusahaan melaksanakan rencana operasi perusahaan, sehingga mengakibatkan tujuan produksi menjadi terhambat. Oleh karena itu, kepuasan kerja Supervisor sangatlah berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas di perusahaan.

Menurut salah seorang Supervisor, terdapat beberapa Supervisor yang merasa tidak puas dan mereka mengungkapkannya dengan cara mencari posisi baru di perusahaan lain, maupun membahas keluhan-keluhan mereka kepada atasan. Perilaku lainnya yang muncul adalah kemangkiran atau datang terlambat. Hal-hal tersebut tentu saja berdampak pada kinerja dan pada akhirnya akan mempengaruhi produktivitas perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara kepada 16 supervisor, mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Misalnya 87,5% mengatakan bahwa lingkungan kondisi kerja perusahaan seperti kondisi tempat kerja, sarana air, makanan tidak memuaskan. Sebanyak 75% mengatakan bahwa pelayanan antar jemput, keamanan, tunjangan kesehatan kurang memuaskan. Keluhan terhadap gaji yang tidak memadai sebanyak 75%, dan 81,25% mengeluhkan bahwa pimpinan kurang memperhatikan dan menindaklanjuti saran-saran bawahan. Sebanyak 93,75% mengatakan bahwa hubungan antar Supervisor sangat dekat dan bersifat kekeluargaan.

Selain itu, 50% Supervisor mengatakan bahwa pekerjaan mereka kurang menantang, dan karier kurang berkembang. Yang mengatakan bahwa kurang adanya evaluasi kerja adalah sebanyak 81,25%, dan 81,25% mengeluhkan bahwa setiap prestasi yang diciptakan kurang diberikan penghargaan atau *reward*.

Dengan adanya fenomena-fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk mengetahui lebih lanjut mengenai gambaran tentang kepuasan kerja pada Supervisor PT Daya Mekar Tekstindo di Batujajar, Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui gambaran tingkat kepuasan kerja dan aspek-aspeknya pada Supervisor PT Daya Mekar Tekstindo di Batujajar, Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Adalah untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja pada Supervisor di PT Daya Mekar Tekstindo Batujajar, Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adalah untuk memperoleh gambaran mengenai tingkat kepuasan kerja secara lebih rinci dan kaitan dengan aspek-aspeknya pada Supervisor di PT Daya Mekar Tekstindo Batujajar, Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Teoritis:

Sebagai informasi kepada penelitian selanjutnya yang berminat untuk meneliti lebih lanjut tentang kepuasan kerja. Selain itu juga untuk mendapatkan informasi ilmiah mengenai gambaran kepuasan kerja di perusahaan tersebut.

1.4.2 Praktis:

Sebagai bahan masukan bagi perusahaan untuk menindaklanjuti kepuasan kerja para Supervisor PT Daya Mekar Tekstindo di Batujajar, Bandung. Selain itu juga bagi Supervisor agar lebih memahami dan dapat meningkatkan kinerjanya.

1.5 Kerangka Pikir

Secara umum Supervisor merupakan anggota manajemen. Supervisor selaku manajemen lini pertama yang merencanakan, mengorganisasikan, mengendalikan, memotivasi dan mengkomunikasikan aspek teknis dan managerial dalam pekerjaan.

Menurut **Reay (1981)**, aspek utama dari peran Supervisor meliputi keterampilan manusiawi atau kualitas personel dan pendekatan, keterampilan teknis, serta kemampuan untuk menghubungkannya dengan kelompok kerja. Keterampilan teknis adalah yang terpenting pada tingkat Supervisor, karena harus sering melatih dan mengembangkan kemampuan para karyawan yang berada dalam kelompoknya. Di samping itu juga keterampilan manusiawi karena

Supervisor adalah orang yang paling sering berinteraksi dengan bawahannya untuk memelihara motivasi, semangat dan kepuasan kerja anggota kelompoknya.

Supervisor bertanggung jawab kepada manager madya dan manager tingkat atas dan juga secara langsung membawahi pekerja pelaksana. Pada perusahaan ini, seorang supervisor mempunyai tugas utama mengkoordinasikan, mengarahkan dan membimbing bawahannya dalam melaksanakan kegiatan produksi serta membuat evaluasi atas hasil kerja karyawan dengan membuat laporan penilaian prestasi kepada personalia.

Lingkungan menuntut Supervisor untuk mempunyai keterampilan tertentu dan mampu mengerjakannya. Tugas-tugas yang harus dikerjakan seperti merencanakan dan menjadwalkan pekerjaan harian, mingguan, dan bulanan, menjelaskan tugas dan mengumpulkan ide-ide untuk pembaharuan, menilai kinerja dan membina bawahan, dan juga menyarankan kenaikan gaji dan tugas-tugas baru. Selain itu, Supervisor juga dapat memberitahukan kepada tingkat yang lebih tinggi tentang kebutuhan dan keberhasilan bawahannya, merekrut, melatih, dan mengembangkan karyawan untuk menghadapi standar kinerja, dan Supervisor juga harus mendorong dan mempertahankan moral yang tinggi untuk bekerja dan berprestasi.

Supervisor harus memiliki kemampuan untuk dapat berkomunikasi dengan baik dan benar. Sebagai posisi sentral, Supervisor harus dapat bersosialisasi dengan atasan maupun bawahan. Manager berharap Supervisor mampu menjaga disiplin bawahan, mengawasi produksi, dan lebih dari itu mampu menjalankan rencana dan tujuan perusahaan. Di lain pihak, bawahan

menginginkan dihindarkan dari kesulitan, ketakutan, dan dapat membantu menyampaikan aspirasi mereka yang kepada pihak manajemen.

Supervisor terjebak di dalam kekuatan yang berlawanan apabila antara harapan atasan dan bawahan tidak dapat ditemukan. Hal ini menjadikan Supervisor berada pada situasi-situasi tidak jelas, karena terjadinya perbedaan harapan dari berbagai kelompok (**Davis Newstrom, 1985**).

Di lain pihak, setiap Supervisor memiliki kebutuhan yang diharapkan dapat segera terpenuhi. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, Supervisor harus memenuhi tuntutan yang telah ditentukan perusahaan. Dalam hal ini Supervisor harus menyesuaikan dirinya dengan karakteristik pekerjaan yang diberikan perusahaan. Apabila Supervisor dapat memenuhi tuntutan dari perusahaan, maka pihak perusahaan juga akan memberikan dan memenuhi kebutuhan Supervisor. Misalnya dengan memberikan *reward* ataupun menaikkan pangkat atas prestasi yang telah dicapai. Sedangkan apabila Supervisor belum dapat memenuhi tuntutan dari perusahaan, maka pihak perusahaan akan memberikan *feedback* yang ditujukan agar Supervisor dapat menyesuaikan dirinya dengan lingkungan pekerjaan.

Sistem imbalan (*reward system*) tersebut antara lain mencakup gaji, penghargaan, dan jaminan pekerjaan. Selain adanya sistem imbalan tersebut, tempat kerja yang aman dan nyaman, teman kerja yang menyenangkan, atasan yang kompeten, dan adanya kesempatan berprestasi juga menjadi harapan dari setiap karyawan (**Lofquist & Dawis, 1967**).

Dalam menjalankan hubungan antara lingkungan pekerjaan dan Supervisor, lingkungan pekerjaan menuntut Supervisor mengerjakan tugas-tugas tertentu. Misalnya, Supervisor bagian *weaving* (pertenunan) harus merencanakan, mengatur, mengawasi, dan mengevaluasi pelaksanaan kerja di bagiannya. Hal tersebut dikerjakan mulai dari penyediaan barang tenun sebagai bahan baku, dan bahan pembantu, sampai pada penyerahan barang berdasarkan rencana produksi.

Selain itu, Supervisor juga harus membuat laporan hasil evaluasi pelaksanaan produksi, mengkoordinasikan dan melaksanakan tertib administrasi, bekerja sama dengan bagian personalia untuk melaksanakan pembinaan personil dan memeriksa serta mengawasi daftar absensi. Hal-hal tersebut di atas juga dilakukan oleh Supervisor-supervisor bagian lain.

Dalam semua bentuk pekerjaan terdapat hubungan interaksi antara karyawan dengan lingkungan kerjanya. Karyawan bekerja di perusahaan untuk memenuhi kebutuhannya. Sedangkan perusahaan membutuhkan karyawan sebagai mitra kerja yang dapat membantu usaha pencapaian tujuan perusahaan itu sendiri.

Supervisor mempunyai kebutuhan yang diharapkan dapat terpenuhi. Untuk itu, Supervisor harus melakukan tugas dan tanggung jawabnya sejalan dengan pencapaian tujuan dari perusahaan yang bersangkutan. Dengan kata lain, tujuan kedua belah pihak harus dapat terpenuhi. Dengan demikian, Supervisor akan mendapatkan kepuasan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Kepuasan kerja merupakan perasaan Supervisor terhadap pekerjaannya. Perasaan tersebut didasarkan pada konsep kesesuaian antara Supervisor dengan karakteristik pekerjaan yang ada di lingkungannya, yaitu suatu kondisi yang

menunjukkan adanya hubungan yang harmonis, timbal balik, dan saling mengisi diantara keduanya.

Menurut **Davis & Lofquist (1967)**, 20 hal yang menunjukkan kepuasan kerja individu antara lain pelayanan sosial, kreativitas, nilai-nilai moral, kemandirian, variasi, otoritas, kemahiran, tanggung jawab, pengakuan, prestasi, aktivitas, pemanfaatan kemampuan, status sosial, kebijaksanaan perusahaan, hubungan dengan atasan, keamanan, imbalan, kondisi kerja, kemampuan teknikal atasan, dan rekan kerja.

Menurut **Stephen Robbins (1996)** apabila Supervisor merasakan kepuasan kerja yang tinggi maka ia akan menunjukkan sikap kerja yang positif. Demikian juga sebaliknya, apabila Supervisor merasakan kepuasan kerja yang rendah, maka ia akan menunjukkan sikap kerja yang negative. Hal tersebut dapat terlihat dari Supervisor yang merasakan kepuasan yang tinggi terhadap rasa kebersamaan antar rekan dan juga atasan maupun bawahan. Mereka memiliki semangat kerja karena dapat dukungan dan *support* dari rekannya. Tetapi ada pula Supervisor yang menunjukkan sikap malas bahkan sampai menimbulkan tingkah laku tidak disiplin. Hal tersebut dapat terjadi karena rasa tidak puas terhadap imbalan yang diberikan dirasakan tidak sebanding dengan apa yang dikerjakan.

Supervisor yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya, maka Supervisor tersebut akan mempertahankan tingkah lakunya. Mereka akan meningkatkan kinerjanya untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal. Berdasarkan karakteristik pekerjaan yang telah diberlakukan perusahaan,

Supervisor akan menggunakan seluruh kemampuan yang dimilikinya untuk dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan.

Lain halnya dengan Supervisor yang merasa tidak puas akan pekerjaannya, maka Supervisor akan mengungkapkan perasaan tidak puasnya itu berdasarkan caranya masing-masing. Hal tersebut perlu mendapatkan perhatian yang khusus. Karena hal tersebut sangat memberikan dampak yang merugikan. Baik bagi pihak *management*, maupun pihak *labour*.

Secara singkat kerangka pikir di atas digambarkan dengan skema sebagai berikut:

1.6 Asumsi Penelitian

1. Setiap Supervisor memiliki kebutuhan yang berbeda-beda, yang diharapkan akan dapat terpenuhi melalui bekerja.
2. Lingkungan pekerjaan yang dapat memenuhi kebutuhan, menimbulkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya.
3. Supervisor akan merasakan kepuasan apabila terjadi kesesuaian antara kebutuhan dan lingkungan pekerjaannya.