

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Tekstil merupakan salah satu industri yang sangat berkembang di Indonesia, hasil produksi tekstil dan produk tekstil (TPT) Indonesia dijual ke pasar lokal dan internasional. Indonesia merupakan salah satu negara pengekspor tekstil terbesar di dunia, sepanjang tahun 2006, Indonesia masuk dalam jajaran 10 besar pengekspor tekstil dan produk tekstil dunia. Indonesia juga menempati posisi keempat dalam impor tekstil dan produk tekstil di Amerika. (Kompas, 18 Desember 2007. *Lihatlah China, India, Vietnam, dan Turki!*, hlm 21). Bandung merupakan salah satu kota dengan jumlah industri tekstil yang cukup besar. Pabrik-pabrik tekstil tersebar di sekitar pinggiran kota Bandung dan menyerap ribuan tenaga kerja.

Namun beberapa tahun terakhir ini industri tekstil di Indonesia mengalami guncangan yang cukup berat. Masalah yang muncul berkaitan dengan kondisi ekonomi Indonesia yaitu turunnya nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing. Industri tekstil juga ditantang dengan naiknya harga solar untuk industri sebanyak 199,5% dan kenaikan harga batu bara sebanyak 62% dibanding tahun lalu (data April 2008), padahal industri ini membutuhkan solar dan batu bara dalam jumlah yang tidak sedikit untuk mengoperasikan mesin-mesin mereka. Demikian pula kenaikan UMR (Upah Minimum Regional) sebanyak 9,11% dari tahun lalu turut

menambah beban bagi para pengusaha tekstil. Berbagai masalah muncul, membuat banyak pemilik industri tekstil tidak sanggup melanjutkan usahanya dan memilih untuk menutup pabriknya. Namun tantangan ternyata tidak berhenti sampai di situ. Para pengusaha tekstil yang masih bertahan menghadapi tantangan dari para produsen tekstil luar negeri, terutama *China*. Produk tekstil buatan *China* banyak diminati oleh konsumen manca negara terutama karena mereka berani menawarkan harga yang lebih murah dengan jumlah produksi yang lebih banyak. Tantangan tersebut menyebabkan para produsen tekstil di Indonesia harus berjuang lebih keras untuk mempertahankan konsumen mereka.

Salah satu pabrik tekstil yang masih bertahan di Bandung adalah PT. 'X'. PT. 'X' menempati lahan seluas 163.417 m<sup>2</sup> di pinggiran kota Bandung yang terdiri atas kantor utama dan bagian produksi yaitu divisi *Spinning, Twisting, Texturing, Weaving, Dyeing, Printing, dan Finishing*. PT. 'X' juga memiliki pabrik lain yang terletak di luar kota Bandung. Data bulan April 2008 menunjukkan bahwa terdapat 2.203 karyawan di PT. 'X'. PT. 'X' dapat dikatakan sebagai salah satu unit tekstil terpadu terbesar di Indonesia.

Seperti perusahaan tekstil lainnya, PT. 'X' juga menghadapi tantangan dalam mempertahankan konsumen atau *buyer* manca negara. Cara yang dilakukan PT. 'X' untuk menjawab tantangan tersebut antara lain adalah dengan mempercepat proses produksi agar dapat memenuhi permintaan konsumen, meningkatkan mutu produksi serta menekan biaya produksi dengan cara efisiensi produksi, tetapi perubahan dalam proses produksi berarti membutuhkan kerja sama dari banyak pihak, para *operator* mesin misalnya, dituntut untuk mengawasi

jalannya produksi dengan lebih teliti supaya tidak ada kain yang cacat, juga para *supervisor* dituntut untuk mengawasi para *operator* secara lebih seksama agar produksi kain dapat mencapai jumlah yang ditargetkan. Di PT. 'X', terdapat 3 jabatan yang termasuk kategori *supervisor* di bagian produksi, yaitu Kepala Bagian (Kabag), Kepala *Shift* (Kashift) atau Kepala Seksi (Kasie) dan Kepala Regu (Karu). Setiap manager membawahi 4 Kabag, sementara setiap Kabag mengawasi 4-5 Kashift atau Kasie, dan setiap Kasie atau Kashift mengawasi 3-5 Karu.

*Supervisor* produksi di PT 'X' bertugas mengawasi kerja para operator mesin dan mengontrol mutu dari produk tekstil yang dihasilkan. *Supervisor* produksi juga bertanggung jawab atas hasil produksi yang dihasilkan. *Supervisor* juga diharapkan dapat mengawasi kinerja para operator mesin dan juga hasil produksi secara terus menerus untuk menjamin produk tekstil yang dihasilkan sesuai dengan standar yang diminta oleh konsumen. sehingga dapat dilihat bahwa *supervisor* memegang peranan penting dalam menjaga mutu produk dan juga proses produksi secara keseluruhan. Kelalaian ketika *supervisor* mengerjakan tugasnya dapat menimbulkan akibat yang cukup fatal. Kesalahan kecil saja dalam proses produksi dapat menyebabkan kain yang dihasilkan cacat, dan hasil produksi tersebut dapat saja ditolak oleh pihak pembeli atau pemesan, mengakibatkan kerugian bagi pihak PT. 'X'.

Pihak PT. 'X' mengharapkan *supervisor* produksi bekerja sebaik mungkin, selalu waspada ketika bertugas, dan juga tidak menunjukkan perilaku non produktif di tempat kerja seperti tertidur, mengobrol, makan, maupun merokok.

*Supervisor* produksi juga diharapkan memantau kinerja para operator mesin dengan ketat sehingga efisiensi produksi dapat terlaksana, dan hasil produksi sesuai dengan standar yang diharapkan. Harapan dan tuntutan dari PT. 'X' ini terangkum dalam *job description* untuk *supervisor*.

Untuk mengisi jabatan sebagai *supervisor* dan bekerja sesuai dengan *job description* tersebut, diperlukan individu yang memiliki kualitas tertentu, seperti misalnya untuk menjadi *supervisor* di bagian *Spinning*, diperlukan individu dengan latar belakang pendidikan S1 Teknik Industri dan memiliki pengalaman minimal 3 tahun di bidang serupa, dan memiliki kemampuan managerial dan kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan seorang *supervisor*. Melalui persyaratan ini, individu tersebut diharapkan memiliki kualitas-kualitas tertentu seperti kemampuan untuk mengerti cara kerja mesin produksi dan juga kemampuan untuk mengoperasikan mesin, cara berpikir yang sesuai dengan pekerjaan mengawasi dan menangani masalah, dan juga ketertarikan atau minat untuk mengerjakan tugasnya. Kualitas-kualitas ini dianggap penting karena dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan sebagai *supervisor* dengan baik.

Kualitas individu tersebut yang oleh John L. Holland (1997) disebut sebagai tipe kepribadian, sementara tuntutan PT. 'X' terhadap individu yang terangkum dalam *job description* disebut sebagai tipe lingkungan kerja. Menurut Holland, individu yang memiliki tipe kepribadian yang sesuai dengan tipe lingkungan di mana ia bekerja berarti ia memiliki kompetensi untuk melakukan pekerjaannya sehingga individu tersebut cenderung lebih produktif dan lebih puas terhadap pekerjaannya. *Supervisor* yang tipe kepribadiannya sesuai dengan tipe

lingkungan tempat ia bekerja merasa bahwa pekerjaannya memberikan tantangan untuk menunjukkan kualitas dirinya, membutuhkan keahlian dan pengetahuan yang *supervisor* banggakan, memberikan kesempatan untuk pengembangan potensi diri secara terus menerus, juga kesempatan untuk belajar dan berkembang. Sebaliknya, *supervisor* dengan tipe kepribadian yang tidak sesuai dengan tipe lingkungan kerjanya cenderung merasa tertekan karena tidak bisa melakukan pekerjaannya dengan baik, tidak mengerti apa yang seharusnya ia kerjakan, dan lebih memilih untuk melakukan pekerjaan lain. Perasaan *supervisor* terhadap pekerjaan ini yang dinamakan kepuasan ataupun ketidakpuasan kerja (Spector, 2003)

Dari wawancara yang dilakukan dengan pihak HRD, didapat data bahwa *supervisor* secara umum menampilkan kinerja yang cukup memuaskan, pihak HRD tidak menerima keluhan mengenai kinerja *supervisor*, tetapi dalam inspeksi mendadak (Sidak) yang dilaksanakan pada November 2007, tertangkap 28 orang pegawai level *supervisor* dan asisten manager yang tertidur ketika melaksanakan tugasnya, pihak HRD juga beberapa kali menemukan puntung rokok di daerah produksi yang seharusnya daerah dilarang merokok. Perilaku kontra produktif semacam ini dapat berakibat buruk terhadap produktivitas kerja karena menyita waktu dan perhatian dari *supervisor* sehingga mengancam hasil produksi perusahaan.

Interaksi antara tipe kepribadian yang terdapat dalam diri *supervisor* dengan tuntutan dari lingkungan kerja akan turut menentukan kepuasan kerja *supervisor* (Holland, 1997). Melalui wawancara yang dilakukan kepada 4 orang

Kabag, didapat data bahwa terdapat 2 orang yang merasa bahwa pekerjaannya cukup memuaskan, sementara 2 orang lainnya merasa bahwa pekerjaannya kurang memuaskan walaupun menyatakan bahwa fasilitas dan gaji yang diterima cukup memuaskan. 3 orang merasa cocok dengan pekerjaannya sekarang, sementara 1 orang merasa kurang cocok. Dari 4 orang Kasie yang diwawancara, hanya 1 orang yang merasa bahwa pekerjaannya cukup memuaskan, sementara 3 orang lainnya merasa bahwa pekerjaannya membosankan. 2 orang merasa cocok dengan pekerjaannya, sementara 2 orang lagi merasa kurang cocok dengan pekerjaannya. Dari 3 orang Karu yang diwawancara, 3 orang merasa pekerjaannya tidak menyenangkan. 2 orang merasa kurang cocok dengan pekerjaannya, sementara 1 orang merasa cocok dengan pekerjaannya sekarang.

Dari fenomena di atas, peneliti tertarik untuk melihat kontribusi dari kesesuaian antara tipe kepribadian *supervisor* dengan tipe lingkungan kerjanya terhadap kepuasan kerja dari *supervisor*.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Melalui penelitian ini ingin diketahui apakah kepuasan kerja pada *supervisor* produksi di PT. 'X' dipengaruhi oleh kongruensi antara tipe kepribadian *supervisor* dengan tipe lingkungan kerjanya.

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Penelitian ini bermaksud untuk memperoleh gambaran mengenai pengaruh kongruensi antara tipe kepribadian *supervisor* produksi dengan tipe lingkungan kerja *supervisor* terhadap kepuasan kerja pada *supervisor* produksi di PT. 'X'.

#### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar kontribusi kongruensi antara tipe kepribadian *supervisor* produksi dengan tipe lingkungan kerja *supervisor* terhadap kepuasan kerja pada *supervisor* produksi di PT. 'X'.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

#### **1.4.1 Kegunaan Teoretis**

Kegunaan teoritis dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan informasi bagi ilmu Psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi mengenai kepuasan kerja karyawan dan pengaruh kongruensi tipe kepribadian dan tipe pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Sebagai bahan rujukan bagi peneliti lain yang berminat meneliti topik serupa.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah untuk memberi informasi kepada pihak HRD PT.'X' mengenai seberapa besar pengaruh dari kongruensi

tipe kepribadian karyawan dengan tipe pekerjaannya terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan rekrutmen karyawan baru maupun dalam melakukan mutasi ataupun promosi.

Selain itu, penelitian ini juga dapat membantu mengerti perilaku kontra produktif pada *supervisor* sebagai akibat dari ketidaksesuaian antara tipe kepribadiannya dengan tipe lingkungan kerja di mana ia bekerja.

### **1.5 Kerangka Pikir**

Dalam bekerja, terjadi interaksi antara kebutuhan dalam diri karyawan dan apa yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan yang bersangkutan. Apabila kebutuhan karyawan terpenuhi oleh perusahaan, maka karyawan tersebut akan merasakan kepuasan kerja, sementara apabila kebutuhan karyawan tersebut tidak terpenuhi oleh perusahaan, maka karyawan tersebut akan merasakan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja menurut Spector adalah variabel sikap yang mencerminkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara umum, juga mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Untuk dapat mengukur kepuasan kerja secara lebih akurat, variabel kepuasan kerja diturunkan lagi menjadi beberapa aspek. Kepuasan kerja *supervisor* dapat berasal dari pekerjaan itu sendiri (*work itself*), yaitu dimana *supervisor* merasa bahwa pekerjaannya menarik, menantang, serta dapat memberikan kesempatan untuk belajar, bertanggung jawab dan sesuai dengan minatnya. *Supervisor* juga merasa bahwa pekerjaannya membutuhkan keahlian dan pengetahuan dirinya yang ia banggakan. Dengan adanya kecocokan antara tipe kepribadian *supervisor* dengan

tipe pekerjaannya, maka *supervisor* cenderung lebih menganggap pekerjaannya menarik dan menantang dibandingkan *supervisor* yang tipe kepribadiannya tidak sesuai dengan tipe pekerjaannya.

Kepuasan kerja juga dapat muncul sebagai akibat dari relasi yang baik antara *supervisor* dengan rekan kerjanya (*coworkers*). Rekan kerja *supervisor*, yaitu sesama *supervisor*, akan memiliki tipe kepribadian yang serupa dan juga pembentukan kepribadian yang mirip sehingga *supervisor* akan mudah merasa cocok dan nyaman dalam lingkungan kerjanya karena *supervisor* dan rekannya berbagi minat yang sama, cara berpikir yang serupa, sejarah hidup yang mirip, dan lain-lain. Faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja *supervisor* adalah upah (*pay*) yang diterimanya. Apabila upah yang diterima dirasa sesuai dengan apa yang dikerjakan *supervisor*, maka hal ini akan mendukung kepuasan kerja dari *supervisor*. Kesempatan dipromosikan (*promotion opportunities*) juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja dari *supervisor*, dimana *supervisor* merasa bahwa terdapat kesempatan bagi dirinya untuk maju atau memperoleh kenaikan jabatan. Kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar diri *supervisor* seperti supervisi (*supervision*) dari atasan *supervisor* yaitu kompetensi teknis dan kemampuan interpersonal dari atasan langsung *supervisor*. Atasan dari *supervisor* diharapkan dapat memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap bawahannya sesuai dengan kinerja yang ditampilkan *supervisor* yang bersangkutan. Pengakuan terhadap *supervisor* dapat berupa pujian di depan umum, pernyataan bahwa *supervisor* telah bekerja dengan baik, atau dengan memberikan perhatian khusus. Faktor lainnya yaitu kondisi pekerjaan (*working condition*) yaitu sejauh mana

kondisi lingkungan fisik dari tempat kerja terasa nyaman dan mendukung produktivitas dari *supervisor*. Ada juga rasa aman dalam bekerja (*job security*) yaitu keyakinan bahwa posisi *supervisor* di perusahaan relatif aman dan ia dapat berharap untuk terus bekerja di dalam perusahaan, tidak ada rasa khawatir bahwa sewaktu-waktu dapat terjadi pemutusan hubungan kerja secara sepihak atau tiba-tiba.

Menurut John L. Holland (1997), kepuasan, stabilitas dan pencapaian dalam bekerja tergantung dari kesesuaian kepribadian seseorang dengan lingkungan kerjanya. Tipe kepribadian menurut Holland (1997) adalah suatu klasifikasi tentang individu dalam satu atau lebih kategori, atas dasar kedekatan pola-pola karakteristik individu dan kemampuan individu dalam menyesuaikan diri dengan tipe-tipe kepribadian yang ada. Tipe kepribadian menurut Holland (1997) terdiri dari 6 tipe, yaitu: *Realistic*, *Investigative*, *Artistic*, *Social*, *Enterprising*, dan *Conventional*. Masing-masing tipe kepribadian memiliki nilai yang dianut, tujuan hidup, *self-beliefs*, dan gaya pemecahan masalah yang khas, yang berbeda dengan tipe kepribadian yang lain. Orang dengan tipe kepribadian *Realistic* akan cenderung lebih menyukai kegiatan fisik yang membutuhkan keahlian tangan, pengerahan tenaga dan koordinasi. Mereka juga ahli dalam mengoperasikan mesin serta berpikir praktis. Sementara orang dengan tipe kepribadian *Investigative* akan cenderung lebih menyukai kegiatan yang melibatkan aktivitas berpikir dan memahami sesuatu. Mereka ahli dalam menganalisis dan memiliki rasa ingin tahu yang besar. Orang dengan tipe kepribadian *Artistic* cenderung memilih kegiatan yang ambigu dan tidak

berstruktur yang memberikan mereka kesempatan untuk berekspresi dan menuangkan kreativitas mereka. Mereka juga tidak teratur, idealis, emosional dan tidak praktis. Orang dengan tipe *Social* akan cenderung lebih menyukai kegiatan yang berhubungan dengan menolong dan mengembangkan orang lain. Mereka ahli dalam berelasi sosial, bekerja sama dan mengerti orang lain. Orang dengan tipe kepribadian *Enterprising* cenderung memilih kegiatan yang memberikan mereka kesempatan untuk mempengaruhi orang lain dan mendapatkan kekuasaan. Mereka ahli dalam mendominasi, mempengaruhi orang lain, dan aktif. Sementara orang dengan tipe kepribadian *Conventional* memilih kegiatan yang terstruktur, dibatasi oleh aturan dan jelas. Mereka mudah mengikuti aturan, efisien, praktis dan kurang fleksibel.

Setiap individu memiliki paduan tipe kepribadian yang terdiri dari kombinasi 3 tipe kepribadian yang paling kuat, di mana tipe kepribadian yang paling dominan menempati urutan pertama dari kombinasi tersebut, tipe kepribadian yang dominan menempati urutan kedua dari kombinasi tersebut, dan tipe kepribadian yang cukup dominan menempati urutan ketiga dari kombinasi tersebut. Ketika seorang individu menginjak usia dewasa, ia dengan tipe kepribadiannya akan berinteraksi dengan lingkungan kerjanya. Lingkungan pekerjaan memiliki tuntutan dan harapan tertentu terhadap karyawan yang bekerja di dalamnya sesuai dengan tipe dari lingkungan tersebut. Lingkungan pekerjaan mengharapkan perilaku atau kegiatan tertentu dari para anggotanya. Apabila karyawan melakukan kegiatan yang diharapkan, maka karyawan tersebut akan mendapat *reinforcement* antara lain dalam bentuk pengakuan dan pujian,

sedangkan apabila karyawan melakukan perilaku yang tidak diharapkan, maka pada karyawan tersebut akan diberikan *punishment* antara lain dalam bentuk teguran. Berdasarkan tuntutananya terhadap anggota dari lingkungan tersebut, John L. Holland (1997) membagi lingkungan termasuk lingkungan kerja menjadi 6 tipe: *Realistic*, *Investigative*, *Artistic*, *Social*, *Enterprising* dan *Conventional*.

Lingkungan kerja dengan tipe *Realistic* (R) menuntut dan memberikan kesempatan pada karyawannya untuk mengoperasikan alat-alat dan mesin secara teratur dan sistematis. Sementara lingkungan dengan tipe *Investigative* (I) menuntut karyawannya untuk melakukan penelitian. Lingkungan dengan tipe *Artistic* (A) menuntut karyawannya untuk melaksanakan aktivitas yang tidak pasti, bebas, dan menciptakan produk seni. Lingkungan dengan tipe *Social* (S) menuntut karyawannya untuk mempengaruhi orang lain melalui kegiatan pemberian informasi dan penyuluhan. Lingkungan dengan tipe *Enterprising* (E) menuntut karyawannya untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka mencapai tuntutan organisasi, dan lingkungan *Conventional* (C) menuntut anggotanya untuk mengelola data secara jelas, sistematis dan teratur seperti penyimpanan dan pengisian data. (John L. Holland, 1997)

Dalam penelitian ini, subjek penelitiannya adalah para *supervisor* di PT. 'X', Bandung. Menurut *The Occupation Finder* dari Holland, tipe lingkungan kerja *supervisor* adalah E R C, yang berarti lingkungan ini menuntut karyawannya untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi, mengoperasikan alat-alat dan mesin secara teratur dan sistematis, serta mengolah data secara jelas, sistematis dan teratur. Tuntutan ini terangkum dalam *job*

*description* dari *supervisor*. Dapat dikatakan bahwa individu yang paling sesuai untuk bekerja sebagai *supervisor* adalah para individu yang memiliki tipe kepribadian yang serupa dengan tipe lingkungan kerjanya, yaitu individu dengan tipe kepribadian E R C.

Kesesuaian antara tipe kepribadian individu dengan tipe lingkungan kerjanya dinilai menggunakan indeks *Iachan* yang menilai kesesuaian tersebut berdasarkan urutan dari tipe kepribadian jika dibandingkan dengan tipe lingkungan kerjanya. Indeks *Iachan* tersebut lalu diterjemahkan menjadi nilai kuartil yang akan membagi kesesuaian antara tipe kepribadian individu dengan tipe lingkungan kerjanya menjadi 4 bagian, yaitu: sangat sesuai, sesuai, kurang sesuai, dan tidak sesuai.

Dalam pekerjaan *supervisor*, akan terjadi interaksi antara tipe kepribadian yang dimiliki oleh *supervisor* dan tuntutan dari lingkungan kerja tempat *supervisor* tersebut bekerja. Tipe kepribadian dari *supervisor* akan menentukan kemampuan-kemampuan dan kompetensi yang sesuai dengan tipe kepribadiannya, cara berpikir, cara bergaul, dan cara menyelesaikan masalah yang khas sesuai dengan tipe kepribadiannya. Apabila *supervisor* memiliki tipe kepribadian yang sesuai dengan tipe lingkungan kerjanya, berarti *supervisor* tersebut memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan, cara berpikir yang sesuai untuk menyelesaikan masalah di lingkungan kerja, dan minat untuk melakukan pekerjaan tersebut. Saat *supervisor* tersebut memiliki kemampuan, cara berpikir, dan minat yang sesuai dengan bidang pekerjaannya, *supervisor* tersebut dapat memenuhi tuntutan dan harapan dari lingkungan

kerjanya. Kecocokan antara tipe kepribadian dari *supervisor* dengan tipe lingkungan kerjanya juga membuat supervisor tersebut menilai pekerjaannya secara positif.

Selain dipengaruhi oleh kesesuaian antara tipe kepribadian dengan tipe lingkungan kerja, menurut Paul E. Spector (1998 : 288-292) ada empat belas faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang terhadap pekerjaannya yaitu usia, pendidikan terakhir, jenis kelamin, *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, *intrarole conflict*, *extrarole conflict*, *work-family conflict*, *negative affectivity* dan *locus of control*. Dengan adanya faktor-faktor yang berpengaruh maka kepuasan kerja yang dirasakan setiap karyawan akan berbeda-beda. Terdapat hubungan yang positif antara usia dan kepuasan kerja. Para karyawan yang berusia lanjut akan merasa lebih puas daripada karyawan yang berusia lebih muda. Hal ini disebabkan oleh adanya perubahan nilai-nilai pada karyawan yang berusia lebih lanjut selama mereka bekerja dan kesempatan untuk bekerja di tempat lain tidak memiliki pengaruh yang kuat seperti pada karyawan yang berusia lebih muda. Karyawan yang berusia lanjut lebih memilih pekerjaan tersebut sebagai selingan daripada tidak bekerja sama sekali dan mereka akan merasa puas dengan gaji yang diterima. Karyawan yang berusia lebih lanjut juga akan merasa lebih puas dengan tingkat karir mereka daripada karyawan yang berusia lebih muda. Hal ini dikarenakan telah terjadi perkembangan karir serta berubahnya kebutuhan, harapan, dan nilai selama mereka bekerja di perusahaan yang bersangkutan. Selain bekerja, mereka juga mencoba memberi contoh kepada karyawan yang lebih muda.

Pada faktor pendidikan, karyawan yang memiliki pendidikan yang rendah akan lebih merasa tidak puas pada pekerjaan mereka karena mereka akan mengalami kesulitan untuk mendapatkan kenaikan jabatan dengan tingkat pendidikan yang mereka miliki. Selain itu, gaji yang mereka terima lebih sedikit sesuai dengan jabatannya. Hal ini dapat menyebabkan mereka merasa lingkungan kerja menjadi tidak nyaman dan ada rasa takut bahwa posisi mereka akan digantikan oleh orang lain yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi. Pada faktor jenis kelamin, terdapat perbedaan nilai-nilai pada pria dan wanita. Pria akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya jika mereka dapat bekerja secara mandiri dan terpenuhinya *extrinsic reward* (seperti gaji yang sesuai harapan dan promosi kenaikan jabatan), sedangkan wanita akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya jika pekerjaan tersebut dirasakan menarik dan terpenuhinya *social reward* (seperti rekan kerja yang baik dan hubungan yang baik dengan *supervisor*). Hal inilah yang akan membuat wanita lebih sering merasa tidak puas karena perbedaan gaji, kesempatan promosi, dan perbedaan *value* dengan pria. Peranan dari faktor-faktor ini tergantung pada pribadi masing-masing karyawan yang bersangkutan, hal inilah yang menyebabkan kepuasan kerja bersifat individual.

*Role Ambiguity* adalah sampai di mana di mana pekerja merasa tidak yakin apa yang fungsi dari pekerjaannya dan apa saja tanggung jawabnya dalam bekerja. Pekerja yang merasa tidak yakin mengenai fungsi dan tanggung jawabnya dalam bekerja akan cenderung merasa tidak puas karena pekerja tidak yakin apa yang

harus dikerjakannya dalam situasi kerja. Pekerja juga tidak yakin peran yang harus dijalankannya dalam bekerja.

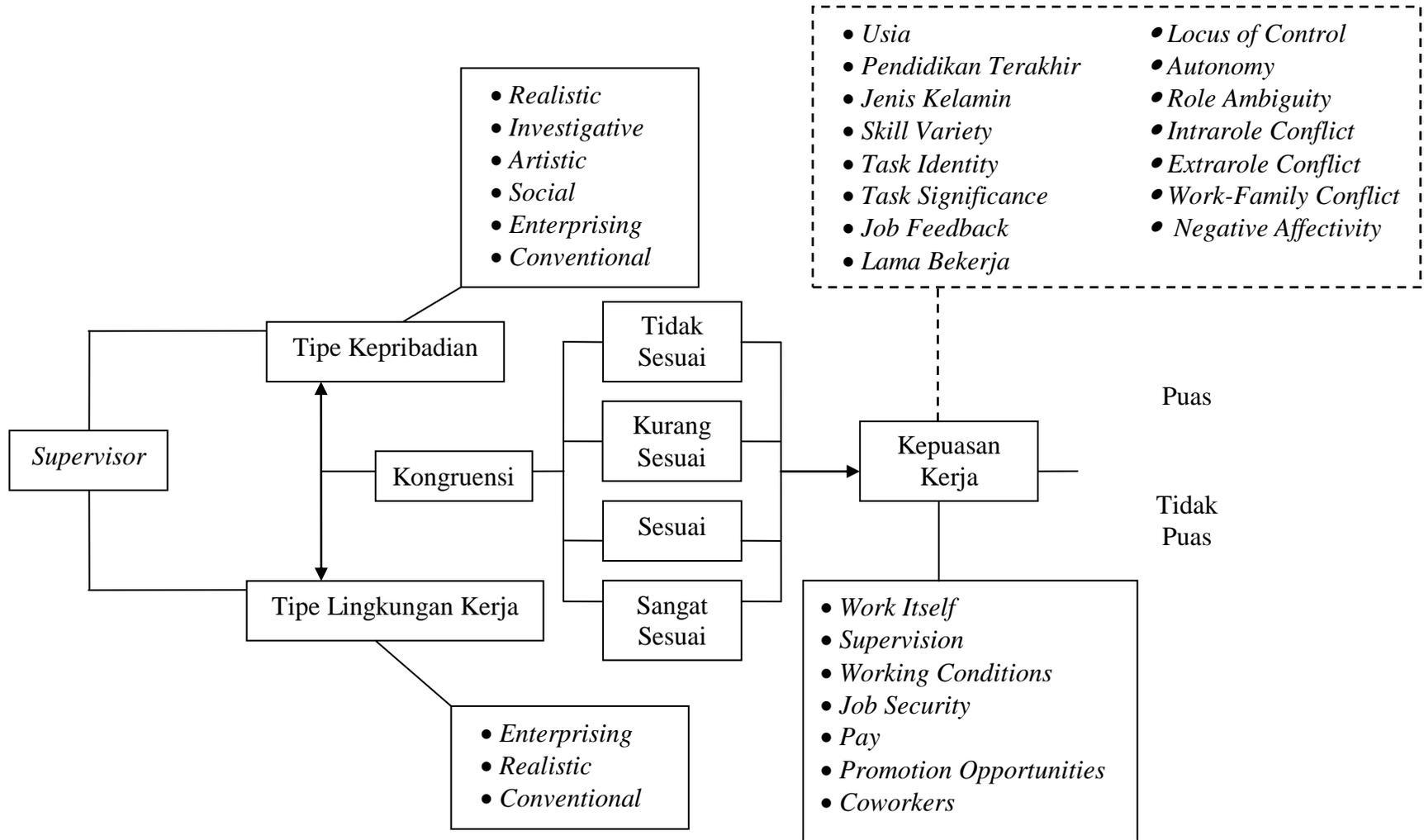
*Intrarole Conflict* muncul ketika pekerja merasakan tuntutan yang bertolak belakang dari pekerjaannya, sementara *Extrarole Conflict* muncul ketika pekerja merasakan tuntutan yang bertolak belakang dari pekerjaan dan dari situasi di luar pekerjaan. *Work-Family Conflict* muncul ketika ada konflik antara tuntutan dari pekerjaan dan dari keluarga. Konflik-konflik semacam ini dapat mengancam pekerja karena pekerja diharuskan untuk menghadapi dua situasi yang bertolak belakang dan sama-sama menuntut perhatian. Pekerja yang mengalami konflik semacam ini akan cenderung merasa tidak puas dalam bekerja.

*Negative Affectivity* adalah kecenderungan seseorang untuk merasakan emosi yang negatif dalam berbagai situasi. Watson, Pennebaker dan Folger (1986) menyiratkan bahwa pekerja dengan kecenderungan *Negative Affectivity* yang tinggi akan merespon pekerjaannya secara negatif dan cenderung merasa tidak puas dalam bekerja. *Locus of Control* mengacu pada apakah seseorang percaya bahwa mereka memegang kontrol atas apa yang mereka capai dalam hidup. Seseorang yang percaya bahwa mereka memegang kontrol adalah orang dengan *Internal Locus of Control*, sementara seseorang yang percaya bahwa takdir, nasib dan hal-hal lain di luar dirinya yang berpengaruh disebut orang dengan *External Locus of Control*. Penelitian Moyle dan Parkes (1999) menyatakan bahwa orang dengan *Internal Locus of Control* cenderung lebih merasa puas dalam bekerja.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh kongruensi antara tipe kepribadian karyawan dengan tipe

lingkungan kerja di mana karyawan tersebut bekerja. Akan tetapi, kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti usia, pendidikan terakhir, jenis kelamin, *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, *intrarole conflict*, *extrarole conflict*, *work-family conflict*, *negative affectivity*, dan *locus of control*.

Penjelasan di atas dapat diringkas dalam tabel kerangka pikir berikut ini



**Bagan 1.1 Bagan Kerangka Pikir**

## 1.6 Asumsi

- Setiap *supervisor* memiliki tipe kepribadian yang berbeda-beda.
- Tipe lingkungan kerja dari jabatan *supervisor* adalah *Enterprising Realistic Conventional* (ERC).
- Setiap *supervisor* memiliki kongruensi antara tipe kepribadian dengan tipe lingkungan kerja yang berbeda-beda derajatnya.
- Setiap *supervisor* memiliki kepuasan kerja yang berbeda-beda derajatnya pula karena dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bervariasi.
- Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat bervariasi karena berkaitan dengan kongruensi antara tipe kepribadian *supervisor* yang bersangkutan dengan tipe lingkungan kerjanya.

## 1.7 Hipotesis

Hipotesis dari penelitian ini adalah kongruensi antara tipe kepribadian dengan tipe lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada *supervisor* produksi di PT. 'X', Bandung.