

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Supervisor

1. Definisi *Supervisor*

Secara etimologi supervisi berasal dari bahasa Inggris *supervision*. *Super* berarti di atas, sedangkan *vision* berarti penglihatan atau melihat. *Supervision* dapat pula dimaknai melihat dari atas jika diartikan secara bebas. Arti kata supervisi ini tidak bisa dimaknai secara harafiah sebagai kegiatan melihat orang lain dari atas, namun lebih kepada makna mengawasi yang dilakukan oleh orang yang memiliki jabatan tinggi ke orang yang memiliki jabatan lebih rendah.

Soeharto (dalam Yuliati, 2006) berpendapat bahwa yang dimaksud *supervisor* adalah seseorang yang bertugas dan berhubungan langsung dengan pengelolaan tenaga kerja, memimpin para karyawan dalam pelaksanaan tugas, termasuk menjabarkan, serta mengkoordinasikan dengan rekan atau penyelia lain yang terkait.

Menurut Sarwoto (dalam Anggraeni, 2001) *Supervisor* merupakan seseorang yang tugasnya mengawasi secara langsung kepada sekelompok karyawan dalam pelaksanaan kegiatan rutin dan konkret pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Moekijat (1990), *Supervisor* merupakan anggota perusahaan yang mempertanggungjawabkan pekerjaan kelompoknya kepada tingkatan manajemen yang lebih tinggi.

Pendapat para ahli di atas dapat digaris bawahi bahwa seorang *supervisor* dalam perusahaan adalah pemimpin yang menduduki posisi manajemen terdepan

dalam level organisasi. Perannya dalam sebuah perusahaan sangat strategis dan menentukan bagi kelancaran pelaksanaan perencanaan perusahaan itu sendiri, terutama dalam mengadakan hubungan langsung dengan karyawan.

2. Kedudukan *Supervisor* Dalam Hirarki Organisasi

Menurut Sarwoto (dalam Angraeni, 2001) kedudukan *supervisor* dalam hirarki organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Supervisi atau pengawas adalah bagian atau unsur dari manajemen perusahaan. Demikian pula seorang *supervisor* dapat digolongkan dalam lapisan manajemen, namun fungsinya hanya dalam lingkup yang terbatas.
- b. Berhubungan langsung dengan kegiatan karyawan pada tingkat produksi untuk pencapaian tujuan organisasi. Jadi kedudukan *supervisor* adalah sebagai penghubung antara tingkat manajemen dan tingkat karyawan.
- c. Sebagai mediator yang merupakan *vocal position*, maka dibutuhkan kecakapan ataupun kepribadian yang khas. Karena harus sekaligus dapat bertindak sebagai atasan sekaligus bawahan.

Kedudukan *supervisor* berada antara atasan dan karyawan menyulitkan dirinya, karena ditekan antara perlawanan tekanan sosial dari manajemen dan karyawan. Menurut Davis dkk (dalam Anggraeni, 2001) hal ini menyebabkan *supervisor* frustrasi, karena merasa menjadi korban dalam situasi tersebut.

3. Tugas Dan Tanggung Jawab *Supervisor*

Menurut Firazanti (dalam Anggraeni, 2001) ada 4 tugas dan tanggung jawab dari *supervisor*, yaitu :

- a. Merencanakan pelaksanaan tugas sehari-hari pada kelompok pekerja yang dibawahinya, meliputi; penyediaan alat-alat dan perlengkapan yang diperlukan, pembagian beban kerja yang merata, perincian penggunaan waktu, dan penggunaan proses metode dan tehnik yang efisien.
- b. Menggunakan wewenang secara tepat, dalam arti mengetahui batas-batasnya sebagai seorang *supervisor*.
- c. Terbuka dan transparan dalam informasi kepada bawahan dan sebaliknya.
- d. Mengusahakan hasil kerja yang maksimal dari kelompok pekerja untuk kepentingan organisasi.

B. Karyawan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (Aminudin, 2011) karyawan merupakan orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor dan sebagainya) dengan mendapat gaji. Sedangkan DISNAKERTRANS (Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi) (dalam www.nakertrans.go.id) mendefinisikan tenaga kerja adalah tiap-tiap orang yang mampu melakukan pekerjaan, baik didalam maupun diluar hubungan kerja guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

C. Kepuasan Kerja

1. Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2009), kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi yang positif berasal dari penilaian kerja atau pengalaman kerja seseorang. Lebih jauh dikatakan kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan memunculkan sikap positif terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional sebagai refleksi dari perasaan dan berhubungan erat dengan sikap karyawan sendiri, situasi kerja, dan kerjasama antara pimpinan dengan karyawan. Hal ini akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dikerjakan di lingkungan kerjanya (Handoko,2000).

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menggembirakan dan mencintai pekerjaannya. Hal ini dapat dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati di dalam maupun di luar pekerjaan (Hasibuan, 2014).

Menurut Suwarno dkk (dalam Nurbahar, 2015) kepuasan kerja merupakan cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan.

Menurut Locke (dalam Anggraeni, 2001) kepuasan kerja merupakan suatu pernyataan rasa senang dan positif yang merupakan hasil penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Pendapat tersebut didukung Robbins (2010), kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih

antara banyaknya imbalan yang diterima seorang pekerja banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Siegall (dalam Anggraeni, 2001), kepuasan kerja adalah sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja dan merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang bermacam-macam. Kepuasan kerja erat kaitannya dengan perasaan senang dan tidak senang menurut karyawan bagaimana caranya memandang suatu pekerjaan.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang yang dirasakan oleh individu terhadap pekerjaannya yang merupakan hasil penilaian terhadap suatu pengalaman kerja.

2. Teori Kepuasan Kerja

- a. Wexley dkk (dalam Munandar, 2001) mengungkapkan bahwa teori kepuasan karyawan ada tiga, yaitu :

- 1) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dipelopori oleh Porter (dalam Munandar, 2001). Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi apa yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *disparancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adams (dalam Munandar, 2001). Teori keadilan mengungkapkan bahwa orang yang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio *input* hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, namun bisa juga tidak. Apabila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

3) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini pertamakali dikemukakan oleh Herzberg (dalam Munandar, 2001). Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* dan *dissatisfies*.

Satisfies adalah situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor-faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

Dissatisfies adalah faktor yang menjadi ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji, pengawasan, hubungan antar personal, kondisi kerja dan status.

Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Faktor ini jika tidak terpenuhi, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

b. Teori Kebutuhan Afiliasi McClelland (*Need for Affiliation*)

Menurut McClelland (dalam Uno, 2007) kebutuhan afiliasi merupakan kebutuhan yang pemenuhannya memerlukan hubungan yang hangat dan akrab dengan orang lain. Tampak pada segi hubungan *interpersonal* dan bekerjasama dengan orang lain. Kebutuhan afiliasi ini menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu kebutuhan afiliasi ini yang mendorong gairah kerja karyawan, sebab setiap individu menginginkan, antara lain:

- 1) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan ia hidup dan bekerja (*sense of belonging*).
- 2) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
- 3) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
- 4) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2014), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tidak sesuai dengan keahlian,

berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, fasilitas penunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pemimpin dan kepemimpinannya, dan sifat pekerjaan yang monoton atau tidaknya.

Menurut Robbins (2010), kepuasan kerja dipengaruhi oleh kerja yang secara mental yang menantang, imbalan yang sesuai, kondisi kerja, dan rekan kerja yang mendukung.

As'ad (2003) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan, gaji, kondisi kerja, faktor interistik dan pekerjaan, perusahaan dan manajemen, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas.

Husnan (2002) menambahkan, beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan karyawan, antara lain; upah yang layak, keamanan pekerjaan, dukungan sosial, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan bijaksana, pembagian tugas dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat.

Locke (dalam Sule, 2002) berpendapat ketidakpuasan karyawan dalam bekerja tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan maka menyebabkan ketidakpuasan kerja pada karyawan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain; jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyambung gagasan, gaji yang sesuai, pengakuan kinerja, dan kesempatan berkembang.

Menurut Siegall (dalam Alifah, 2014) mengembankan sebuah model hubungan sebab dan akibat yang mempengaruhi terjadinya kepuasan kerja, yaitu : karakteristik pribadi, karakter organisasi, dan pengalaman organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain; lingkungan, pimpinan yang adil, sikap pimpinan, beban kerja, peluang untuk berkembang, imbalan yang layak, dan dukungan sosial di lingkungan kerja.

4. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Siegall (dalam Alifah, 2014) aspek-aspek dalam mengukur kepuasan kerja, sebagai berikut :

a) Aspek Psikologis

Merupakan hal yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi; minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat, dan ketrampilan.

b) Aspek Sosial

Berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga.

c) Aspek Fisik

Berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, pengaturan

waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.

d) Aspek Finansial

Berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besar gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas dan promosi.

Menurut Robbins (dalam Noor, 2013) pengukuran skala kepuasan kerja menggunakan aspek-aspek sebagai berikut :

a) Tipe Kerja

Jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam perusahaan tempat dirinya bekerja.

b) Rekan Kerja

Orang-orang yang setiap hari berada di sekitar karyawan dan memiliki kontribusi dalam pelaksanaan pekerjaan karyawan.

c) Diperlakukan Dengan Hormat Dan Adil

Perlakuan atasan kepada karyawan tanpa membedakan antara satu karyawan dengan karyawan yang lainnya.

d) Keamanan Kerja

Kondisi dimana karyawan merasakan keamanan dalam melaksanakan pekerjaan.

e) Peluang Menyumbangkan Gagasan

Kesempatan yang didapatkan karyawan untuk mengungkapkan pendapatnya kepada atasan.

f) Pengakuan Akan Kinerja

Pemberian penghargaan atas hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan.

g) Kesempatan Untuk Maju

Karyawan mendapatkan peluang untuk mengembangkan kariernya dalam perusahaan tersebut.

Menurut Spector (dalam Anggita, 2016) aspek-aspek yang menentukan kepuasan kerja, terdiri dari :

1) Gaji

Aspek ini mengukur kepuasan kerja karyawan yang berkaitan dengan gaji yang diterima dari perusahaan.

2) Promosi

Aspek ini berkaitan dengan kebijaksanaan promosi yang adil.

3) Supervisi

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih suka bekerja dengan atasan yang bersikap membimbing, mengontrol, dan bersahabat.

4) Tunjangan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterima dari perusahaan.

5) Pengakuan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap pengakuan yang didapatkan berdasarkan keberadaan dan perannya didalam perusahaan.

6) Prosedur dan Peraturan Perusahaan

Aspek ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan ditempat kerja.

7) Rekan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja.

8) Jenis Pekerjaan

Aspek ini mengukur kepuasan kerja terhadap pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuan karyawan.

9) Komunikasi

Berhubungan dengan intensitas komunikasi dengan atasan maupun dengan rekan kerja.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kepuasan kerja karyawan antara lain; psikologis, fisik, sosial, finansial, keamanan kerja, kesempatan untuk maju dan berkembang, perusahaan dan manajemen, sikap pimpinan, pengawasan (supervisi), intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, dan komunikasi.

5. Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Karyawan yang mengalami ketidakpuasan akan mempengaruhi aktivitasnya dalam bekerja dan menyebabkan dampak buruk bagi perusahaan, oleh sebab itu situasi ketidakpuasan kerja harus segera mendapat respon agar tidak mengganggu aktivitas perusahaan itu sendiri.

Menurut Robbins (2010) beberapa respon terhadap ketidakpuasan kerja, antara lain :

a. Keluar (*Exit*)

Perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.

b. Aspirasi (*Voice*)

Secara aktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.

c. Kesetiaan (*Loyalty*)

Bersikap pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.

d. Pengabaian (*Neglect*)

Secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

Newstorm (dalam Nurbahar, 2015) menjelaskan tiga contoh perilaku negatif karyawan yang timbul dari ketidakpuasan, adalah sebagai berikut:

1) Pergantian Pegawai (*Turnover*)

Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya memiliki kemungkinan untuk lebih lama bertahan dengan atasan mereka. Berbeda halnya dengan pegawai yang tidak memiliki kepuasan, biasanya menunjukkan sikap yang sebaliknya yaitu mencerminkan tingkat pergantian yang lebih tinggi.

2) Kemangkiran (*Absences*)

Pegawai yang merasa kurang puas cenderung lebih sering mangkir. Pegawai yang tidak puas biasanya tidak merencanakan untuk mangkir, akan tetapi mereka lebih mudah berinteraksi terhadap kesempatan untuk melakukan kemangkiran.

3) Pencurian

Pegawai yang mencuri karena mereka didorong oleh rasa putus asa atas perlakuan organisasi yang dipandang tidak adil. Perilaku organisasi yang tidak adil menyebabkan para pegawai mencuri. Tindakan yang

demikian menurut pegawai benar, karena sebagai cara membalas perlakuan tidak sehat yang mereka terima dari penyelia.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa seorang karyawan yang memiliki ketidakpuasan dalam bekerja akan melakukan beberapa tindakan atau respon terhadap pimpinannya. Respon terhadap ketidakpuasan dapat dilakukan dengan cara keluar dari pekerjaannya atau mencari pekerjaan di tempat lain, mangkir, mencari solusi sambil menunggu sampai membaiknya kondisi iklim perusahaan atau membiarkan kondisi perusahaan menjadi semakin lebih buruk.

6. Manfaat Analisis Kepuasan Kerja

Analisis kepuasan kerja dapat memberikan manfaat khususnya untuk para atasan atau pimpinan. Analisis ini digunakan sebagai penilaian yang positif maupun negatif sehingga dapat digunakan sebagai langkah selanjutnya dalam mengambil keputusan yang tepat bagi pimpinan. Menurut Newstorm (dalam Nurbahar, 2015) manfaat analisis kepuasan kerja, sebagai berikut:

- a) Pimpinan memperoleh indikasi tentang tingkat kepuasan kerja dalam perusahaan.
- b) Timbulnya komunikasi yang berharga ke semua arah pada saat orang-orang merencanakan, melaksanakan, dan membahas hasil survey.
- c) Membaiknya sikap karena survey dijadikan sebagai katup pengaman, penyaluran emosi, dan kesempatan untuk mengeluarkan uneg-uneg.

- d) Kebutuhan pelatihan bagi para penyelia perusahaan berdasarkan apa yang dirasakan para pekerja yang diawasi tentang seberapa baik penyelia melaksanakan tugasnya.
- e) Menambah data bagi serikat pekerja.
- f) Perencanaan dan pemantauan perubahan terhadap kebijakan perusahaan.

D. *Interpersonal Trust*

1. Definisi *Interpersonal Trust*

Interpersonal trust merupakan pondasi dari suatu hubungan. *Trust* tidak begitu saja dengan mudah didapatkan dan diakui, melainkan harus dibangun dari awal dan dibuktikan. Menurut Paine (2003) *interpersonal trust* adalah kesediaan seseorang untuk mempercayai segala tingkah laku baik dari tindakan maupun ucapan orang lain.

Menurut Rotter (dalam Feist, 2008) *interpersonal trust* merupakan ekspektasi yang dipegang atau dimiliki oleh individu atau kelompok bahwa kata-kata, janji, pernyataan secara verbal atau tertulis dari orang lain atau kelompok lain dapat diandalkan dan dipercaya.

Allister (dalam Hardiyati, 2017) berpendapat bahwa *interpersonal trust* adalah kemauan seseorang untuk mempercayai individu lain yang dalam hal ini adalah atasan atau rekan kerja dimana kepercayaan tersebut didasarkan atas pengalaman sebelumnya, tindakan, dan perilaku.

Pavlou, dkk (2002) berpendapat bahwa *interpersonal trust* adalah kemauan seseorang untuk membuat dirinya peka pada tindakan yang diambil oleh orang yang dipercayainya berdasarkan pada rasa kepercayaan dan tanggung jawab.

Pavlou, dkk (2002) mendefinisikan *interpersonal trust* adalah penilaian seseorang terhadap orang lain yang akan melakukan hubungan tertentu menurut harapan orang kepercayaannya dalam suatu lingkungan yang penuh ketidak-pastian.

Menurut Fisher (dalam Anggraeni, 2001) *interpersonal trust* adalah hubungan yang ada ketika dua orang atau lebih berinteraksi berdasarkan perilaku pada harapan dan prediksi yang masing-masing akan bertindak dengan cara yang saling menguntungkan, seperti mereka bekerja keras untuk menerima secara obyektif dari resiko yang ada.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa *interpersonal trust* adalah kepercayaan seseorang terhadap orang lain maupun kelompok dalam melakukan hubungan berdasarkan suatu keyakinan bahwa orang atau kelompok yang dipercayainya akan memenuhi segala kewajiban dan kebutuhannya sesuai dengan yang diharapkan.

2. Dimensi *Interpersonal Trust*

Interpersonal trust adalah sebuah karakteristik dari setiap keputusan kelompok yang sukses. Kelompok akan jauh dari *performance* yang standart jika tidak ada kepercayaan diantara anggota. Perkembangan *interpersonal trust* dalam sebuah kelompok merupakan sebuah proses. Hal ini membutuhkan waktu karena perilaku

seseorang meliputi sejarah interaksi masa lalu diantara anggota. Masing-masing anggota akan mengembangkan beberapa harapan terhadap orang-orang yang dipercayai. *Interpersonal trust* akan mengacu pada kepercayaan individu akan maksud baik orang lain dan kepercayaan bahwa mereka akan membuat usaha yang konsisten dengan tujuan kelompok (Baron, 2005).

Menurut Mayer (dalam Rofiq, 2007) ada 3 dimensi yang membentuk kepercayaan (*trust*) terhadap seseorang, yaitu; kemampuan (*ability*), kebaikan hati (*benevolence*), dan integritas (*integrity*). Penjelasan dari ketiga dimensi tersebut yang berkaitan dengan kepercayaan (*trust*) pada *supervisor*, sebagai berikut :

a) Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan mengacu pada kompetensi dan karakteristik pimpinan atau organisasi dalam menjalankan fungsi dan peranan secara spesifik untuk kemajuan organisasi. Dalam hal ini, bagaimana *supervisor* mampu mengayomi, melayani, sampai memastikan ketersediaan kebutuhan karyawan di lingkup kerjanya. Artinya bahwa karyawan memperoleh jaminan kepuasan, keamanan, dan kenyamanan dari *supervisor* dalam kegiatan operasional organisasi. Kim (dalam Rofiq, 2007) menyatakan bahwa *ability* meliputi kompetensi, pengalaman, keabsahan, dan wawasan ilmu pengetahuan.

b) Kebaikan Hati (*Benevolence*)

Kebaikan hati merupakan kesediaan *supervisor* dalam hubungan timbal balik dengan karyawan yang sama-sama dirasa menguntungkan

sehingga tercapai tujuan organisasi dan kepuasan kerja pada karyawan. Menurut Kim (dalam Rofiq, 2007), *benevolence* meliputi perhatian, empati, keyakinan, dan daya terima.

c) Integritas (*Integrity*)

Integritas berkaitan dengan bagaimana perilaku atau kebiasaan *supervisor* dalam melaksanakan tugasnya. Pembagian beban kerja, upah, informasi, perilaku, dan lain sebagainya apakah tersampaikan dengan baik kepada karyawan merupakan tugas dan peran penting *supervisor*. Kim (dalam Rofiq, 2007) berpendapat bahwa *integrity* dapat dilihat dari sudut kesetiaan (*loyalty*), pemenuhan (*fulfillment*), kejujuran (*honestly*), kewajaran (*fairness*), keterkaitan (*dependability*), dan keterandalan (*reliability*).

Menurut Rottenberg (2010) berpendapat bahwa dimensi *interpersonal trust* ada 3, yaitu :

1) Keterandalan (*Reliability*)

Dimensi ini melihat bagaimana individu dapat membuktikan ucapan dan janji melalui perilakunya. Seseorang tidak hanya berucap mengenai kemampuan yang dimiliki namun mengimplementasikan dalam tindakan sehingga ucapannya bisa dipercaya.

2) Emosi (*Emotional*)

Dimensi ini melihat bagaimana individu dapat menahan diri supaya tidak menyakiti perasaan, bersedia mendengar keluhan kesah, bisa dipercaya

menyimpan rahasia, memberi kritik yang membangun, dan menghindari tindakan yang dapat menimbulkan rasa malu.

3) Kejujuran (*Honesty*)

Dimensi ini melihat bagaimana individu bisa menceritakan kebenaran dan mengelola perilaku berdasar pada niat yang baik dengan cara-cara yang lebih tulus daripada manipulatif.

Menurut pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa keterandalan (*reliability*), emosi (*emotional*), dan kejujuran (*honesty*) merupakan dimensi pembentuk *interpersonal trust*. Menurut Rottenberg (Hardiyati, 2017) ketiga dimensi tersebut mendasari terciptanya *interpersonal trust*, disamping itu setiap dimensi memiliki ranah yang mendukung, yaitu:

a. *Cognitive/Affective*

Ranah ini terdiri dari kepercayaan dan perasaan individu yang ditunjukkan sesuai dengan 3 dimensi interpersonal trust, jadi masing-masing dimensi keterandalan (*reliability*), emosi (*emotionality*) dan kejujuran (*honesty*) memiliki hal ini. Dalam dimensi keterandalan diperlukan ranah *cognitive/affective* yang mencakup kemampuan berfikir dan bagaimana cara seseorang bersikap dan menilai. Begitu pula pada dimensi emosi dan kejujuran.

b. *Behavior-Dependent*

Ranah ini terdiri dari perilaku individu yang mengandalkan dan mempercayakan orang lain untuk bertindak sesuai dengan setiap dimensi

dalam *interpersonal trust*. Masing-masing dimensi keterandalan (*reliability*), emosi (*emotionality*), dan kejujuran (*honesty*) memiliki hal ini. Ketika seseorang telah mengandalkan, mengungkapkan emosi, dan bertindak jujur kepada orang lain maka dia memiliki kecenderungan untuk bergantung kepada orang yang bersangkutan.

c. *Behavior-Enacting*

Ranah ini terdiri dari perilaku individu yang terikat pada 3 *dimensi interpersonal trust*. Dimana seseorang telah mengambil keputusan apakah orang lain layak untuk dipercaya atau tidak. Tiap-tiap dimensi keterandalan (*reliability*), emosi (*emotionality*), dan kejujuran (*honesty*) memiliki hal ini. Seseorang tidak mungkin mengandalkan orang lain ketika dia merasa bahwa orang tersebut tidak layak untuk dipercaya dan sebaliknya. Begitu pula ketika seseorang telah terikat secara emosional dan terbuka secara jujur terhadap orang lain. Individu tidak akan semudah itu untuk mempercayakan hal-hal yang bersifat pribadi jika orang lain tersebut tidak layak dipercaya.

Bagian terakhir dalam kerangka kerja *interpersonal trust* adalah mengenai target atau subjek dari *interpersonal trust* yaitu dapat berupa sekelompok orang maupun individual. Kerangka kerja menyoroiti kualitas timbal balik *interpersonal trust* dimana kepercayaan individu ditanamkan kepada orang lain sebagai dasar untuk membina hubungan yang baik dengan pihak lain.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Interpersonal Trust*

Menurut Lewicki (dalam Fahriah, 2015) membangun kepercayaan pada orang lain merupakan hal yang tidak mudah. Tergantung pada perilaku kita dan kemampuan orang lain untuk memberi kepercayaan dan mengambil resiko. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepercayaan individu dalam mengembangkan harapannya mengenai bagaimana seseorang memberikan kepercayaan kepada orang lain, bergantung pada faktor-faktor di bawah ini :

a. Predisposisi Kepribadian

Setiap individu memiliki predisposisi yang berbeda untuk percaya kepada orang lain. Semakin tinggi tingkat predisposisi individu terhadap *trust*, semakin besar pula harapan untuk dapat mempercayai orang lain.

b. Reputasi dan *Stereotype*

Individu walaupun tidak memiliki pengalaman langsung dengan orang lain, harapan individu dapat terbentuk melalui apa yang dipelajari dari teman ataupun dari apa yang telah didengar. Reputasi orang lain biasanya membentuk harapan yang kuat, membawa individu dalam pendekatan pada hubungan untuk saling percaya.

c. Pengalaman Aktual

Kebanyakan orang, individu membangun *trust* dari pengalaman untuk berbicara, bekerja, berkoordinasi dan berkomunikasi. Sepanjang berjalannya waktu, *trust* mendominasi pengalaman untuk menstabilkan dan secara mudah mendefinisikan sebuah hubungan. Pola yang sudah

berjalan stabil, individu cenderung untuk menggeneralisasikan sebuah hubungan dan menggambarannya dengan tinggi atau rendahnya *trust*.

d. Orientasi Psikologis

Deutsch dkk (dalam Fahriah, 2015) menyatakan bahwa individu membangun dan mempertahankan hubungan sosial berdasarkan orientasi psikologisnya. Orientasi ini dipengaruhi oleh hubungan yang terbentuk dan sebaliknya. Dalam artian, agar orientasinya tetap konsisten, maka individu akan mencari hubungan yang sesuai dengan jiwa mereka. Membangun *trust* pada orang lain merupakan hal yang tidak mudah. Itu tergantung pada perilaku kita dan kemampuan orang lain untuk *trust* dan mengambil resiko.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor pembentuk interpersonal *trust* antara lain : predisposisi kepribadian, reputasi dan *stereotype*, pengalaman aktual, dan orientasi psikologis.

E. Hubungan Antara *Interpersonal Trust* Dengan Kepuasan Kerja

Organisasi maupun perusahaan didirikan dengan tujuan tertentu. Didalamnya terdapat kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, prosedur yang jelas, serta bekerja secara terus menerus untuk mencapai hasil yang ingin dicapai. Diperlukan

kesatuan dari berbagai elemen di organisasi maupun perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut.

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional sebagai refleksi dari perasaan dan berhubungan erat dengan sikap karyawan sendiri, situasi kerja, dan kerjasama antara pimpinan dengan karyawan (Handoko,2000). Menurut Hasibuan (2014) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menggembirakan dan mencintai pekerjaannya. Menurut Suwarno dkk (dalam Nurbahar, 2015) kepuasan kerja merupakan cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan.

Menurut *Two Factor Theory* yang dikemukakan Herzberg (dalam Munandar, 2001) teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* dan *dissatisfies*.

Satisfies adalah situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhiya faktor-faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhiya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

Dissatisfies adalah faktor yang menjadi ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji, pengawasan, hubungan antar personal, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Faktor ini jika tidak terpenuhi, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai

untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

Terdapat berbagai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada *Two Factor Theory*, salah satunya ialah hubungan antar personal. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan berkaitan dengan *interpersonal trust* adalah sikap pimpinan dan pimpinan yang adil (Hasibuan, 2014), dalam penelitian ini pimpinan yang dimaksud adalah *Supervisor*.

Sebagai atasan karyawan secara langsung, *supervisor* menjadi lebih sering berinteraksi dengan karyawan daripada kelompok manajemen. Karyawan mengandalkan *supervisor* untuk dapat mengatasi permasalahan yang mereka alami selama bekerja. Adanya pengharapan yang optimistik dari karyawan terhadap *supervisor*, menunjukkan kepercayaan mereka kepada *supervisor*. Sesuai dengan pendapat Baron (2005) bahwa kepercayaan dalam arti luas adalah tingkat kepercayaan pekerja bahwa *supervisor* mereka memiliki kemauan baik, peranan yang penting, dan konsisten untuk mencapai tujuan kelompok.

Kim (dalam Rofiq, 2007) memaparkan beberapa indikator sikap dan perilaku dari *supervisor* yang dapat menumbuhkan *interpersonal trust* karyawan antara lain; adil dalam keputusan, interaksi yang aktif dan kedekatan hubungan dengan karyawan, perhatian, dukungan dan daya terima, keterbukaan dan kejujuran, serta empati.

Adanya kepercayaan karyawan terhadap *supervisor* berarti telah terbentuk sikap yang positif, sehingga dapat terjalin kerjasama yang solid antara karyawan dengan *supervisor* untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Terbentuknya sikap yang

positif pada karyawan terhadap *supervisor* dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga membuat karyawan menjadi lebih nyaman, giat bekerja, dan meningkat kepuasan kerjanya. Sesuai dengan pendapat Gilmer (dalam Anggraeni, 2001) sikap terhadap perusahaan akan positif, ketika sikap karyawan terhadap *supervisor* positif.

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian Anggraeni (2001) tentang hubungan antara tingkat kepercayaan karyawan terhadap *supervisor* dengan komitmen organisasi. Penelitian dilakukan di PT.NESTLE Indonesia, Pabrik Kejayen-Pasuruan dengan tujuan untuk meneliti apakah ada hubungan antara tingkat kepercayaan (*interpersonal trust*) karyawan terhadap *supervisor* dengan komitmen karyawan terhadap organisasi. Metode penelitian menggunakan *random* sampling dengan mengambil sampel sebanyak 55 orang responden yang diberikan kuesioner. Responden adalah karyawan PT.NESTLE Indonesia, Kejayen, bagian produksi divisi filling dan packing yang telah bekerja lebih dari 2 tahun dengan pertimbangan bahwa dalam masa kerja tersebut, individu telah cukup beradaptasi dengan lingkungan pekerjaannya. Penelitian ini menggunakan dua buah skala sebagai alat ukur, yaitu skala tingkat kepercayaan (*interpersonal trust*) karyawan terhadap *supervisor* dan komitmen karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dengan teknik korelasi *product moment* dari Karl Pearson menggunakan modul SPS dari Sutrisno Hadi, diperoleh

koefisien korelasi sebesar 0,867, koefisien determinan sebesar 75,2% dan peluang ralat (p) sebesar $<0,01$ pada taraf signifikan 0,05. Disimpulkan bahwa ada hubdaungan antara tingkat kepercayaan (*interpersonal trust*) karyawan terhadap *supervisor* dengan komitmen organisasi oleh karena itu hipotesis diterima

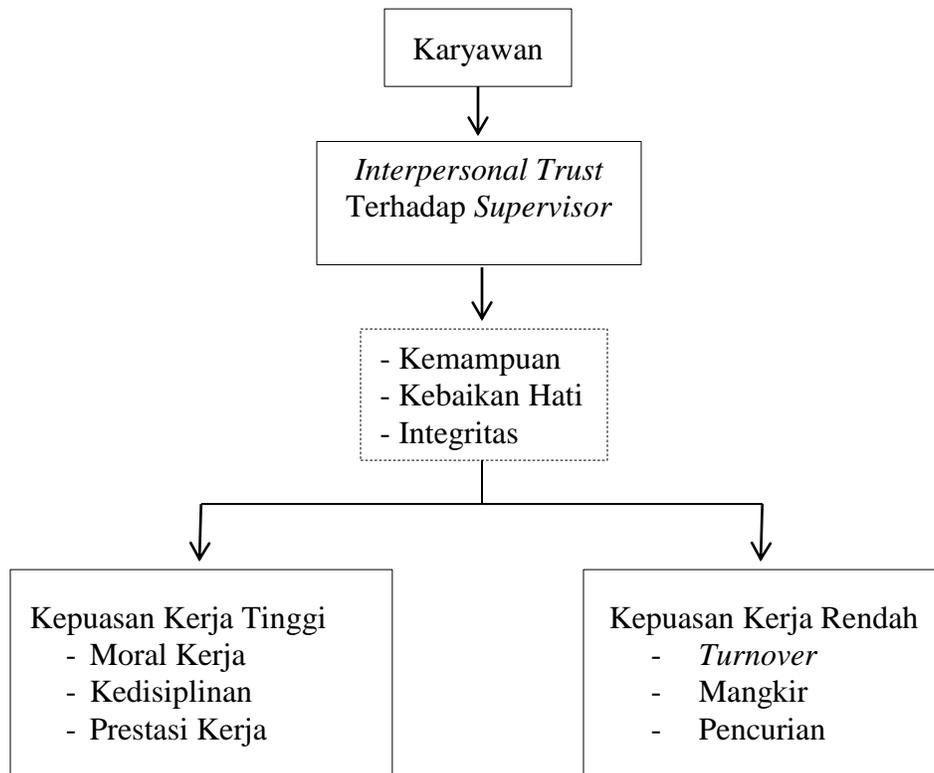
Persamaan antara penelitian terdahulu dan penelitian saat ini adalah hanya ada dua variabel yang akan diuji. Perbedaan dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel terikat, dimana pada penelitian terdahulu komitmen kerja dijadikan variabel terikat. Penelitian kali ini peneliti tetap menggunakan *interpersonal trust* karyawan terhadap *supervisor* sebagai variabel bebas, kepuasan kerja dijadikan variabel terikat.

Penelitian lain, dilakukan oleh Syarifah (2012) dengan judul hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja pada karyawan Fortuna Motorindo. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan dan sumbangan efektif komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Metode penelitian menggunakan teknik *probability* sampling dengan *random* sampling dengan mengambil sampel sebanyak 40 orang responden yang diberikan kuesioner. Responden adalah karyawan Dealer Fortuna Motorindo. Penelitian ini menggunakan dua buah skala sebagai alat ukur, yaitu skala komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis data hipotesis dengan model *Spearman's Rho* menunjukkan nilai korelasinya sebesar 0,357 dengan signifikan sebesar 0,004, maka ada hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja pada karyawan Fortuna Motorindo. Hasil diatas menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen

organisasi yang dimiliki karyawan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Persamaan antara penelitian terdahulu dan penelitian saat ini hanya ada dua variabel yang akan diuji. Perbedaan dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel bebas, dimana pada penelitian terdahulu komitmen kerja dijadikan variabel bebas. Penelitian kali ini peneliti akan menggunakan *interpersonal trust* karyawan terhadap *supervisor* sebagai variabel bebas, kepuasan kerja tetap dijadikan variabel terikat.

G. Kerangka Konseptual



Tabel 2.1 Kerangka Konseptual

H. Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

Ha : Ada hubungan antara *interpersonal trust* terhadap *supervisor* dengan kepuasan kerja pada karyawan PT. NPN.

Ho : Tidak ada hubungan antara *interpersonal trust* terhadap *supervisor* dengan kepuasan kerja pada karyawan PT. NPN.