

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Untuk mencapai tujuannya, setiap organisasi akan selalu berusaha memperhatikan faktor-faktor internal dan eksternal yang khususnya dapat menjadi kunci dalam menentukan keberhasilan. Salah satu faktor penting yang harus diperhatikan dan dioptimalkan oleh organisasi dalam mencapai tujuannya adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Manusia merupakan sumber daya yang penting, karena saat menjadi tenaga kerja dan berada di lingkup lingkungan kerja individu tersebut akan menemukan berbagai faktor-faktor yang dapat menunjang kenyamanan dan kesenangan dalam bekerja. Merasa senang otomatis dari dalam diri individu tersebut merasa puas atas pekerjaan yang selama ini ia tekuni. Tentu tidak semua pekerja akan mendapat kepuasan dalam kerjanya, tidak sedikit pekerja yang tidak puas dan memilih untuk keluar dari perusahaannya dan mencari pekerjaan baru.

Terdapat beberapa fenomena yang terjadi berkaitan dengan kepuasan kerja. Studi bertajuk *Global Leadership Study* (2016) yang digagas Dale Carnegie memperlihatkan bahwa lebih dari 30% tenaga kerja di Indonesia akan mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat. Berdasarkan akumulasi dari angka 20% karyawan yang berencana pindah tempat kerja tahun depan. Bahkan, 13% mengaku saat ini sedang dalam pencarian pekerjaan baru. Sementara, hanya 28% karyawan di Indonesia yang berniat bertahan dalam jangka waktu cukup panjang di perusahaannya. Menurut Mathis dkk (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi

karyawan untuk keluar dari pekerjaan antara lain; (1) Struktur organisasi, nilai dan budaya, kontinuitas dan keamanan kerja; (2) Peluang karier, kontinuitas pelatihan, pengembangan dan bimbingan, perencanaan karier; (3) Hubungan karyawan, perlakuan yang adil/tidak diskriminatif, dukungan dari supervisor/manajemen, hubungan rekan kerja; (4) Penghargaan, gaji dan tunjangan yang kompetitif, perbedaan penghargaan kinerja, pengakuan, tunjangan dan bonus; (4) Rancangan tugas dan pekerjaan, tanggung jawab dan otonomi kerja, fleksibilitas kerja, kondisi kerja, keseimbangan kerja/kehidupan.

Data dari *Global Leadership Study* (www.liputan6.com) menunjukkan bahwa 85% karyawan menganggap apresiasi dan pujian dari atasan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sangatlah penting. "Namun, pada praktiknya hanya 36% atasan yang melakukannya," tutur Joshua Siregar selaku direktur National Marketing Dale Carnegie Indonesia. "Belum sesuai cara kepemimpinan atasan di Indonesia seperti inilah yang menjadi salah satu faktor karyawan berniat mencari pekerjaan baru. Dale Carnegie sebagai *thought leader* menginisiasi studi ini untuk mengetahui pengaruh cara kepemimpinan terhadap motivasi dan retensi kerja karyawan," ujarnya. Studi tersebut berdasarkan hasil survei yang digelar di 14 negara, termasuk Indonesia. Studi ini melibatkan sekitar 3.300 pekerja dengan rentang usia 22–61 tahun, mulai dari level karyawan hingga direktur.

Studi yang dilakukan di Indonesia menyertakan 205 orang pekerja dari perusahaan kecil hingga menengah, dengan tujuan mengetahui cara kepemimpinan yang efektif. Studi menyebutkan bahwa hanya 17% karyawan yang mengaku puas

dengan pekerjaan mereka. Riset membuktikan bahwa kepuasan tersebut kuat dipengaruhi oleh perilaku atasan dan bagaimana kepemimpinan yang efektif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

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). Dale Carnegie menyimpulkan terdapat beberapa perilaku atasan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu kesediaan memberi apresiasi dan pujian yang tulus kepada karyawan, kemauan melihat dari sudut pandang orang lain, menjadi pendengar yang baik, kesediaan mengakui kesalahan, dan mau menghargai kontribusi karyawan. Terbukti, atasan yang menunjukkan perilaku tersebut mampu meningkatkan kepuasan karyawan hingga lebih dari dua kali lipat, yakni 36%.

Fakta menariknya, dari lima perilaku atasan yang mempengaruhi kepuasan karyawan, ternyata perilaku atasan yang berani mengakui kesalahan menjadi faktor yang semakin penting mempengaruhi kepuasan karyawan. Terlihat dari hasil studi bahwa 78% karyawan mengharapkan kondisi tersebut, namun hanya 37% *immediate supervisor* yang melakukannya dengan konsisten artinya terjadi gap 41% antara ekspektasi dan kenyataan, atau selisih terbesar kedua setelah faktor memberikan penghargaan tulus yang sebesar 48%.

Hal tersebut bukan berarti menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, karena berdasarkan fakta tak sedikit karyawan yang bertahan di perusahaan walaupun sebenarnya mereka mengaku merasa diam di tempat. Mereka tidak menyukai pekerjaannya tetapi tidak mau keluar karena takut tidak mendapatkan pekerjaan. Orang-orang demikian sulit diharapkan memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan. Keberadaan mereka di perusahaan bukan karena komitmen dan puas terhadap pencapaian, melainkan lebih bermaksud menumpang hidup. Tentu saja hal ini dapat merugikan kedua belah pihak baik perusahaan maupun individu yang melakukan hal tersebut, sedangkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi diantara para karyawan dapat menimbulkan perasaan untuk menikmati kerja mereka, merasa puas dengan pekerjaannya serta memiliki perasaan yang positif terhadap perusahaan dan berkeinginan untuk terus bekerja dan terlibat di dalamnya.

Menurut Bowling (dalam Widodo, 2009), faktor-faktor yang mempengaruhi seorang pekerja puas atau tidak dengan pekerjaannya antara lain; pujian, perlakuan yang baik, lingkungan yang nyaman, rekan kerja yang sepaham, upah yang adil, dan perilaku dari pimpinan akan menumbuhkan rasa kepuasan dalam pekerjaan. 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. Perilaku dari pimpinan disini dapat diartikan segala sikap dan tindakan

yang ditunjukkan oleh *supervisor* yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan menumbuhkan kepercayaan karyawan terhadapnya.

Supervisor merupakan 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 (Yuliati, 2006). Sarwoto (dalam Angraeni, 2001) berpendapat *supervisor* adalah seseorang yang tugasnya mengawasi secara langsung kepada sekelompok karyawan dalam pelaksanaan kegiatan rutin dan konkrit dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Brown (dalam Angraeni, 2001) bahwa hubungan antara kualitas *supervisor* dengan produksi (karyawan) adalah sesuatu yang sangat dekat.

Pendapat para ahli di atas memberikan makna bahwa *supervisor* memegang peranan penting dalam kelancaran proses produksi. Seorang *supervisor* harus dapat bertindak sebagai atasan sekaligus bawahan, karena posisinya sebagai penghubung antara pimpinan dan karyawan.

Melihat dari fungsi manajemen, sebenarnya seorang *supervisor* termasuk dalam anggota manajemen hanya saja cakupannya lebih terbatas. *Supervisor* bertanggung jawab mengoperasikan apa yang telah ditentukan di tingkat manajemen yang lebih tinggi. Kegagalan pelaksanaan kegiatan di tingkat terbawah akan menyebabkan kegagalan pencapaian sasaran organisasi.

Membangun hubungan baik dengan karyawan yang mengarah pada kerjasama, idealnya memerlukan pelumasan (ramuan atau pelumasan) tertentu. Bentuk pelumasan tersebut adalah kepercayaan (*trust*) karyawan terhadap *supervisor* dan jajaran

pimpinan lainnya. *Supervisor* harus selalu membangun kepercayaan melalui perilaku profesional, adil, dedikatif, dan akomodatif. Menurut Yukl (2010) jika pimpinan dapat menunjukkan kinerja dan penampilan perilaku yang baik pada setiap karyawan, maka tak ada alasan untuk tidak memercayainya dan mendorong untuk semakin loyal.

Interpersonal trust secara umum disebutkan sebagai pertanda dari suatu hubungan yang efektif. Menurut Rousseau (dalam Anggraeni, 2001) *interpersonal trust* adalah wilayah psikologis yang merupakan perhatian untuk menerima apa adanya berdasarkan harapan terhadap perilaku yang baik dari orang lain. Menurut Mayer (dalam Rofiq, 2007) ada 3 faktor yang membentuk *interpersonal trust* seseorang, yaitu; kemampuan (*ability*), kebaikan hati (*benevolence*), dan integritas (*integrity*).

Karyawan tentu menginginkan agar dalam bekerja selalu diperlakukan secara adil dan manusiawi oleh perusahaan tempatnya bekerja, khususnya oleh atasannya secara langsung, oleh karena itu perilaku *supervisor* menjadi hal yang penting bagi pekerja dalam meningkatkan kepuasan kerjanya, diperlukan suatu kerja sama antara atasan dan bawahan yang dapat mengarah pada suatu tingkat loyalitas, sehingga seorang atasan dapat menjadi motivator dalam peningkatan prestasi kerja bawahannya dan mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 01 Juli 2019 di PT.NPN yang bergerak di bidang usaha jasa pengamanan, diperoleh data bahwasanya ada beberapa karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya.

Ketidakpuasan kerja tersebut ditunjukkan dengan adanya moral kerja yang negatif, serta menurunnya performa dan kedisiplinan. Perilaku karyawan yang menunjukkan ketidakpuasan kerja, antara lain; keterlambatan yang terus menerus, pengabaian perintah dari atasan, bersikap acuh dan pasif, tidak disiplin menjaga berat badan ideal, serta menurunnya kerapian dan kelengkapan dalam menggunakan atribut seragam kerja. Penyebab munculnya perilaku tersebut merupakan bentuk kekecewaan karyawan terhadap sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh *supervisor* mereka.

Supervisor cenderung subyektif dalam menerapkan sanksi dan kebijakan. Sanksi pelanggaran indisipliner akan mudah diberikan kepada karyawan yang masa kerjanya lebih sedikit (junior) daripada karyawan yang sudah lama masa kerjanya (senior) di perusahaan, serta perlakuan kurang adil mengenai penerapan sanksi sesuai dengan *mood* yang dirasakan (selera suka tidak sukanya terhadap seseorang) dan kedekatan karyawan dengan *supervisor*.

Narasumber juga mengungkapkan, penyebab tidak puasnya kerja karena *supervisor* jarang memberi kesempatan karyawan untuk berkembang dan kurang memberikan solusi penyelesaian masalah pada karyawan yang berkaitan dengan kebutuhan kerja. Narasumber menceritakan jika ada kegiatan yang berhubungan dengan tambahan insentif (upah dan fasilitas lainnya) karyawan yang ditunjuk untuk mengikuti kegiatan tersebut adalah karyawan yang dirasa senior dan dekat dengan dirinya. Berbeda jika ada kegiatan yang sifatnya loyalitas atau tanpa ada tambahan insentif maka yang ditunjuk untuk mengikuti kegiatan tersebut adalah karyawan yang junior atau karyawan yang kontra dengan dirinya *supervisor*. Pemecahan masalah

pada karyawan yang mengajukan izin tidak masuk kerja atau kepentingan lainnya pun demikian, sama perlakuan seperti memilih karyawan mengikuti kegiatan-kegiatan yang ada tambahan insentif.

Hasil dari wawancara yang dilakukan tanggal 02 Juli 2019 oleh peneliti kepada salah satu karyawan (berbeda dari sebelumnya) didapatkan data, adanya ketidakpuasan kerja karena beban kerja yang tidak sama padahal nilai gaji sama. Pembagian jadwal penebalan personil untuk pengamanan unjuk rasa, pemilu, pengamanan hari libur nasional, dan lain-lain yang tidak merata. Jarang adanya penghargaan (*reward*) yang diberikan *supervisor* ketika anggotanya menjalankan maupun menyelesaikan tugas yang diberikan. *Supervisor* yang dianggap kurang produktif dan proaktif dalam memonitor kebutuhan karyawan di lapangan, hanya menjadi pelengkap struktur organisasi bukan menjadi pekerja yang ditugaskan sesuai kapasitasnya. Kurangnya pengawasan yang intens dari *supervisor* membuat karyawan di lapangan bekerja tanpa terkoordinir yang mengakibatkan penurunan performa, penurunan disiplin, dan tidak nyaman dalam bekerja. Menurut narasumber, dengan adanya pengawasan yang intens dan rutin narasumber merasa senang karena hal tersebut dapat merubah kebiasaan yang tidak baik menjadi lebih baik, karyawan juga dituntut untuk dapat belajar dan bertanggung jawab dengan masing-masing pekerjaan yang sudah menjadi bagiannya. Selanjutnya para karyawan juga dapat bersikap disiplin dan mendapatkan kepuasan dalam bekerja.

Wawancara juga dilakukan peneliti pada karyawan PT.NPN bagian *safety* tanggal 03 Juli 2019, menuturkan adanya keluhan ketidakpuasan kerja karena perilaku

supervisor yang menggunakan wewenang secara tidak tepat yaitu kurang mengetahui batas-batasnya sebagai seorang *supervisor*. Permasalahan personal yang dibawa ke ranah pekerjaan dan tidak menyesuaikan diri secara struktur organisasi kepada tim *safety*. Tim *safety* disini mempunyai koordinator yang memiliki kewenangan membuat dan mengatur jadwal kerja bulanan, namun *supervisor* yang tugas pokoknya membawahi bidang keamanan ini justru campur tangan operasional di tim *safety*. Menurut penuturan narasumber, ada motivasi yang dimiliki untuk mampu bekerja dengan kepuasan kerja yang tinggi. Misalnya reward yang didapatkan, hubungan interpersonal yang baik (kepercayaan), dukungan sosial di lingkungan tempat kerja, dan masih banyak hal-hal lain yang tidak bisa diceritakan narasumber pada peneliti.

Menyambung dari hasil wawancara pada beberapa narasumber di atas, mereka mengatakan sangat nyaman bekerja disini, mudah untuk melakukan pekerjaan yang sehari-hari menjadi rutinitas, masa kerja 2 tahun tentu bukan waktu yang sebentar untuk mengabdikan diri di perusahaan. Pihak perusahaan juga harus berperan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja, terlepas dari pribadi karyawan itu sendiri yang semestinya harus memiliki tanggung jawab dan komitmen dalam pekerjaannya.

Fenomena di atas tentunya sangat bertentangan dengan indikator sikap karyawan yang memiliki *interpersonal trust* terhadap pimpinannya. *Interpersonal trust* dalam organisasi dapat berarti kepercayaan diantara pekerja bahwa mereka akan diperlakukan secara adil dan benar oleh organisasi tempat mereka bekerja khususnya atasan mereka secara langsung yaitu *Supervisor* (Baron, 2005). Dasar hubungan yang

kuat untuk membangun *interpersonal* yang solid dan mengarah pada kerjasama, dibutuhkan suatu landasan yaitu adanya kepercayaan (*trust*) pada diri karyawan terhadap *supervisor*. Kepercayaan ini meliputi bagaimana *supervisor* mereka dapat diandalkan, menjadi teladan, dan berperilaku adil.

Kerjasama yang terjalin antara karyawan dengan *supervisor* akan menjadi modal bagus untuk membantu organisasi mencapai tujuan kelompok. Semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan terhadap *supervisor* maka akan muncul ikatan emosional yang melibatkan perhatian yang sungguh-sungguh dan peduli dengan kesejahteraan orang lain. Lebih jauh lagi, semakin tinggi tingkat kepercayaan seperti ini maka semakin tinggi pula kepuasan kerja pada karyawan. Seperti yang diungkapkan Bowling (dalam Widodo, 2009) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain; pujian, rekan kerja yang sepeham, lingkungan yang nyaman, upah yang sesuai, perlakuan yang baik, dan pimpinan yang adil.

Dari uraian di atas, peneliti tertarik untuk menguji hubungan antara tingkat *interpersonal trust* karyawan terhadap *supervisor* dan kepuasan kerja pada karyawan PT.NPN.

B. Rumusan Masalah

Apakah ada hubungan antara tingkat *interpersonal trust* karyawan terhadap *supervisor* dengan kepuasan kerja pada karyawan PT.NPN?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat hubungan antara tingkat kepercayaan (*interpersonal trust*) karyawan terhadap *supervisor* dengan kepuasan kerja pada karyawan PT.NPN.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk menambah khasanah ilmu pengetahuan dalam disiplin ilmu psikologi, terutama psikologi industri dan organisasi yang berkaitan dengan tingkat kepercayaan (*interpersonal trust*) dan kepuasan kerja.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis diharapkan penelitian ini bermanfaat kepada organisasi tentang bagaimana seharusnya memperlakukan karyawan yang bekerja dalam organisasi tersebut dan juga memberikan wawasan pada *supervisor* agar dapat menumbuhkan kepercayaan (*interpersonal trust*) pada karyawan yang berpengaruh pada kepuasan kerja.