

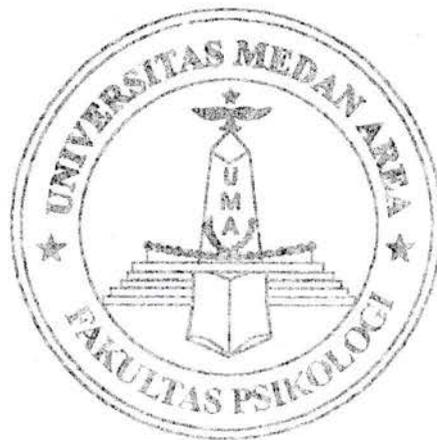
KARYA ILMIAH

HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP KERJASAMA
ATASAN BAWAHAN DENGAN KEPUASAN KERJA



Oleh :

ISTIANA, S.Psi



FAKULTAS PSIKOLOGI

UNIVERSITAS MEDAN AREA

2000

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala karuniaNya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis dalam penyelesaian karya ilmiah ini.

Selama mengerjakan penulisan karya ilmiah ini penulis banyak sekali mendapat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak yang bertujuan untuk penyempurnaan tulisan ini, untuk semuanya itu penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga.

Penulis menyadari bahwa apa yang disajikan dalam penulisan ini belumah sempurna sebagaimana yang diharapkan, untuk itu penulis dengan segala rendah hati menerima berbagai kritik dan saran yang sifatnya membangun demi penyempurnaan karya ilmiah ini.

Akhir kata semoga tulisan ini dapat bermanfaat bagi para pembaca, khususnya bagi penulis sendiri.

Medan, Januari 2000

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar belakang Permasalahan.....	1
B. Tujuan penulisan.....	10
BAB II. LANDASAN TEORI.....	11
A. Kepuasan Kerja	11
1. Pengertian Kepuasan Kerja.....	11
2. Beberapa Teori Kepuasan Kerja.....	14
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	17
4. Aspek-aspek Kepuasan Kerja.....	22
B. Persepsi Terhadap Kerja Sama atasan Bawahan.....	29
1. Pengertian Persepsi.....	29
2. Pengertian Kerja Sama.....	31
3. Kerjasama Atasan Bawahan.....	33
4. Hubungan Kerjasama Atasan Bawahan.....	36
BAB III. PEMBAHASAN	46
BAB IV. KESIMPULAN	55
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berbicara mengenai pembangunan tentu tidak terlepas dari sumber daya manusia yang ada. Sebagaimana dinyatakan oleh La-Piere (dalam Gibson, 1989), pembangunan merupakan usaha yang secara sistematis direncanakan dan dilakukan untuk mengubah situasi dan kondisi masyarakat setaraf yang lebih sempurna. Jadi pengertian di atas mengandung makna, bahwa pembangunan sebenarnya merupakan perubahan tingkah laku manusia sebagai warga negara yang sedang membangun.

Sumber daya manusia dalam pembangunan mengandung arti bahwa manusia itu sendiri merupakan instrumen untuk mencapai perubahan yang direncanakan sekaligus menjadi sasaran pembangunan. Dengan demikian manusia sebagai instrumen yang berarti alat, mengindikasikan bahwa manusia berperan sebagai objek dan sasaran pembangunan itu sendiri. Sebagaimana diuraikan dalam GBHN (Garis-Garis Besar Haluan Negara) tahun 1988-1993, secara jelas dinyatakan bahwa manusia Indonesia merupakan subjek sekaligus objek dari pembangunan. Oleh karenanya sebagai objek dan subjek pembangunan, manusia memegang peranan yang sangat penting.

Berkeinginan dengan tuntutan sumber daya manusia yang lebih berkualitas, suatu perusahaan mengharapkan karyawannya mampu memberikan prestasi kerja yang tinggi. Sebab penggunaan peralatan modern atau teknologi tinggi tidak menjamin tercapainya hasil yang memuaskan bila manusia yang menangannya tidak bekerja dengan semestinya.

Allen (dalam As'ad, 1987) menyatakan bahwa faktor manusia sangat penting dalam menjalankan suatu perusahaan karena betapapun sempurnanya rencana-rencana di dalam suatu organisasi, pengawasan dan penelitian, bila mereka tidak mempunyai minat dan kegembiraan dalam menjalankan tugas, maka perusahaan tidak akan mencapai hasil yang memuaskan. Oleh karenanya, karyawan dalam suatu perusahaan biasanya memiliki organisasi kerja. Organisasi itu sendiri merupakan kumpulan manusia yang memiliki sejumlah kegiatan kerja yang telah direncanakan untuk mencapai suatu maksud dan tujuan bersama melalui pemberian tugas dan fungsi serta serangkaian wewenang dan tanggung jawab (Schein, 1985).

Menyadari dalamnya pengaruh organisasi dalam kehidupan kita, maka tidaklah mengherankan jika para ilmuwan perilaku dan sosial (yakni para psikolog, sosiolog, antropolog, ekonomi dan ilmuwan politik) telah melakukan banyak usaha dalam studi organisasi dan prosesnya. Para ilmuwan tersebut mencurahkan perhatiannya pada studi perilaku individu dan kelompok dan kelompok dalam organisasi, disamping organisasi sebagai

keseluruhan. Mereka berharap untuk mendapatkan pengertian yang lebih mendalam mengenai fenomena yang rumit untuk meningkatkan efektifitas organisasi serta kepuasan para anggota organisasi. Agar dapat mencapai tujuan ini, mereka harus mencurahkan perhatiannya pada permasalahan yang timbul dalam organisasi kerja, seperti memaksimalkan suatu motivasi kerja, mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas berbagai kelompok, menciptakan kepemimpinan yang sesuai, menseleksi pekerja yang terbaik demi tercapainya kepuasan kerja yang diharapkan.

Kepuasan kerja merupakan penilaian dari para bawahan yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan akan memuaskan kebutuhannya (Robert, dalam Anoraga, 1992).

Kemudian Tiffin (dalam Anoraga, 1992) menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara atasan dengan sesama bawahan. Namun menurut Hadi (dalam Anoraga, 1992) kepuasan kerja pada dasarnya adalah "*security feeling*" yaitu rasa aman dan mempunyai segi-segi yang diantaranya segi sosial ekonomi seperti gaji dan jaminan sosial, dan segi sosial psikologi.

Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan apabila apa yang ia kerjakan itu dianggapnya telah memenuhi harapan yang sesuai dengan tujuan ia bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, maka itu berarti bahwa

ia memiliki suatu harapan yang dengan demikian ia akan termotivasi untuk melakukan suatu tindakan ke suatu arah untuk tercapainya harapan tersebut, dan jika harapan itu terpenuhi maka ia akan merasa puas.

Kepuasan kerja berhubungan faktor sosial ekonomi dan sosial psikologis. Disamping itu faktor lain yang menentukan kepuasan kerja yaitu yang berhubungan dengan sikap dari bawahan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja dan kerjasama, baik antara atasan dengan bawahan maupun antara sesama para bawahan (Wexley and Yulk, 1988).

Berbicara mengenai kerjasama, dalam suatu organisasi sangat dibutuhkan karena akan terjadinya suatu proses atau kegiatan atau usaha pencapaian tujuan tertentu, yaitu tujuan yang sama melalui "kerjasama" dengan sesama, baik sesama atasan dan bawahan maupun sesama rekan sekerja.

Atasan dan bawahan adalah dua manusia yang sama dalam peran, namun statusnya berbeda. Tetapi keduanya konstitutif, artinya keberadaan mereka itu saling tergantung dan saling membutuhkan (Gellerman, 1983). Masalah-masalah yang timbul di antara atasan dan bawahan terutama menyangkut hubungankerjasama yang kadang-kadang sangat fungsional, sehingga faktor-faktor afeksi yang menyentuh kelembutan hati semua insan diabaikan. Akhirnya bisa timbul bermacam ragam bentuk sikap dan tindakan yang mewarnai kerja mereka.

Oleh karena itu fungsi kerjasama sangat penting. Seperti yang digambarkan oleh Cooley, (dalam Sondang, 1939) bahwa "Kerjasama timbul apabila seseorang menyadari bahwa mereka mempunyai kepentingan-kepentingan yang sama dan pada saat yang bersamaan mempunyai cukup pengetahuan dan pengendalian terhadap diri sendiri untuk memenuhi kepentingan tersebut; kesadaran akan adanya kepentingan-kepentingan yang sama dan adanya organisasi merupakan fakta-fakta yang penting dalam kerjasama yang berguna".

Para sosiolog menganggap bahwa kerjasama merupakan proses utama dalam membina hubungan antara atasan-bawahan, maksudnya kerjasama adalah sebagai suatu usaha bersama antara orang perorang, atasan-bawahan, atau sekelompok manusia dalam organisasi perusahaan untuk mencapai satu atau beberapa tujuan bersama (Soerjono, 1990).

Alexander (dalam Moekijat, 1970) menyatakan bahwa kerjasama adalah menekankan dengan tegas hakekat saling hubungan antara seorang dengan orang lain dengan suatu keinginan yang nyata untuk bekerjasama. Kerjasama akan berkembang apabila orang dapat digerakkan untuk mencapai tujuan bersama dan harus ada kesadaran bahwa tujuan tersebut dikemudian hari mempunyai manfaat bagi semua.

Jadi kerjasama disini dimaksudkan sebagai suatu cara atau usaha bersama antara atasan dengan bawahan atau antara rekan sekerja untuk mencapai tujuan bersama. Adapun bentuk dan pola

kerjasama dapat dijumpai pada suatu kelompok manusia. Bentuk kerjasama tersebut akan berkembang apabila orang dapat digerakkan untuk mencapai tujuan bersama dan harus ada kesadaran bahwa tujuan tersebut dikemudian hari mempunyai manfaat bagi semua. Juga harus ada iklim yang menyenangkan dalam pembagian kerja serta balas jasa yang akan diterima agar tercapainya kepuasan kerja.

Dalam suatu organisasi perusahaan, mempunyai rekan kerja yang bisa diandalkan dan mau bekerjasama untuk mencapai kepuasan kerja sangat penting. Seorang atasan harus bisa saling mengandalkan bawahannya yaitu bekerjasama antara atasan-bawahan, dan mengesampingkan agenda pribadi demi tercapainya suatu kepuasan kerja serta kebaikan organisasi tersebut. Wexley and Yukl (1988), menyatakan bahwa dari sebagian besar studi menunjukkan bahwa para bawahan lebih puas dengan atasan yang bijaksana dan *tut wuri handayani* dibandingkan dengan atasan yang selalu berbeda atau bermusuhan dengan bawahannya.

Proses persepsi yang sama antara atasan-bawahan akan membantu sistem organisasi perusahaan dalam menghadapi kenyataan, baik sekarang maupun untuk masa depan. Bila persepsi para bawahan untuk masa depan berlawanan dengan persepsi atasan yang sesuai dengan hirarki, mungkin mereka para bawahan di pandang tidak mau bekerjasama, demikian juga sebaliknya.

Setiap orang mempunyai persepsi yang berbeda-beda terhadap kerjasama, karena tergantung pada bagaimana cara seorang atasan maupun bawahan melakukan hubungan kerjasama yang baik, sehingga tercapainya suatu kepuasan kerja. Jadi berhubungan dengan permasalahan ini maka kepuasan kerja para bawahan dalam pekerjaan tergantung bagaimana persepsi bawahan tersebut tentang hubungan kerjasamanya di antara atasan dan bawahan yang dilakukan (Wexley and Yukl, 1988).

Apabila orang berbicara tentang persepsi, maka yang dimaksud adalah bahwa apa yang ingin di lihat oleh seseorang belum sama dengan fakta yang sebenarnya. Keinginan seseorang itulah yang menyebabkan mengapa dua orang yang melihat atau mengalami hal yang sama memberikan interpretasi yang berbeda tentang apa yang dilihat atau dialaminya.

Rahmat (1986) menyatakan bahwa persepsi merupakan cara pengamatan tentang objek, peristiwa atau hubungan yang diperoleh dengan mengumpulkan informasi dalam menafsirkan pesan. Selanjutnya Pareek (1991) berpendapat bahwa persepsi merupakan suatu cara kerja atau proses yang rumit dan aktif yang mana persepsi tersebut terdiri dari serangkaian proses. Adapun proses tersebut terdiri dari proses menerima stimulus, menyeleksi, mengorganisasikan, mengartikan, menguji dan memberikan reaksi kepada stimulus tersebut. Dengan demikian persepsi merupakan penentu yang sangat penting bagi sikap dan perilaku seseorang.

Namun perlu diperhatikan juga disini bahwa baik tidaknya hubungan kerjasama atasan-bawahan sangat tergantung dari "persepsi" mengenai sejauhmana keramahan seorang atasan (Schein, 1991).

Hasil riset Zalesnik dan rekan-rekan kerjanya (1958), memperoleh pengamatan antara lain bahwa produktivitas dan kepuasan kerja karyawan berhubungan erat dengan adanya situasi kerjasama yang baik (atasan-bawahan maupun sesama rekan kerja). Dengan adanya hubungan yang baik tersebut, maka mutu pekerjaan menjadi baik, produktivitas kerja, semangat kerja serta kepuasan kerja karyawan akan lebih meningkat. Dengan demikian kerjasama yang tinggi antara atasan-bawahan harus selalu terbina agar tercapai suatu tujuan sesuai dengan harapan (Schein, 1991).

Foster (1980) menyatakan bahwa hubungan atasan-bawahan seharusnya harmonis dan memperlihatkan kerjasama yang baik. Suatu dasar kerjasama yang kokoh akan dapat terbina seandainya diantara keduanya (atasan-bawahan) saling menghargai tugas, sasaran dan masalah masing-masing dan secara erat bantu-membantu mencari jalan keluar yang dapat diterima yaitu dengan cara kompromi, dengan demikian kualitas suatu perusahaan akan meningkat, mutu perusahaan akan terandal, berprestasi, produktivitas dan semangat kerja serta kepuasan kerja karyawan meningkat.

Jadi konsep mengenai kerjasama membuahkan pengertian organisasi sebagai sistem kegiatan atau daya dua orang atau lebih yang dikoordinasikan secara sadar. Kesiediaan bekerjasama, kemampuan untuk berkomunikasi, adanya dan diterimanya tujuan mutlak perlu bagi kelangsungan hidup organisasi. Jadi agar tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan yang diharapkan maka dalam suatu perusahaan harus menyediakan suatu sistem komunikasi, memelihara kesiediaan bekerjasama dan menjamin ketuhanan yang langgeng dari tujuan organisasi (Barnard, 1982).

Berdasarkan uraian di atas terlihat bahwa kerjasama antara atasan-bawahan sangat penting dalam mencapai kepuasan kerja karyawan, sehingga dapat menghasilkan kualitas kerja yang baik. Untuk itu persepsi akan kerjasama itu sendiri ikut mempengaruhi kepuasan kerja itu sendiri. Oleh karena itu penulis tertarik untuk meneliti mengenai persepsi terhadap kerjasama atasan-bawahan dengan kepuasan kerja. Dengan alasan demikian ini maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP KERJASAMA ATASAN-BAWAHAN DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN P.T. PLN WILAYAH II SUMATERA UTARA".

B. TUJUAN PENULISAN

Adapun tujuan penulisan ini adalah ingin melihat “ Hubungan antara persepsi terhadap kerja sama atasan bawahan dengan kepuasan kerja.”

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti mempunyai manfaat yang besar bagi suatu kepentingan individu, industri dan masyarakat. Biasanya orang akan merasa puas atas pekerjaannya yang telah atau sedang ia jalankan, apabila apa yang akan ia kerjakan itu dianggap telah memenuhi harapannya sesuai dengan tujuan ia bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, maka itu berarti bahwa ia memiliki suatu harapan, dengan demikian ia akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah tercapainya harapan tersebut. Dan jika harapannya itu terpenuhi maka ia akan merasa puas.

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Blum dan Naylor (1968) menyatakan bahwa kepuasan kerja dalam arti yang sempit merupakan hasil dari berbagai sikap atau reaksi emosional yang dimiliki oleh para bawahan terhadap faktor-faktor tertentu dalam pekerjaan seperti gaji, atasan, kondisi lingkungan, kesempatan untuk maju, kesempatan penghargaan terhadap prestasi yang dicapai, sifat dari pekerjaan, peraturan-

peraturan dalam perusahaan, hubungan sosial dalam lingkungan pekerjaan dan lainnya. Sedangkan dalam arti yang luas, kepuasan kerja yaitu mencakup faktor-faktor lainnya seperti usia, kesehatan, temperatur dan level aspirasi. Selain dari itu hubungan keluarga, status sosial, aktivitas dalam berbagai organisasi sosial adalah juga turut menentukan tingkat kepuasan kerja seseorang.

Pengertian mengenai kepuasan kerja telah banyak dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah Hadi (dalam Anoraga, 1992) mengatakan kepuasan kerja pada dasarnya adalah *security feeling* (rasa aman) dan mempunyai segi-segi, seperti segi sosial ekonomi yang mencakup gaji dan jaminan sosial, serta segi sosial psikologi yang mencakup kesempatan untuk maju, untuk mendapatkan penghargaan dengan masalah pengawasan dan berhubungan dengan pergaulan antar karyawan serta antara atasan dengan bawahan.

Selain itu, Davis (1989) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan yang dialami bawahan dalam pekerjaannya. Hal ini bilamana ada kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dengan keinginan pekerja.

Selanjutnya Hoppeck (dalam Anoraga, 1992) mengambil kesimpulan setelah mengadakan penelitian terhadap 309 karyawan pada suatu perusahaan di New Hope Pennsylvania USA bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja, seberapa jauh

pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Sementara itu Daniel dan Hugh (1985) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah merupakan jumlah keseluruhan dari perasaan positif individu terhadap pekerjaannya.

Wexley dan Yukl (1992) menambahkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap umum dari bawahan terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas penilaian terhadap beberapa aspek pekerjaannya. Di lain pihak Steers (dalam Nurlela, 1996) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan subyektif yang terletak dalam diri individu sehingga paling tepat dapat diungkapkan oleh individu itu sendiri.

Kepuasan kerja yaitu suatu sikap atau sekumpulan sikap yang dimiliki oleh para bawahan terhadap pekerjaannya (Schuliz, 1973). Jadi sebenarnya kepuasan kerja itu sendiri berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara atasan dengan bawahan (Tiffin, dalam Anoraga, 1992). Oleh karena itu peningkatan kepuasan kerja itu sendiri merupakan suatu tujuan yang dicita-citakan, baik oleh para atasan maupun bawahan, yang mana sebagian besar waktunya dilewatkan untuk bekerja.

Dari beberapa pendapat di atas dapatlah diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah suatu sikap dan perasaan positif individu yang menyangkut penyesuaian diri

yang sehat dari para bawahan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk didalamnya unsur ekonomi, kondisi sosial, kondisi fisik dan psikologis. Namun yang perlu diperhatikan, kenyataan menunjukkan bahwa orang mau bekerja bukan hanya mencari dan mendapatkan upah (unsur ekonomis) saja, akan tetapi dengan bekerja orang mengharapkan akan mendapat kepuasan kerja.

2. Beberapa Teori Kepuasan Kerja

Belakangan ini beberapa ahli sering membicarakan tentang teori kepuasan kerja yang diantaranya adalah Wexley dan Yukl (1992) yang mengemukakan beberapa teori, yaitu *discrepancy theory*, *equity theory* dan *two factors theory*.

a. *Discrepancy Theory* (Teori kesenjangan)

Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antar kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, maka akan semakin besar ketidak-puasannya. Apabila kenyataan yang didapat ternyata lebih besar dari apa yang diinginkan, maka orang akan merasa puas, walau terdapat *discrepancy*, tetapi ini merupakan *discrepancy* yang positif.

Untuk mendukung pendapat ini, Locke (dalam Wexley dan Yukl, 1988) menyatakan bahwa kepuasan atau ketidak-puasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih

(discrepancy) antara apa yang telah dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan.

b. *Equity Theory* (Teori Keadilan)

Teori keadilan ini memiliki implikasi terhadap pelaksanaan kerja para bawahan disamping terhadap kepuasan kerja. Teori ini meramalkan bahwa seorang pekerja akan mengubah input usahanya bila tindakan ini lebih layak dari pada reaksi lainnya terhadap ketidak-adilan.

Jadi komponen utama dari teori keadilan yang telah dikembangkan oleh Adam (dalam Wexley dan Yukl, 1988) adalah input, hasil, orang bandingan serta keadilan dan ketidak-adilan.

Input adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya seperti upah atau gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri. Orang bandingan adalah orang yang bekerja dalam organisasi itu sendiri ataupun organisasi lain menyangkut dengan pekerjaan-pekerjaan terdahulu. Keadilan dan ketidak-adilan dimana, jika rasio input seorang pekerja adalah sama atau sebanding dengan rasio orang bandingannya,

maka suatu keadaan adil dianggap oleh pekerja. Jika para pekerja menganggap perbandingan tersebut tidak adil, maka keadaan ketidak-adilanlah dianggap ada.

Oleh karena itu, teori keadilan merinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang pekerja akan menganggap fair dan masuk aksi insentif dan keuntungan pekerjaannya.

c. *Two Factors Theory* (Teori Dua Faktor)

Teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg, Mausner and Snyderman (dalam Yukl, 1988) menyatakan bahwa kepuasan dan ketidak-puasan dalam bekerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua katagori, yaitu kelompok *satisfiers* atau *motivator* dan kelompok *disatisfiers* atau *hygiene factors*.

Disatisfiers atau *hygiene* meliputi hal-hal seperti gaji atau upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Jumlah tertentu dari *hygiene factors* diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar seseorang seperti kebutuhan keamanan dan berkelompok. Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak terpenuhi seseorang tidak akan merasa puas. Namun jika besarnya *hygiene factors* memadai untuk memenuhi kebutuhan tertentu, maka seseorang tidak akan lagi merasa kecewa tetapi mereka belum merasa terpuaskan, dengan kata lain faktor ini terbukti menjadi sumber ketidak-puasan seseorang. Perbaikan

terhadap gaji atau kondisi kerja tidak akan menimbulkan kepuasan tetapi hanya mengurangi ketidak-puasan.

Sedangkan *satisfiers* atau motivator adalah karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang, serta perkembangan psikologisnya. *Satisfiers* mencakup pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi. Apabila faktor ini dapat memenuhi kebutuhan pekerja, maka pekerja atau bawahan akan merasa puas, tetapi pekerja tidak selalu merasa tidak puas jika faktor ini tidak dapat memenuhi kebutuhan pekerjaan. Jadi seseorang baru akan terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan *satisfiers*.

3. Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak hal atau faktor yang menyebabkan timbulnya kepuasan kerja. Namun faktor-faktor tersebut yang dapat menyebabkan timbulnya kepuasan kerja kepada para bawahan dan atasan adalah sangat tergantung juga pada pribadi para bawahan dan atasan itu sendiri.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Schultz (1973) adalah karakteristik dari setiap pekerjaan, dimana setiap bawahan akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, yang disebabkan adanya perbedaan individual, misalnya perbedaan

pendidikan, jenis kelamin, umur, masa kerja, golongan pekerjaan, suku bangsa, kepribadian.

Jenis kelamin perlu mendapat perhatian. Nilai yang cukup lama dominan dalam kultur berbagai bangsa mengatakan bahwa pada dasarnya tempat wanita adalah di dapur yang berarti bahwa dalam banyak masyarakat peranan wanita yang terutama adalah mengurus rumah tangga, bukan sebagai pencari nafkah, apabila sebagai pencari nafkah utama. Akan tetapi dewasa ini tampak adanya pergeseran nilai tentang peranan wanita. Banyak faktor yang turut berpengaruh terhadap pergeseran nilai tersebut. Tiga hal yang nampaknya menonjol ialah gerakan emansipasi, pendidikan wanita yang semakin meningkat dan pertimbangan ekonomi.

Pentingnya pemahaman demikian menjadi lebih nyata karena dikalangan masyarakat telah lama berlangsung perdebatan, telah lama terdapat mitos dan berbagai opini tentang kemampuan berkarya antara pria dan wanita, serta kepuasan kerja yang dirasakan baik pria maupun wanita.

Menurut Sondang (1989), dewasa ini pendapat yang semakin dominan ialah bahwa tidak terdapat perbedaan-perbedaan nyata itu. Hanya saja sifat kodrati masing-masing jenis kelamin tetap harus diperhitungkan. Belum pernah dapat dibuktikan misalnya bahwa pria lebih efektif dalam mengambil keputusan dibandingkan dengan wanita; belum pernah terbukti bahwa kemampuan analitik wanita

lebih rendah atau lebih tinggi dari pria; juga mengenai kemampuan menghadapi suasana kompetitif dan motivasi; demikian pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh wanita maupun pria.

Jadi persepsi para atasan dalam menghadapi para bawahan seyogianya didasarkan pada pendapat bahwa tidak terdapat perbedaan yang mencolok antara pria dan wanita. Dalam dua hal mungkin terdapat perbedaan yang cukup penting untuk mendapat perhatian. Pertama adalah kemungkinan berhenti. Akal sehat saja memberi petunjuk bahwa kemungkinan berhenti bekerja lebih besar bagi wanita dibandingkan pria. Alasannya ialah karena menikah, jumlah anak yang bertambah dan penghasilan dari satu sumber yang dianggap memadai, suami dipindahkan ketempat lain sehingga istripun harus ikut pindah. Tetapi perbedaan demikian tentunya hanya berlaku bagi seorang karyawan yang sudah menikah. Bagi karyawan yang belum menikah tidak terdapat bukti yang konklusif mengenai hal ini. Hal kedua ialah tingkat kemangkiran ditempat kerja. Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa tingkat kemangkiran karyawan yang sudah menikah dan mempunyai anak cenderung lebih tinggi dibanding dengan para anggota organisasi lain baik pria maupun wanita. Hal inipun mudah dipahami terutama bila dikaitkan dengan rasa tanggung jawab sebagai ibu rumah tangga yang bagaimanapun juga mengharuskannya mendahului pengurusan rumah tangga dibandingkan dengan penitisan karier.

Burt (dalam Sondang, 1989) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang ikut menentukan kepuasan kerja adalah:

- a. Faktor hubungan antara bawahan, antara lain hubungan langsung antara atasan-bawahan, faktor psikis dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara bawahan, sugesti dari teman sekerja, emosi dan situasi kerja.
- b. Faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan sikap, umur dan jenis kelamin.
- c. Faktor luar, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan keadaan keluarga, karyawan, rekreasi dan pendidikan.

Kemudian Davis dan Newstrom (1989) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah menyangkut masalah perasaan atau reaksi emosional seseorang yang tergantung dari hubungan kerjasama antara individu yang bersangkutan. Jadi faktor yang berasal dari individual tersebut adalah :

- a. *Values* (nilai-nilai), adalah keyakinan-keyakinan para bawahan yang relatif tetap tentang tingkah laku yang benar dan salah, tujuan hidup apa yang diinginkan. Nilai-nilai ini mempengaruhi seseorang dalam acuan atau kesukaan terhadap jenis pekerjaan dan kondisi kerja tertentu (Korman dalam Yukl, 1988).
- b. *Personality* (kepribadian) yang antara *self esteem* adalah sejauh mana seseorang menyukai dirinya dan menialai serta menganggap dirinya sebagai manusia yang cakap dan memenuhi syarat.

Bawahan yang menilai dirinya tinggi akan lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk mengembangkan dirinya seluas-luasnya agar bisa menampilkan keberhasilan dan kemampuannya. Sebaliknya bawahan yang menilai dirinya rendah, sesuai dengan penilaian yang rendah terhadap dirinya, maka akan cukup puas dengan pekerjaan yang tingkatnya tidak tinggi (Korman dalam Yukl, 1988).

- c. *Needs* (kebutuhan-kebutuhan) adalah merupakan kebutuhan seseorang baik kebutuhan fisiologis maupun psikologis yang memotivasi seseorang untuk bertindak laku. Suatu tingkah laku dimulai dengan adanya suatu ketidakseimbangan dalam diri individu, keadaan ini tidak menyenangkan sehingga timbul kebutuhan untuk tercapainya keseimbangan kembali, kebutuhan inilah yang menimbulkan dorongan untuk bertindak laku. Tingkah laku yang tidak menghasilkan keseimbangan menimbulkan rasa tidak puas (Maslow dalam Gibson dkk, 1989).
- d. Fisik, yaitu keadaan bawahan secara fisik seperti berkaca mata, cacat tubuh, bentuk tubuh dan kekuatan fisiknya. Hal ini dapat menyulitkan bawahan yang bersangkutan dan akan berpengaruh pada kepuasan kerjanya apabila tidak dipertimbangkan penempatan secara tepat (Mc Cormick dan Illgen dalam Gibson dkk, 1989).

Sedangkan Blum dan Naylor (1968) menyatakan ada tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor individual yang meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan; faktor sosial yang meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, rekreasi, kegiatan perserikatan pekerjaan, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan; faktor utama dalam pekerjaan yang meliputi imbalan, hubungan atasan-bawahan, kondisi kerja, promosi dan sebagainya.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli diatas mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dapatlah diambil suatu kesimpulan bahwa secara garis besarnya kepuasan kerja seseorang tergantung pada tiga faktor, yaitu faktor individuil, faktor utama pekerjaan itu sendiri dan faktor yang berasal dari lingkungan kerja.

4. Beberapa Aspek Kepuasan Kerja

Aspek yang mendukung kepuasan kerja adalah aspek pekerjaan itu sendiri oleh Schultz (1973), yang meliputi upah, hubungan atasan-bawahan, hubungan dengan rekan sekerja, kondisi kerja, tantangan dan tanggung jawab pekerjaan.

Kemudian Davis Newstrom (1989) mengemukakan bahwa aspek kepuasan kerja meliputi hubungan kerjasama antara atasan-bawahan dengan lingkungan kerja, yang antara lain mencakup :

- a. Penghasilan merupakan sumber utama di dalam kepuasan kerja seperti yang dikemukakan dalam studi Porter yang dikutip Wexley dan Yukl (1988), bahwa dari seluruh sampel penelitian ternyata 80% merasa tidak puas disebabkan jumlah penghasilan yang diperolehnya dianggap tidak sebanding dengan usahanya yang diberikan kepada perusahaan juga tidak sebanding dengan rekan sekerja di dalam dan di luar perusahaannya. Hal ini sesuai dengan konsep *equity-inequity*. Namun penghasila itu memuaskan atau tidak memuaskan juga dipengaruhi oleh kebutuhan dan sistem yang dianut. Jika penghasilan cukup untuk memenuhi keberadaan kebutuhan dalam dirinya serta bisa memenuhi kebutuhan keluarganya maka ia akan merasa puas. Sudah tentu dengan semakin meningkatnya penghasilan standar hidupnya menjadi meningkat. Jumlah penghasilan juga sangat berarti di dalam memenuhi perasaan aman dan terjamin. Akhirnya dapat dikatakan bahwa sikap bawahan terhadap jumlah penghasilan adalah mencerminkan nilai yang melatar belakangi dirinya terhadap uang dan materi (Wexley dan Yukl, 1988).
- b. Kesempatan untuk maju bersumber dari kebutuhan yang memenuhi *psychological-growth* yang dimungkinkan dengan diberikan tanggung jawab yang lebih besar, peningkatan penghasilan, peningkatan status. Hal ini bila terpenuhi akan meningkatkan rasa percaya diri (Dunnette, 1989).

- c. Penghargaan terhadap prestasi kerja adalah pengakuan terhadap keberhasilan yang telah dicapai, yang biasanya diberikan oleh atasannya dan rekan sekerjanya yaitu berupa pujian atau dengan bentuk penghargaan lain. Hal ini dapat meningkatkan *self esteem* dan juga berguna sebagai bahan masukan pada bawahan, apakah pekerjaannya sudah tepat dan sesuai dengan mutu standar yang dikehendaki atasannya atau sebaliknya (Locke dkk dalam Dunnette, 1989).
- d. Pekerjaan adalah menyangkut materi dan sifat dari pekerjaan, seperti sejauhmana pekerjaan itu membutuhkan berbagai keterampilan dan bakat para bawahan, sejauhmana pekerjaan itu menuntut suatu kesatuan, dalam arti mengerjakan pekerjaan dari awal sampai akhir menjadi suatu hasil karya yang utuh, sejauhmana pekerjaan itu memberikan makna pada dirinya dan pada lingkungannya, sejauhmana bawahan diberikan wewenang untuk menentukan prosedur kerja sendiri dan sejauhmana hasil kerjanya ditanggapi oleh atasan dan rekan sekerjanya. Para bawahan yang mempunyai tuntutan yang tinggi untuk maju, maka akan merasa puas jika tingkat materi dan sifat pekerjaan itu lebih menantang (Hackman dkk, dalam Wexley dan Yukl, 1988).
- e. Kondisi fisik lingkungan kerja adalah berkaitan dengan kondisi kerja yang dilihat dari tingkat kelembaban, temperatur, ventilasi, penerangan dan tingkat kebisingan dalam ruangan kerja.

Biasanya para bawahan menilai kondisi kerja ini tidak terlalu ekstrim, dalam arti bahwa kondisi kerja yang sedang-sedang saja sudah cukup memberikan kepuasan, asalkan kenyamanannya sudah sesuai dengan kebutuhan fisik dan sarana serta peralatan yang ada dapat menunjang pekerjaannya. Akibat dari kondisi lingkungan yang tidak nyaman akan menurunkan tingkat kemampuan bawahan, dengan demikian secara tidak langsung mengganggu tingkat produktifitas (Barnowe dkk, dalam Dunnette, 1989).

- f. Kepemimpinan yaitu sejauhmana hubungan kerjasama antara atasan dengan bawahan terjalin, dan sejauhmana atasan memberikan kemudahan dalam pencapaian tujuan organisasi dan tujuan bawahan itu sendiri (Wexley dan Yukl, 1988).
- g. Hubungan sosial dalam lingkungan kerja adalah menyangkut masalah sejauhmana suasana kerjasama, persahabatan, tolong-menolong, kekompakan yang dirasakan oleh para bawahan di dalam lingkungan kerjanya. Hal ini dapat memberikan rasa aman dan terpenuhinya kebutuhan berteman di dalam kehidupannya (Maslow, dalam Gibson dkk, 1989).
- h. Peraturan-peraturan kerja adalah berkaitan dengan jelas tidaknya peraturan yang berlaku dalam perusahaan seperti jam kerja, batasan tanggung jawab dan wewenang, peraturan mengenai penilaian prestasi serta peraturan lainnya. Hal ini apabila tidak

jelas akan mengakibatkan ketidak-puasan para bawahan (Kahn dkk, dalam Dunnette, 1989).

Selain pendapat di atas, Gilmer (1977) berpendapat bahwa aspek kepuasan kerja karyawan terdiri dari :

- a. Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya untuk memperoleh pengalaman dan kemampuan selama bekerja.
- b. Keamanan kerja, aspek ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja baik bagi karyawan wanita maupun pria. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.
- c. Gaji, gaji lebih banyak menyebabkan ketidak-puasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerja dengan sejumlah uang yang diperoleh.
- d. Perusahaan dan manajemen, perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi yang stabil, aspek ini menentukan kepuasan kerja para karyawan.
- e. Pengawasan supervisi, bagi karyawan supervisi dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat menyebabkan absensi dan *turn over*.
- f. Aspek intrinsik dari pekerjaan, atribut yang ada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu, sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

- g. Kondisi kerja, termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyinaran kantin dan tempat parkir.
- h. Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sangat sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puasnya dalam bekerja.
- i. Komunikasi, komunikasi yang lancar antara atasan dengan bawahan sangat menunjang dan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
- j. Fasilitas, beberapa fasilitas yang diberikan perusahaan juga memberi pengaruh terhadap kepuasan kerja, misalnya disediakan fasilitas untuk perobatan, masa cuti, dana pensiun dan perumahan yang merupakan standar suatu jabatan apabila dapat dipenuhi dan menimbulkan rasa tidak puas.

Kemudian Gibson, dkk (1989) mengatakan bahwa kepuasan bekerja berpangkal dari beberapa aspek pekerjaan itu sendiri seperti :

- a. Gaji, yaitu jumlah gaji yang diterima dan dianggap gaji yang wajar.
- b. Kesempatan promosi, yaitu tersedianya kesempatan untuk maju.
- c. Atasan, yaitu kemampuan seseorang atasan mengawasi bawahannya untuk menunjukkan minat dan perhatiannya terhadap para bawahan.
- d. Rekan sekerja, yaitu keadaan dimana rekan sekerja menunjukkan sikap bersahabat dan mendorong.
- e. Pekerjaan itu sendiri, yaitu keadaan dimana tugas suatu pekerjaan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk bertanggung jawab dan belajar.

Jadi dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli diatas mengenai aspek-aspek kepuasan kerja, maka dapatlah diambil suatu kesimpulan bahwa secara garis besar aspek yang mendukung kepuasan kerja adalah aspek pekerjaan itu sendiri, yang meliputi: upah atau gaji, hubungan atasan-bawahan, hubungan antara rekan sekerja, kondisi kerja, hubungan sosial dalam lingkungan kerja, kesempatan promosi dan pekerjaan itu sendiri.

Pada penelitian ini, aspek-aspek yang disajikan ialah yang sesuai dengan jumlah dimensi yang dikemukakan oleh Gibson dkk (1989), yang menurutnya merupakan karakteristik yang paling penting. Hal ini dilakukan mengingat adanya keterbatasan penulis dalam hal dana, waktu dan pengetahuan, selain itu juga pertimbangan ini sesuai dengan rencana dan pengamatan penulis terhadap kondisi dari objek penelitian, serta aspek-aspek ini diperkirakan cukup mewakili dan menggambarkan kepuasan kerja dari karyawan yang bekerja pada perusahaan yang bersangkutan. Adanya aspek-aspek kepuasan kerja dari Gibson yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Gaji, yaitu berupa jumlah gaji yang wajar diterima dari pekerjaan, jaminan untuk memenuhi berbagai kebutuhan keluarga, perbandingan standar gaji terhadap pekerjaan yang sama.
- b. Kesempatan promosi, yaitu berupa kesempatan untuk memperoleh kemajuan dalam bekerja, kebijaksanaan promosi yang akan berpengaruh dalam membentuk kepuasan kerja dari pegawai.

- c. Atasan, yaitu kemampuan seorang atasan menjalin hubungan yang baik dengan bawahannya, mengawasi para bawahan untuk menunjukkan minat dan perhatiannya terhadap para bawahan, serta berbagai bentuk kebijaksanaan yang diterapkan dalam kerjasama yang turut mempengaruhi kepuasan kerja.
- d. Rekan sekerja, yaitu berupa hubungan diantara rekan sekerja, adanya perasaan senasib diantara sesama, sikap saling membantu dan mendorong dalam memecahkan masalah yang dihadapi dalam bekerja.
- e. Pekerjaan itu sendiri, yaitu keadaan yang berupa; minat subjek terhadap pekerjaan, tantangan yang dituntut oleh pekerjaan itu sendiri (tanggung jawab), kesempatan untuk berprestasi, pengakuan serta kesempatan untuk mengembangkan diri.

B. Persepsi Terhadap Kerjasama Atasan-Bawahan

1. Pengertian Persepsi

Moates dan Schumacher (dalam Tomu, 1996) menyatakan bahwa persepsi pada dasarnya adalah proses stimulus tertentu yang tertuju kepada diri seseorang, artinya persepsi bagi seorang individu adalah tergantung dari jenis informasi yang akan diterima dari lingkungan. Jadi untuk menentukan arti dari persepsi bagi seseorang

tergantung dari stimulus atau kejadian yang dirasakan seseorang, dimana dalam hal ini terjadi hubungan antara stimulus lingkungan dengan pengetahuan yang dimiliki seseorang.

Sedangkan menurut Gibson, dkk (1989) bahwa persepsi menyangkut kognisi yang meliputi penafsiran terhadap objek, tanda-tanda dan orang dari sudut pengetahuan yang bersangkutan. Disamping itu persepsi dipengaruhi faktor-faktor peniruan, seleksi, gambar tentang diri, situasi, kebutuhan dan perasaan. Sementara itu Hall (dalam Nurlela,1996), berpendapat bahwa persepsi adalah kesadaran tentang objek-objek dan kejadian-kejadian dilingkungan sebagai stimulus yang diterima organisasi dalam diri individu.

Selanjutnya Mulyono (1978), menyatakan bahwa persepsi adalah pendengaran, pengamatan atau anggapan seseorang terhadap benda, kejadian, tingkah laku manusia atau hal-hal yang diterima sehari-hari. Persepsi merupakan suatu cara kerja atau proses yang rumit dan aktif, dimana individu-individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan-kesan (impresi-impresi) indera mereka agar memberi arti kepada lingkungan mereka (Robin, 1989).

Namun demikian apa yang dipersepsikan seseorang nyata berbeda dari realitas objektif. Ini dapat ditunjukkan dengan fakta bahwa tidak akan ada seseorangpun mempunyai pandangan yang tepat sama tentang permasalahannya. Sehingga persepsi merupakan penentu yang sangat penting bagi sikap seseorang.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa persepsi merupakan pandangan, tantangan, pemberian arti atau kesimpulan terhadap suatu objek. Objek persepsi merupakan segala sesuatu yang menarik perhatian individu untuk dianggap seperti benda-benda, peristiwa-peristiwa perilaku manusia, informasi verbal dan lainnya.

2. Pengertian Kerjasama

Beberapa orang sosialog menganggap bahwa kerjasama merupakan bentuk interaksi sosial yang pokok. Sebaliknya para sosiolog lainnya menganggap bahwa kerjasamalah yang merupakan proses utama, mereka memahamkan kerjasama untuk menggambarkan sebagian besar bentuk-bentuk interaksi sosial atas dasar bahwa segala macam bentuk interaksi tersebut dapat dikembalikan pada kerjasama. Misalnya apabila dua orang berkelahi, mereka harus bekerjasama untuk saling bertinju. Pemberian arti semacam ini mengambil ruang lingkup yang terlalu luas, sehingga menimbulkan garis-garis kabur yang menyulitkan analisis. Jadi kerjasama disini dimaksudkan sebagai suatu usaha bersama antara orang perorang atau kelompok manusia untuk mencapai satu atau beberapa tujuan bersama.

Alexander (dalam Moekijat, 1970), menyatakan bahwa kerjasama adalah menekankan dengan tegas hakekat saling

hubungan antara seorang dengan orang lain, dengan suatu keinginan yang nyata untuk bekerjasama. Kerjasama akan berkembang apabila seseorang dapat digerakkan untuk mencapai suatu tujuan bersama dan harus ada kesadaran bahwa tujuan tersebut dikemudian hari mempunyai manfaat bagi semua. Namun demikian kerjasama harus ada iklim yang menyenangkan dalam pembagian kerja serta balas jasa yang akan diterima. Dalam perkembangan selanjutnya, keahlian-keahlian tertentu diperlukan bagi mereka yang bekerjasama supaya rencana kerjasamanya dapat terlaksana dengan baik.

Kenyataannya adalah orang yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan teman sekerja dan dengan atasannya bukanlah seorang atasan ataupun bawahan yang baik. Tanpa adanya kerjasama yang baik antara atasan dengan bawahan dan dengan teman sekerja, jelas tidak dapat melakukan pekerjaan-pekerjaan yang baik (Feinberg, 1989).

Menurut Moeliono (1988), kerjasama merupakan (1) suatu kegiatan atau usaha yang dilakukan oleh beberapa orang atau oleh beberapa pihak untuk mencapai tujuan bersama, (2) suatu interaksi sosial antara individu atau kelompok yang secara bersama-sama mewujudkan kegiatan untuk mencapai tujuan bersama, (3) melakukan atau melaksanakan suatu kegiatan maupun usaha dalam suatu organisasi atau perusahaan yang ditangani oleh beberapa pihak atau orang untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan demikian dari seluruh uraian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kerjasama adalah suatu usaha yang menekankan hakekat saling hubungan antara seorang dengan orang lain dalam melaksanakan suatu kegiatan atau usaha dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai satu atau beberapa tujuan bersama. Namun demikian, dalam hubungan kerjasama yang baik harus ada iklim yang menyenangkan dalam pembagian kerja serta balas jasa yang akan diterima, memiliki keahlian-keahlian tertentu bagi mereka yang bekerjasama supaya rencana kerjasamanya dapat terlaksana dengan baik.

3. Kerjasama Atasan-Bawahan

Efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada interaksi yang terjadi antara seorang atasan dengan bawahannya dan sampai sejauhmana interaksi tersebut mempengaruhi perilaku atasan yang bersangkutan. Instrumen penelitian yang biasanya digunakan dimaksudkan untuk mengukur apakah seorang atasan berorientasi pada tugas atau pada hubungan atasan-bawahan, artinya gaya analisis yang digunakan akan memusatkan perhatian kepada :

- a. Hubungan atasan dengan bawahan.
- b. Struktur tugas yang harus dikerjakan dan.
- c. Posisi kewenangan seseorang.

Dengan demikian sasaran yang dicapai ialah agar terjadi keseimbangan antara situasi yang dihadapi dengan orientasi atasan yang kemudian tercermin dalam perilakunya (Sondang, 1988).

Seorang atasan akan menjadi pemimpin yang efektif apabila :

- a. Hubungan atasan dan bawahan dikategorikan baik. Dalam arti tingkat kepercayaan, rasa hormat dan kekaguman para bawahan terhadap atasannya terjalin baik.
- b. Tugas yang harus dikerjakan oleh para bawahan disusun pada struktur yang tinggi. Maksudnya sampai sejauhmana tugas-tugas yang harus dilaksanakan telah tersusun baik dengan prosedur teknis yang rapi.
- c. Posisi kewenangan atasan yang bersangkutan tergolong kuat. Artinya atasan yang bersangkutan mempunyai kewenangan untuk mengambil tindakan pendisiplinan apabila para bawahan tidak melaksanakan tugasnya dengan baik.

Sondang (1988), menjelaskan bentuk kerjasama atasan-bawahan, yaitu :

- a. Memberitahukan, jika seorang atasan berperilaku memberitahukan, hal itu berarti bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan kerjasama atasan-bawahan yang tidak dapat digolongkan sebagai akrab, meskipun tidak digolongkan sebagai hubungan yang bersahabat. Dalam praktek apa yang terjadi ialah bahwa seorang atasan merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para bawahan dengan memberitahukan kepada mereka apa, bagaimana, bilamana dan dimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan.

- b. Menjual, jika seorang atasan berperilaku menjual, artinya ia bertitik tolak oleh orientasi perumusan tugasnya secara tegas digabung dengan hubungan atasan dengan bawahan yang baik. Dengan demikian bukan hanya peranan bawahan yang jelas, akan tetapi juga atasan memberi petunjuk-petunjuk pelaksanaan yang dibarengi oleh dukungan yang diperlukan oleh para bawahannya itu. Dengan demikian diharapkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan terselesaikan dengan baik.
- c. Mengajak bawahan berperan serta, para atasan mengajak bawahannya untuk berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Artinya, atasan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukan dengan menggunakan saluran komunikasi yang ada secara efektif.
- d. Pendelegasian, yaitu seorang atasan dalam menghadapi situasi tertentu menggunakan perilaku kerjasama berdasarkan hubungan atasan-bawahan. Dalam arti bahwa seorang atasan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaannya pada para bawahan.

Maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kerjasama ini sangat ditentukan oleh adanya hubungan yang baik antara atasan-bawahan. Dan disini diharapkan seorang atasan mampu menghadirkan suasana yang menyenangkan, baik dalam pembagian

kerja serta balas jasa yang diterima oleh para bawahan, dengan demikian tujuan yang diharapkan akan tercapai.

4. Hubungan Kerjasama Atasan-Bawahan

Seorang atasan harus memiliki sikap *consideration* dan *initiating structure*, demi tercapainya suatu tujuan yang diharapkan dan untuk memelihara hubungan yang baik antara atasan-bawahan. *Consideration* adalah tingkat dimana seorang atasan bertindak dalam cara yang hangat serta menunjukkan perhatiannya pada bawahan seperti bersahabat dan akrab, melakukan tindakan yang memberikan kesenangan pribadi kepada bawahan, melindungi bawahan, bersedia menerima saran-saran bawahan, mengusahakan kesejahteraan para bawahan serta memperlakukan bawahan seperti sesama.

Initiating structure adalah tingkat dimana seorang atasan merancang peran dirinya serta peran bawahannya kearah pencapaian tujuan formal kelompok, seperti mengkritik bawahan yang lamban, menekankan perlunya pemenuhan akan waktu, memberikan tugas-tugas pada para bawahan, memberitahu tentang apa yang diharapkan atasan, mengkoordinasi aktivitas bawahan, menawarkan penekanan masalah yang baru, memelihara ketentuan standar pelaksanaan kerja, meminta para bawahan mengikut standar prosedur operasi, serta mengusahakan para bawahan bekerja sepenuh kapasitasnya.

Kategori lain dari perilaku atasan yang penting, oleh Stogdill dan Coons (dalam Sondang, 1988) disebut sebagai integrasi kelompok kerja dan oleh Bowers dan Seachore (dalam Sondang, 1988), disebut sebagai fasilitas interaksi. Kategori ini mencakup atasan untuk meningkatkan keterjalinan kelompok, meningkatkan kerjasama dan kerja tim serta mengendalikan konflik.

Pada umumnya tugas seorang atasan adalah mengusahakan agar para bawahan yang dipimpinnya dapat merealisasikan tujuannya dengan sebaik-baiknya dalam kerjasama yang produktif. Oleh karena anggota-anggota itu walaupun mempunyai tujuan yang sama, namun mereka berbeda-beda penglihatannya mengenai keadaan-keadaan mereka dan mengenai tugasnya masing-masing. Maka seorang atasan harus bisa mengintegrasikan penglihatan-penglihatan kepada para bawahan baik mengenai situasi di dalam dan di luar organisasi.

Floyd Ruch (dalam Ahmadi, 1990) merumuskan tugas dari pada seorang atasan, yaitu :

- a. *Structuring the situation* (memberi struktur yang jelas pada situasi-situasi).

Tugas pertama seorang atasan ialah memberi struktur yang jelas daripada situasi-situasi yang rumit, yang dihadapi oleh bawahannya. Dalam pada itu atasan harus dapat menafsirkan dan menjelaskan tentang situasi yang sulit itu sehingga dapat tercapai tujuan yang diinginkan bersama.

- b. *Controlling group behavior* (mengawasi tingkah laku para bawahan).

Seorang atasan harus dapat mengawasi tingkah laku para bawahan yang tidak selaras dengan yang terang-terangan menyeleweng. Dalam suatu kelompok yang demokratis seorang atasan berusaha terus untuk menepati peraturan-peraturan yang telah dibuat, yaitu dengan menggunakan sistem penghargaan dan hukuman.

- c. *Spokesman of the group* (pembicaraan dengan kelompok).

Seorang atasan harus menjadi *spokesman*. Ia harus dapat merasakan dan menerangkan kebutuhan-kebutuhan kelompok, baik mengenai sikap-sikap kelompok maupun mengenai pengharapan-pengharapan, tujuan-tujuan dan kekhawatiran-kekhawatiran kelompok. Untuk dapat menjadi *spokesman* dari kelompok itu harus dapat menafsirkan sendiri dimana letaknya kebutuhan-kebutuhan kelompok secara tepat.

Adapun sifat-sifat seorang atasan menurut Floyd Ruch (dalam Ahmadi, 1990), yaitu :

- a. Cakap, disini cakap dalam pengertian yang luas bukan saja ahli (skill) atau kemahiran teknik (technical mastery) dalam suatu bidang tertentu, tetapi meliputi hal-hal yang bersifat abstrak, inisiatif, konsepsi dan perencanaan.
- b. Kepercayaan, menurut Le Bon (dalam Ahmadi, 1990) seorang atasan harus memiliki keyakinan yang kuat, percaya akan

kebenaran tujuannya, percaya akan kemampuan (pada diri sendiri). Sebaliknya ia harus mendapat kepercayaan dari bawahannya. Ini merupakan syarat adanya wibawa sang atasan terhadap bawahannya.

- c. Rasa tanggung jawab, sifat ini penting sekali sebab manakala seorang atasan tidak memiliki rasa tanggung jawab, ia akan mudah bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya.
- d. Berani, dalam arti karena benar dan dengan perhitungan. Lebih-lebih dalam saat krisis dan menentukan, maka atasan harus tegas, berani mengambil keputusan dengan konsekwensi dan tidak ragu-ragu.
- e. Tangkas dan ulet, seorang atasan harus dapat bertindak cepat dan tepat. Ia harus tangkas dalam bertindak, lebih-lebih jika menghadapi masalah yang rumit. Kegagalan tidak boleh menjadikan ia cepat bosan atau putus asa, tetapi sebaliknya ia harus gigih dan ulet.
- f. Berpandangan jauh, pemikiran seorang atasan harus luas. Ia berpandangan jauh kedepan, terutama dalam merumuskan strategi atau menggariskan suatu taktik, hal ini adalah sangat penting. Dan masih banyak lagi sifat lainnya seperti teliti.

Menurut eksperimen Lewin, Lippit dan White (dalam Ahmadi,1990), cara seorang atasan memimpin yaitu dengan cara atau tipe oteriter, demokratis dan cara laissez faire. Namun disini

penulis lebih cenderung dengan cara atau tipe demokratis, karena dengan cara demokratis ini hubungan kerjasama akan terjalin dengan baik antara atasan dengan bawahan.

Dalam sistem demokratis (kepemimpinan demokratis) disini terjalin kerjasama antara atasan dengan bawahannya. Semua kegiatan dijalankan atas keputusan bersama. Semua perencanaan dan langkah-langkah pekerjaan ditentukan secara musyawarah. Para bawahan memahami benar rencana kerja karena mereka ikut serta membuat, membicarakan dan memutuskan. Dengan sendirinya atasan ikut serta dalam peri kehidupan para bawahannya. Seorang atasan menempatkan bawahannya sebagai kawan dan bukan sebagai orang yang dipekerjakan. Tugas dan kewajiban dijalankan bersama-sama dengan atasan. Tanggung jawab dibagi diantara semua bawahannya, dan apabila ada kesalahan bawahan maka akan diperingatkan dengan cara yang bijaksana.

Sondang (1988), mengatakan bahwa baik di kalangan para ilmuwan dan praktisi terdapat kesepakatan bahwa tipe atasan yang paling ideal dan paling didambakan adalah pemimpin yang demokratis. Memang umum diakui bahwa atasan atau pemimpin yang demokratis tidak selalu merupakan pemimpin yang paling efektif dalam kehidupan organisasional karena ada kalanya dalam bertindak dan mengambil keputusan bisa terjadi keterlambatan sebagai konsekwensi keterlibatan para bawahan dalam proses

pengambilan keputusan tersebut. Tetapi dengan berbagai kelemahannya, atasan atau pemimpin yang demokratis tetap dipandang sebagai atasan atau pemimpin yang terbaik.

Persaingan yang tidak sehat tidak akan dibiarkannya berkembang, karena seorang atasan akan mengetahui bahwa dengan persaingan yang tidak sehat dalam organisasi pada gilirannya akan menimbulkan pemborosan dari sumber daya dan dana yang terbatas dan dapat merusak kebersamaan yang bagaimanapun harus dipertahankan dan ditumbuh suburkan dalam organisasi. Singkatnya seorang atasan yang demokratis melihat bahwa dalam perbedaan-perbedaan yang merupakan kenyataan hidup harus terjalin bersama.

Kerjasama atasan dengan bawahan disini misalnya dalam proses mengambil keputusan, yaitu sejauhmana para bawahan diajak berperan serta. Ajakan ini tidak bersifat basa-basi (lips service) saja, melainkan didasarkan pada keyakinan yang mendalam bahwa keikutsertaan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan akan lebih menjamin bahwa para bawahannya itu akan mempunyai rasa tanggung jawab yang lebih besar dalam pelaksanaan keputusan yang diambil, karena merasa dan mengetahui bahwa keputusan itu adalah keputusannya juga.

Seorang atasan yang demokratis akan dihormati dan disegani, dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan

organisasional. Perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Dengan sungguh-sungguh ia mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain, terutama para bawahan. Atasan yang demokratis tidak akan takut membiarkan bawahannya berprakarsa, meskipun ada kemungkinan prakarsa atau usaha itu berakibat pada kesalahan. Jika terjadi kesalahan, maka atasan tersebut berada disamping para bawahan yang berbuat kesalahan itu, bukan untuk menindak atau menghukumnya melainkan meluruskan sedemikian rupa sehingga bawahan itu dapat belajar dari kesalahannya, dan dengan demikian anggota organisasi yang lebih bertanggung jawab. Karakteristik penting seorang atasan demokratis yang sangat positif ialah dengan cepat ia menunjukkan penghargaan kepada para bawahan yang berprestasi tinggi. Penghargaan itu dapat mengambil berbagai bentuk seperti kata-kata pujian, tepukan pada bahunya, mengeluarkan piagam penghargaan, kenaikan pangkat atau bahkan juga promosi jika keadaan memungkinkan. Seorang atasan ini akan sangat bangga jika para bawahannya menunjukkan kemampuan kerja yang bahkan lebih tinggi dari kemampuannya sendiri.

Adapun studi yang diselenggarakan oleh Universitas Michigan (dalam Sondang, 1988), menjelaskan karakteristik perilaku atasan dengan orientasi bawahannya, yaitu adanya :

- a. Penekanan pada hubungan atasan bawahan.
- b. Perhatian pribadi atasan pada pemuasan kebutuhan para bawahannya.
- c. Menerima perbedaan-perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku yang terdapat dalam diri para bawahan tersebut.

Dalam pada itu disadari pula bahwa posisi seorang atasan tidak berarti mengabaikan keberadaan orang lain, yaitu para bawahan. Oleh karena itu berbarengan dengan peranan atasan selaku pemrakarsa penyusunan struktur tugas, diteliti pula perilaku atasan yang menyangkut sifat, bentuk dan intensitas perhatiannya pada para bawahannya, yang menyangkut :

- a. Iklim saling percaya mempercayai.
- b. Penghargaan terhadap ide para bawahan.
- c. Memperhitungkan perasaan para bawahan.
- d. Perhatian pada kenyataan kerja bagi para bawahan.
- e. Perhatian pada kesejahteraan para bawahan.
- f. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan proporsional.
- g. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya.

Harris (dalam Alex dkk, 1996) menyatakan juga bahwa suatu gaya kepemimpinan partisipatif (*the participative leader*) sangat efektif dalam hubungan kerjasama. Karena disini seorang atasan akan mencari berbagai pendapat dan pemikiran dari para bawahan.

tentang keputusan yang akan diambil disamping mengadakan konsultasi dengan orang lain atau dengan sesama atasan. Pikiran bawahan sangat diperhatikan sehingga gaya seorang atasan ini lebih sportif dan lebih terbuka.

Sebuah penelitian telah dilakukan dengan responden 157 orang manager perusahaan di Amerika Serikat yang mengikuti program pendidikan manajemen pada Sekolah Bisnis Harvard (dalam Sofiati, 1995). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat 10 karakteristik yang disepakati para responden sebagai karakteristik seorang atasan atau pemimpin yang partisipatif, yaitu :

- a. Memberi peranan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Selalu memberi informasi kepada bawahan mengenai kondisi perusahaan dalam setiap situasi baik atau buruk.
- c. Waspada terhadap kondisi moral perusahaan dan selalu berusaha untuk selalu meningkatkannya.
- d. Bisa dekat dengan bawahan.
- e. Mengembangkan, melatih dan mengayomi bawahan.
- f. Berkomunikasi secara efektif dengan bawahan.
- g. Menunjukkan perhatian kepada orang lain.
- h. Bersedia melakukan perubahan dalam melakukan sesuatu.
- i. Selalu mendukung bawahan, bahkan ketika bawahan melakukan kesalahan dan.
- j. Menghargai prestasi-prestasi bawahan.

Dengan demikian dapat diambil kesimpulan dari hasil penelitian di Amerika Serikat tersebut, yaitu mengenai karakteristik yang dibutuhkan untuk menjadi seorang atasan atau pemimpin yang efektif adalah sebagai berikut :

- a. Mengembangkan, melatih dan mengayomi bawahan.
- b. Berkomunikasi secara efektif dengan bawahan,
- c. Memberikan informasi kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan perusahaan dari mereka.
- d. Menetapkan standar hasil kerja yang tinggi.
- e. Mengenali bawahan dan kemampuannya.
- f. Memberi peranan kepada bawahan dalam proses pengambilan keputusan.
- g. Selalu memberi informasi kepada bawahan mengenai kondisi perusahaan dalam setiap situasi, apakah baik atau buruk.
- h. Waspada terhadap kondisi moral perusahaan dan selalu berusaha untuk selalu meningkatkannya.
- i. Bersedia melakukan perubahan dalam melakukan sesuatu dan.
- j. Menghargai prestasi-prestasi bawahan.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa peran seorang atasan sangat penting, agar terjalinnya kerjasama yang baik di antara atasan-bawahan demi tercapainya tujuan tertentu yang diharapkan.

BAB III

PEMBAHASAN

Pemeliharaan hubungan kerjasama dewasa ini mutlak diperlukan dan dipelihara dalam suatu organisasi. Adapun sifat dan bentuk kerjasama seorang atasan dengan bawahan dan rekan sekerjanya, sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kalau hubungan kerjasama tersebut bersifat serasi (yang berarti rasa kebersamaan itu besar) yang pada gilirannya mempunyai dampak positif pada perilakunya, maka sifat kerjasama tersebut akan cenderung meningkatkan kepuasan kerja yang lebih besar.

Perilaku atasan merupakan determinan penting dari kepuasan kerja bawahan. Namun tanggapan bawahan terhadap atasan tergantung pada karakteristik atasannya. Akan tetapi jarang terdapat hubungan yang baik diantaranya. Satu-satunya perilaku atasan yang mempunyai pengaruh dapat diramalkan terhadap kepuasan bawahan adalah kebijaksanaan.

Hasil dari sebagian besar studi menunjukkan bahwa para bawahan lebih puas dengan atasan yang bijaksana dan tut wuri handayani dibandingkan dengan atasan yang selalu berbeda atau bermusuhan dengan bawahannya Yukl (1988). Penemuan ini tidaklah mengherankan, karena orang yang hangat dan bijaksana biasanya lebih banyak disukai, apakah mereka itu seorang atasan atau bukan.

Dalam situasi pekerjaan, dimana bawahan melakukan peran-peran yang sangat kabur atau membingungkan, para bawahan akan lebih menyukai seorang atasan yang bekerjasama, yaitu dengan menjelaskan ketentuan-ketentuan perannya. Maksudnya, jika bawahan tidak mampu mencari kejelasan perannya dalam melaksanakan kerjanya, bawahan akan cenderung menyukai seorang atasan yang memberikan petunjuk dan ketentuan-ketentuan yang memadai (House and Mitchell, dalam Sondang, 1988).

Kondisi kerja yang tidak puas, tentu akan berbahaya bagi kelangsungan organisasi. Hal ini dipertegas oleh As'ad (1975), bahwa salah satu gejala yang paling meyakinkan dari rusaknya isi dalam suatu organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja.

Hubungan antara bawahan dengan pihak atasan sangat penting artinya. Kepuasan kerja para bawahan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari seorang atasan kepada bawahan, sehingga para bawahan akan merasakan bahwa dirinya merupakan bagian penting dari organisasi (Ghiselli dan Brown, dalam Sondang, 1988). Apabila bawahan tidak merasa senang, tidak percaya terhadap atasan juga akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Dalam kehidupan organisasi, berkarya tidak bisa dipandang semata-mata sebagai wahana untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat individual dan ekonomis, tetapi juga

berbagai kebutuhan lainnya, misalnya psikologis, sosiokultural dan intelektual. Artinya, kerjasama dengan banyak pihak seperti antara rekan sekerja, antara atasan dengan bawahan mutlak diperlukan karena seperti diketahui bahwa tidak ada satupun pekerjaan dalam suatu organisasi yang terselesaikan hanya oleh seorang tanpa adanya kerjasama yang baik antara atasan dengan bawahan maupun dengan berbagai pihak rekan sekerja lainnya, untuk mencapai tujuan yang diharapkan bersama dan demi tercapainya suatu kepuasan kerja bagi para bawahannya.

Keharusan melakukan kerjasama itu timbul karena adanya saling ketergantungan dan keterikatan antara satu tugas dengan tugas lainnya dalam suatu organisasi.

Likert (dalam Sondang, 1988), menganjurkan penerapan pada tiga konsep dasar kerjasama, yaitu⁽¹⁾ prinsip hubungan saling mendukung,⁽²⁾ perbuatan keputusan kelompok serta⁽³⁾ penekanan pada melaksanakan pencapaian tujuan yang tinggi.

Prinsip hubungan saling mendukung (*supportive relation-ship*) dinyatakan bahwa Kepemimpinan dan proses-proses organisasi lainnya harus sedemikian rupa sehingga menjamin kemungkinan maksimum dalam setiap kerjasama dan hubungan dalam organisasi, dimana setiap anggota dari sudut latar belakangnya, keinginan-keinginan, serta harapan-harapannya, akan melihat pengalaman sebagai sesuatu yang mendukung serta membangun, memelihara

rasa penghargaan dan kepentingan diri. Penerapan prinsip ini menuntut para atasan untuk bertindak bijaksana, selalu bekerjasama dengan bawahan dan selalu memberikan informasi kepada bawahan, memberikan penghargaan pada pelaksanaan yang efektif serta berembug dengan bawahan sebelum membuat keputusan-keputusan yang mempengaruhi bawahan.

Prinsip pembuatan keputusan kelompok bertujuan untuk meningkatkan komunikasi vertikal dan antara kelompok serta mendirikan kelompok kerja formal yang terdiri dari seorang atasan dan para bawahan. Organisasi formal ini sebenarnya tidak lain daripada organisasi statia yaitu suatu sistem kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih dan dikoordinir dengan sadar untuk mencapai sesuatu tujuan tertentu yaitu mencapai suatu kepuasan kerja. Ciri-ciri organisasi tersebut adalah : (a) sekelompok orang, (b) kerjasama atau pembagian pekerjaan dan, (c) tujuan bersama.

Prinsip ketiga, para bawahan diharapkan berpartisipasi bersama atasannya dalam membuat keputusan. Partisipasi diharapkan akan meningkatkan keterikatan untuk mencapai tujuan dan keberhasilan pelaksanaan keputusan-keputusan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap kerjasama atasan dan bawahan berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Sebab penilaian atau persepsi

karyawan terhadap kerjasama disini semua kegiatan dijalankan atas keputusan bersama. Semua perencanaan dan langkah-langkah pekerjaan ditentukan secara musyawarah. Artinya semua kegiatan atau pekerjaan dijalankan dengan kerjasama yang baik antara atasan dengan bawahan, dan pengambilan keputusan secara bersama untuk mencapai suatu tujuan akhir yang diharapkan bersama yaitu tercapainya kepuasan kerja.

D. Hubungan Usia Dengan Kepuasan Kerja

Bertambahnya usia dapat mempengaruhi perubahan-perubahan baik yang bersifat fisiologis maupun psikologis. Yang termasuk perubahan psikologis diantaranya adalah perasaan, pikiran dan kehendak. Perubahan psikologis ini selanjutnya dapat berpengaruh terhadap sikap individu dalam mempersepsikan sesuatu. Dengan kata lain bahwa sejalan dengan bertambahnya usia maka bertambah pula kematangan psikologis individu. Sehingga akan berpengaruh terhadap kemampuan individu dalam mempersepsi dan mengidentifikasi sesuatu menurut konsep dirinya.

Glen, Taylor dan Weaver (dalam Davis, 1989), ketika para karyawan makin bertambah lanjut usianya mereka cenderung sedikit lebih puas dengan pekerjaannya.

Ada sejumlah alasan mengenai hal ini, seperti semakin rendahnya harapan dan penyesuaian yang lebih baik dengan situasi kerja karena telah berpengalaman dengan situasi tersebut. Sebaliknya para karyawan lebih muda cenderung kurang puas karena pengharapan lebih tinggi, kurang penyesuaian dan berbagai sebab lainnya. Memang ada pengecualian, tetapi cenderung pada umumnya adalah kepuasan kerja makin lebih besar sejalan dengan bertambahnya usia.

Strauss dan Sayles (dalam Nurlela, 1996), mengatakan bahwa karyawan yang lebih tua lebih bersifat positif terhadap pekerjaan dibandingkan dengan karyawan yang lebih muda. Adanya sikap yang positif akan menambahkan rasa keikatan karyawan terhadap perusahaan dimana ia bekerja.

Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Meyer & Allen (dalam Nurlela, 1996) yang menunjukkan adanya hubungan positif antara usia dengan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan dimana ia bekerja. Namun dalam penelitian ini, penulis membatasi usia para karyawan yang bekerja dalam perusahaan di mana ia bekerja, yaitu antara usia 25 tahun sampai 40 tahun. Selye (dalam Nurlela, 1996) menyatakan bahwa biasanya pada usia diatas 40 tahun banyak karyawan yang tidak terampil dalam menyelenggarakan pekerjaannya. Tapi karyawan yang terampil masih tetap produktif selama kesehatan tubuhnya memungkinkan untuk bekerja.

E. Hubungan Masa Kerja Dengan kepuasan Kerja

Pengertian mengenai masa kerja telah dikemukakan oleh beberapa ahli, yang antara lain Handoyo (dalam Nurlela, 1996), yang mengatakan bahwa masa kerja adalah lamanya seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan yang didalamnya terdapat unsur pengalaman dan proses belajar, baik terhadap diri sendiri dalam bekerja, dirinya dalam lingkungan maupun sistem manajemen dan kepemimpinan yang dialami selama bekerja .

Prasasti (dalam Nurlela, 1996), mengatakan bahwa masa kerja merupakan tahun kapan seseorang terdaftar sebagai karyawan tetap pada saat penelitian dilakukan. Dijelaskan lebih lanjut bahwa masa kerja yang lebih lama akan menambah pemahaman tentang pekerjaan, menambah kelancaran tugas, menambah rasa tanggung jawab, mempertinggi loyalitas, serta menambah rasa keikatan terhadap perusahaan.

Bayfield dan Crooket (dalam Schultz, 1973), mengatakan bahwa kemahiran kerja biasanya ditentukan oleh masa kerja ini akibat adanya proses belajar dan pengalaman. Kemahiran yang dimiliki pekerja ini akan memudahkan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dan biasanya setiap keberhasilan akan mempengaruhi kepuasan kerja. Namun bukanlah jaminan bahwa makin lama bekerja akan makin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan

karyawan. Hal ini disebabkan karyawan sebagai individu memiliki berbagai macam pengalaman dan jenis kepribadian.

Valenzy (dalam Nurlela, 1996) mengatakan bahwa diduga karyawan yang mempunyai masa kerja yang lama akan lebih dapat mengadakan penyesuaian diri dengan situasi kerja atau dapat bekerjasama secara baik dengan karyawan lain. Disamping itu karyawan yang mempunyai masa kerja yang cukup lama akan lebih berpengalaman dan terampil dalam menyelesaikan tugas-tugas dan pekerjaannya. Jadi masa kerja di dalam penelitian ini penulis batasi yakni: minimal 1 tahun dan maksimal 10 tahun lamanya seorang karyawan yang bekerja di dalam perusahaan dimana ia bekerja, yang diperkirakan usia mereka berkisar 25 - 35 tahun.

Namun Poster, (1980) menyatakan bahwa masa kerja seseorang yang berhubungan secara signifikan dengan keterampilan kerja diperkirakan akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, sehingga memberikan pengaruh terhadap persepsi karyawan tentang kerjasama atasan-bawahan dalam suatu organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa masa kerja akan menuntut seseorang agar dapat menyesuaikan diri secara baik dengan lingkungan kerjanya. Indikasi orang yang sulit menyesuaikan diri secara baik dengan lingkungan kerjanya maka kepuasan kerja akan rendah. Makin lam seseorang dalam bekerja maka akan lebih mengenal seluk beluk pekerjaan yang dilakukan.

Demikian pula hubungannya dengan kepuasan kerja, yaitu makin lama seseorang bekerja pada suatu perusahaan yang selalu sejalan dengan tugas-tugas yang disumbangkan terhadap perusahaan maka tingkat kepuasan kerja akan selalu tinggi.

Jadi jelaslah disini bahwa ada hubungan masa kerja dengan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan dimana ia bekerja, oleh karena itu masa kerja dalam penelitian ini dijadikan sebagai variabel sertaan.

BAB IV

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan pada bab terdahulu penulis mencoba untuk membuat kesimpulan. Aspek yang mendukung kepuasan kerja adalah aspek pekerjaan itu sendiri oleh Schultz (1973), yang meliputi upah, hubungan atasan bawahan, hubungan dengan rekan sekerja, kondisi kerja, tantangan dan tanggung jawab pekerjaan.

Kemudian Davis Newstrom (1989) mengemukakan bahwa aspek kepuasan kerja meliputi hubungan kerja sama antara atasan bawahan dengan lingkungan kerja, yang antara lain mencakup:

- a. penghasilan
- b. kesempatan untuk kerja
- c. penghargaan terhadap prestasi kerja
- d. pekerjaan itu sendiri
- e. kondisi fisik lingkungan kerja

Efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada interaksi yang terjadi antara seorang atasan dengan bawahannya dan sampai sejauhmana interaksi tersebut mempengaruhi perilaku atasan yang bersangkutan.

DAFTAR PASTAKA

- Ahmadi, A. 1990. Psikologi Sosial. Surabaya. Bina Ilmu.
- Alex, D. 1996. Majalah. Manajemen Koperasi. No. 25. Bandung. Erlangga.
- Anoraga, P. 1992. Psikologi Kerja. Jakarta. Rineka Cipta.
- As'ad, Moch. 1987. Psikologi Industri. Yogyakarta. Liberty.
- Azwar, S. 1986. Validitas dan Reliabilitas. Yogyakarta. Liberty.
- Blum, M.L. 1968. Industrial Psychology and Its Social Foundation. New York: McGraw-Hill Inc.
- Daniel., dan Hugh. 1985. Personal Management and Motivation. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Davis, L.E. 1989. International Encyclopedia of Social Science. Vol. 5. New York: McMillian Company and Free Press.
- Dunnette. 1989. Hand Book of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally Collage Publishing Company.
- Gellerman, S.W. 1983. Manajer dan Bawahan. Jakarta. Pustaka Binaman Presindo.
- Gibson, J.L. 1989. Organisasi dan Manajemen. Jakarta. Erlangga.
- Gilmer. 1977. Industrial and Organization Psychology. Tokyo. McGraw-Hill. Kogakusha.
- Hadi, S. 1987. Metodologi Research. Jilid II. Yogyakarta. Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Metria, D. 1996. Perbedaan Kepuasan Kerja Karyawan dibawah Pimpinan Pria dan Wanita. Intisari Skripsi. Yogyakarta. Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.

- Moekijat. 1970. Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja. Bandung. Pioner Jaya.
- Moeliono, A.N., dkk. 1988. Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta. Balai Pustaka.
- Mulyono. 1978. Manajemen Sumber Daya Manusia. Dasar dan Kunci Keberhasilan. Jakarta. Haji Mas Agung.
- Nurlela, S.B. 1996. Hubungan Antara Persepsi Terhadap Pengawasan dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT Telkom Meulaboh Aceh. Skripsi. Medan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area. Medan.
- Pareek, U. 1991. Perilaku Organisasi. Jakarta. Binaman Presindo.
- Rakhmat, J. 1986. Produktivitas Pada Organisasi dan Industri. Jakarta. Pioner Jaya.
- Robin. 1989. Organizational Behavior : Concept, Controversies and Applications. 7end. New York. Prentice Hall International Edition Englewood Clifts.
- Schein, E.H. 1991. Psikologi Organisasi. Jakarta. Binaman Presindo.
- Schultz, D.P. 1973. Psychology and Industry. London. Collier McMillian Publishers.
- Soerjono, S. 1990. Sosiologi. Suatu Pengantar. Jakarta. Raja Grafindo Persada.
- Sofiati, E. 1995. Majalah. Manajemen dan Usahawan Indonesia.
- Sondang, P. 1988. Teori dan Praktek Kepemimpinan. Jakarta. Rineka Cipta.
- _____. 1989. Teori Motivasi dan Aplikasinya. Jakarta. Rineka Cipta.
- Tomu, P. 1996. Peranan Prasangka Sosial Pada Persepsi Kemampuan Kerja Karyawan di PT Era Sakti Persada Makmur Medan. Skripsi. Fakultas Psikologi Universitas Medan Area. Medan.
- Wexley and Yukl. 1988. Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia. Jakarta. Rineka Cipta.