

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

A. Kajian Pustaka

1. Konsep Supervisi

a. Pengertian Supervisi

Pengertian supervisi dapat dijelaskan dari berbagai sudut, baik menurut asal-usul (etimologi), bentuk perkataannya (morfologi), maupun isi yang terkandung di dalam perkataannya itu (semantik).

Secara etimologis menurut S. Wajowaskito dan W.J.S. Poerwadarminta dalam N. A. Ametembun yang dikutip Yudi Wirawan (2005:17), supervisi dialih bahasakan dari perkataan Inggris "*Supervision*" yang artinya pengawasan.

Pengertian supervisi secara morfologis menurut N. A. Ametembun dalam Yudi Wirawan (2005:17) menyebutkan bahwa dilihat dari bentuk perkataannya, supervisi terdiri dari dua buah kata, *super* + *vision*. *Super* adalah atas, lebih. Sedangkan *vision* adalah lihat, titik, awasi. Hal ini senada dengan pendapat Sindu Muliando, Eko R. Cahyadi dan M. Karebet (2006:3) Istilah supervisi diambil dari bahasa Inggris yaitu *supervision*. *Super* diartikan sebagai sifat lebih, hebat, istimewa. Sementara *vision* adalah visi atau seni melihat sesuatu atau juga melihat tingkah, laku, ulah, dan kerja orang lain.

Pengertian supervisi secara semantik adalah pengertian yang dirumuskan oleh para ahli, yaitu untuk memperoleh suatu gambaran komparatif.

George R. Terry dan Leslie W. Rue (1982:1) mengatakan bahwa,

Supervision is the process encouraging the members of the work unit to contribute positively toward accomplishing the organization goals. (Supervisi adalah suatu proses dalam mendorong anggota unit kerja untuk sungguh-sungguh berpartisipasi terhadap pencapaian tujuan organisasi).

Menurut Aliminsyah dan Pudji (2004:130) *supervision* (supervisi) adalah “Pengarahan pegawai-pegawai secara langsung dalam tugas-tugas yang diserahkan kepada mereka”.

Lebih ilmiah, GR. Terry dalam Sindu Mulianto, Eko R. Cahyadi dan M. Karebet (2006:3) mengatakan bahwa:

Supervision is the achieving of desired result by means of the intelligent utilization of human talents and facilitating resources in a manner that provides the greatest challenge and interest to the human talent. (Supervisi adalah usaha mencapai hasil yang diinginkan dengan cara mendayagunakan bakat/kemampuan alami manusia dan sumber-sumber yang memfasilitasi, yang ditekankan pada pemberian tantangan dan perhatian yang sebesar-besarnya terhadap bakat/kemampuan alami manusia).

M. Moh. Rifai (1982:125) berpendapat bahwa, “Supervisi adalah pengawasan terhadap manusianya yang kemudian dipakai sebagai dasar usaha peningkatan kemampuan mereka, agar mereka dapat meningkatkan usaha dan hasilnya”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli sebagaimana diungkapkan di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi merupakan suatu proses mendorong, mengarahkan dan mendayagunakan bakat dan kemampuan manusia serta sumber-sumber yang memfasilitasi guna mencapai tujuan organisasi.

b. Prinsip-Prinsip Supervisi

Menurut Agus Dharma (2003:16-21) prinsip-prinsip supervisi yang efektif meliputi:

- 1) Kejelasan berkomunikasi
Kejelasan komunikasi merupakan prinsip yang sangat penting dan prinsip-prinsip lainnya sebenarnya hanya berfungsi sebagai penunjang. Taktik dasar untuk berkomunikasi dengan jelas adalah sebagai berikut:
 - ✓ Gunakan kata-kata atau istilah yang dapat dimengerti
 - ✓ Langsung
 - ✓ Ringkas
 - ✓ Hindarkan pesan-pesan yang bertolak belakang
- 2) Harapkan yang terbaik
Biasanya orang-orang atau bawahan akan melakukan sesuatu sesuai dengan yang pimpinan harapkan untuk mereka lakukan. Dalam kaitan ini, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu:
 - ✓ Hargai martabat bawahan
 - ✓ Sampaikan harapan melambung
 - ✓ Tekankan pada kebutuhan masa datang, bukan pada waktu lampau
- 3) Berpegang pada tujuan
Agar dapat berpegang pada tujuan, perhatikan hal-hal berikut:
 - ✓ Berfokus pada satu topik
 - ✓ Dorong adanya perilaku yang mengarah pada tujuan
 - ✓ Batasi adanya interupsi
- 4) Mendapatkan komitmen
Persetujuan dan komitmen dapat diperoleh dengan menggunakan cara-cara berikut:
 - ✓ Ringkaskan dan ulangi kembali hal-hal yang telah dibicarakan
 - ✓ Mintakan keikutsertaan
 - ✓ Dengarkan sungguh-sungguh pada saat orang lain berbicara
 - ✓ Pastikan bahwa orang lain memahami hal-hal yang telah pimpinan kemukakan
 - ✓ Mintakan persetujuan/komitmen secara langsung
 - ✓ Menindaklanjuti hal-hal yang telah dibicarakan atau yang telah diputuskan

c. Ciri-Ciri Supervisi Yang Efektif

Menurut R. Keith Mobley dalam Sindu Muliando, Eko R. Cahyadi dan M. Karebet (2006:8-12) ciri-ciri supervisi yang efektif yaitu:

1. Pendelegasian

Dalam hal ini supervisor harus dapat membawa timnya kearah target yang telah ditetapkan. Dengan keterbatasan waktu dan tenaga, akan lebih efektif jika ia mendelegasikan sebagian tugas-tugasnya, terutama yang bersifat teknis lapangan, kepada anak buahnya atau anggota timnya.

2. Keseimbangan

Seorang pimpinan diberikan otoritas untuk mengambil keputusan dan memberikan tugas kepada orang-orang dibawah tanggung jawabnya.

Otoritas ini harus digunakan dengan tepat, artinya supervisor harus menyeimbangkan penggunaan otoritas tersebut. Ia perlu tahu kapan harus menggunakan otoritas ini, dan kapan harus menahan diri dan membiarkan anak buah bekerja dengan mengoptimalkan kreativitas mereka.

Keseimbangan juga mengacu pada sikap yang diambil oleh seorang pemimpin, kapan harus bersikap tegas dan kapan harus memberi kesempatan kepada anak buahnya untuk menyampaikan pendapat.

3. Jembatan

Supervisor atau manajer merupakan jembatan antara staf yang mereka pimpin dan manajemen puncak. Jadi, ia harus dapat menyampaikan keinginan atau usulan karyawan pada pihak manajemen. Sebaliknya, ia pun harus dapat menyampaikan visi dan misi yang telah ditetapkan, serta keputusan-keputusan lain yang telah dibuat manajemen puncak untuk diketahui oleh para karyawan yang menjadi anggota timnya.

4. Komunikasi

Komunikasi disini bukanlah komunikasi satu arah (memberikan tugas-tugas saja), tapi yang lebih utama adalah komunikasi multiarah, yang juga mencakup kemampuan mendengarkan keluhan, masukan, dan pertanyaan dari karyawan. Dalam mengkomunikasikan tugas-tugas, supervisor perlu menggunakan bahasa yang mudah dimengerti oleh orang yang harus melaksanakan tugas tersebut, yakni bahasa yang sejajar dengan kemampuan, dan cara berpikir anak buah.

d. Fungsi Supervisi

GR. Terry dan Leslie W. Rue (1982:2) mengatakan bahwa terdapat empat macam fungsi supervisi, keempat fungsi tersebut adalah *planning, organizing, motivating, and controlling*.

Planning involves determining the most effective means of achieving the work to be done. (Perencanaan meliputi penentuan cara yang paling efektif dalam pencapaian pekerjaan yang akan dilakukan).

Organizing involves distributing the work among the work group and arranging the work so that it flows smoothly. (Pengorganisasian meliputi pendistribusian pekerjaan diantara kelompok kerja dan mengatur pekerjaan agar berjalan lancar).

Motivating involves getting employees to put forth maximum effort while doing their job. (Motivasi meliputi memperoleh karyawan yang mempunyai usaha atau kemampuan yang maksimal dalam melakukan pekerjaan).

Controlling provide for follow-up, with corrective action if needed to obtain satisfactory result. (Pengawasan dibangun untuk menindaklanjuti, melalui kegiatan mengoreksi jika diperlukan untuk mencapai hasil yang memuaskan).

e. Metode Supervisi

Banyak metode yang dapat ditempuh dalam supervisi, menurut Komaruddin (1994:831) metode supervisi yaitu:

- 1) Supervisi preventif. Supervisi preventif bertujuan untuk mencegah kemungkinan penyimpangan atau kesalahan dari sejak awal.
- 2) Supervisi korektif. Supervisi korektif menyelidiki penyimpangan, kesalahan dan kelainan. Bilamana telah ditemukan, maka penyimpangan, kesalahan dan kelainan itu dikembalikan dan diperbaiki berdasarkan standar. Sifat supervisi korektif adalah represif, artinya penyimpangan terjadi lebih dahulu.
- 3) Supervisi konstruktif. Supervisi konstruktif mengutamakan kesempurnaan kegiatan yang dilaksanakan dan sikap untuk saat ini dan saat yang akan datang. Oleh karena itu kesalahan dan penyimpangan yang sudah terjadi menjadi masukan bagi penyempurnaan masa yang akan datang.
- 4) Supervisi kreatif. Karakteristik supervisi konstruktif juga merupakan salah satu karakteristik supervisi kreatif. Walaupun demikian, supervisi kreatif mempunyai sasaran yang lebih jauh. Supervisi ini lebih mengutamakan pengembangan daya imajinasi dan daya kreatif sehingga bawahan mempunyai prakarsa sendiri.
- 5) Supervisi kooperatif. Supervisi kooperatif mengawali asumsinya, bahwa organisasi merupakan suatu kelompok yang terintegrasi yang terdiri dari sejumlah unsur untuk mencapai sasaran yang sama. Dengan asumsi itu, penyelia atau supervisor tidak bertindak sendiri untuk mencapai tujuan bersama tersebut. Ia membutuhkan bantuan fungsional dari segala unsur organisasi. Karena itu supervisi mengutamakan kerja sama. Tidak ada gagasan dan tidak ada sasaran yang dapat dilaksanakan tanpa kerja sama dan persepsi yang sama terhadap sasaran. Oleh karena itulah, supervisi kooperatif memandang perlu setiap partisipasi dari setiap unsur sebagai suatu kesatuan sistem.

f. Pengertian Supervisor

Dalam penelitian ini pimpinan yang dimaksud adalah supervisor. Menurut Sindu Muliando, Eko R. Cahyadi dan M. Karebet (2006:3) bahwa “Supervisor adalah orang yang memiliki kelebihan atau mempunyai keistimewaan, yang tugasnya melihat dan mengawasi pekerjaan orang lain”. Sementara menurut Komaruddin (1994:832) supervisor, mandur, pengawas pelaksana atau penyelia yaitu:

1. Seseorang yang mempunyai tugas utama untuk mengawasi kelangsungan pekerjaan bawahannya.
2. Program pengawasan yang menetapkan jadwal dan mengelola sumber-sumber komputer.

Keith Davis dan John W. Newstrom (1990:168) mendefinisikan bahwa “Penyelia (supervisor) adalah pemimpin yang menduduki posisi pada tingkat manajemen paling bawah dalam organisasi”. Sedangkan dalam situs WWW.ntust-isa.org “Supervisor merupakan lini pengawas paling depan untuk menjalankan operasi sehari-hari perusahaan agar sesuai dengan arah kebijakan, aturan dan target perusahaan”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli sebagaimana diungkapkan di atas dapat disimpulkan bahwa supervisor adalah pemimpin yang menduduki posisi pada tingkat bawah dalam organisasi yang bertugas melihat dan mengawasi pekerjaan bawahannya agar sesuai dengan arah dan target perusahaan.

g. Fungsi Supervisor

Terdapat beberapa pendapat menurut para ahli mengenai fungsi supervisor. Menurut Sindu Muliando, Eko R. Cahyadi dan M. Karebet (2006:67)

seorang supervisor mempunyai peran ganda atau dwi fungsi. Suatu saat ia mewakili perusahaan menyampaikan instruksi kerja, perintah, atau informasi lain kepada bawahan serta harus menjaga kepentingan perusahaan. Disaat lain, ia harus menyampaikan keluhan karyawan kepada atasan, memperjuangkan kebutuhan karyawan, dan membela nasib karyawan sesuai dengan norma-norma, peraturan, perundang-undangan yang berlaku.

Keith Davis dan John W. Newstrom (1990:168-170) mengemukakan bahwa terdapat lima pandangan yang agak berbeda tentang peran atau fungsi supervisor. Lima pandangan tersebut yaitu:

- 1) Orang penting dalam manajemen. Pandangan manajemen tradisional tentang penyelia adalah bahwa mereka merupakan orang penting dalam manajemen (*key person in management*). Mereka mengambil keputusan, mengendalikan pekerjaan, menafsirkan pekerjaan, dan umumnya merupakan orang penting dalam proses penyelesaian pekerjaan. Mereka mewakili pimpinan kepada karyawan dan mereka juga mewakili karyawan kepada pimpinan. Mereka dapat menahan segala sesuatu yang mengalir ke atas atau ke bawah.
- 2) Penyelia di tengah. Menurut sudut pandang di tengah (*in the middle of view point*), para penyelia terhimpit diantara berbagai kekuatan sosial pimpinan dan karyawan yang saling berlawanan.
- 3) Penyelia pinggiran. Penyelia pinggiran (*marginal supervisor*) disisihkan dari atau pada bagian pinggir, aktivitas, dan pengaruh yang mempengaruhi departemennya. Tidak diterima oleh pimpinan,

diabaikan oleh staf, dan bukan salah satu dari karyawan biasa, penyelia benar-benar merupakan orang-orang yang bekerja sendiri.

- 4) Karyawan lain. Pandangan keempat tentang penyelia adalah bahwa mereka dalam segala hal tetap merupakan pegawai biasa kecuali jabatan. Pertama, mereka sering kurang memiliki wewenang. Pusat pengambilan keputusan berada ditempat lain, jadi penyelia hanya melaksanakan keputusan, melakukan pekerjaan secara operasional, melaksanakan perintah, berkomunikasi, dan membuat catatan. Kedua, penyelia merasa bukan merupakan bagian kelompok pimpinan. Mereka kurang memiliki status pimpinan, dan pola pemikiran mereka jauh lebih dekat dengan para karyawan ketimbang dengan pimpinan yang lebih tinggi.
- 5) Spesialis perilaku. Dalam situasi tertentu pimpinan memandang para penyelia terutama sebagai spesialis perilaku. Para penyelia adalah spesialis yang sama seperti semua staf umumnya dengan siapa mereka berinteraksi. Mereka membina sisi manusia dalam pengoperasian perusahaan, dan staf menangani aspek teknisnya. Mereka bukan pejabat utama melainkan termasuk dalam kalangan spesialis yang menangani masalah operasional.

h. Kegiatan Supervisor

Semua organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda dan para karyawan yang disupervisi melaksanakan fungsi yang tidak serupa. Dengan demikian, masalah yang dihadapi para supervisor dan kegiatan yang mereka lakukan

tentunya berbeda. Supervisor adalah manajer tingkat pertama yang langsung berhubungan dengan karyawan. Menurut Agus Dharma (2003:5-6) sebagai manajer, supervisor terlibat dalam setiap kegiatan manajemen, kegiatan tersebut adalah :

- 1) Perencanaan. Menetapkan tujuan, memutuskan cara pencapaian tujuan, menetapkan arah tindakan, serta menetapkan kebijakan dan prosedur.
- 2) Pengorganisasian. Menetapkan pembagian kerja, penugasan kerja, pengelompokan pekerjaan untuk koordinasi, serta menetapkan wewenang dan tanggung jawab.
- 3) Pendayagunaan SDM. Ikut menyeleksi orang untuk melaksanakan pekerjaan, menempatkan dan memberikan orientasi untuk melaksanakan pekerjaan, serta melatih dan menilai kinerja karyawan.
- 4) Pembinaan. Memberi contoh, memotivasi, dan memberdayakan karyawan. Termasuk disini adalah upaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan untuk berkinerja bagus.
- 5) Pengendalian. Menghimpun informasi tentang pencapaian hasil, membandingkannya dengan standar/rencana, dan melakukan tindakan perbaikan jika perlu.

Hal senada juga diungkapkan oleh Christina Christenson, Thomas W. Johnson dan John E. Stinson (1982:6-7) bahwa sebagai manajer supervisor melakukan berbagai kegiatan manajemen, yaitu:

- 1) *Planning. Determining goals, deciding how goals can be accomplished, setting courses of action, establishing policies and procedures. Setting work schedules for the department is an example.*
(Perencanaan meliputi: menetapkan tujuan, memutuskan cara pencapaian tujuan, menetapkan arah tindakan, menetapkan kebijakan dan prosedur).
- 2) *Organizing. Assigning jobs to individuals, grouping jobs together to coordinate effort, assigning authority and responsibility.*
(Pengorganisasian meliputi: menetapkan pembagian kerja,

pengelompokan pekerjaan untuk koordinasi, serta menetapkan wewenang dan tanggung jawab).

3) *Staffing. Selecting people to fill jobs, placing people on the jobs and orienting them, training workers, and evaluating their performance.*

(Pendayagunaan pegawai meliputi: menyeleksi orang untuk melaksanakan pekerjaan, menempatkan dan memberikan orientasi untuk melaksanakan pekerjaan, melatih karyawan, dan menilai kinerja karyawan).

4) *Directing. Guiding and influencing people to perform work, communicating with them, creating positive motivation, and handling any people problems.*

(Pengaturan meliputi: menuntun dan mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, berkomunikasi dengan karyawan, membuat motivasi yang positif, serta menangani masalah karyawan).

5) *Controlling. Controlling information on accomplishments, comparing this to planned accomplishments, and taking corrective action when necessary.*

(Pengendalian meliputi: menghimpun informasi tentang pencapaian hasil, membandingkannya dengan standar/rencana, dan melakukan tindakan perbaikan jika diperlukan).

Menurut Sindu Muliando, Eko R. Cahyadi dan M. Karebet (2006:7-8)

bahwa peran manajerial seorang supervisor adalah mencakup:

1) Perencanaan. Pembuatan rencana mencakup rencana kerja dan interaksi antar anggota tim. Perencanaan juga perlu memerhatikan

keterbatasan sumber daya yang dimiliki dan keterbatasan waktu yang dialokasikan untuk mencapai target yang telah ditentukan.

- 2) Pengorganisasian. Supervisor atau manajer perlu melakukan pengorganisasian orang, tugas, waktu dan fasilitas yang diperlukan. Dalam menjalankan fungsi ini, supervisor atau manajer perlu menempatkan orang yang tepat didalam pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan dan minat orang tersebut (*staffing*). Pekerjaan ini juga menuntut supervisor membuat jadwal untuk mengatur lalu lintas orang dan kegiatan agar tidak ada yang berbenturan.
- 3) Implementasi. Dalam tahap ini perlu disusun berbagai skenario implementasi yang sesuai dengan rencana dan jenis pekerjaan yang harus diselesaikan.
- 4) Evaluasi dan pengawasan. Evaluasi dan pengawasan ini tidak hanya dilakukan satu titik (titik awal atau titik akhir), melainkan secara reguler di beberapa titik sepanjang perjalanan menuju target. Fungsi evaluasi dan pengawasan ini adalah untuk melihat apakah semua kegiatan sudah berjalan dengan lancar dan menuju arah yang benar, yaitu pencapaian target.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kegiatan dari supervisor meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pemberdayaan SDM, pembinaan, dan pengawasan.

i. Keterampilan Supervisor

Agar efektif melaksanakan pekerjaan supervisinya, para supervisor memerlukan suatu keterampilan. Menurut Agus Dharma (2003:23) keterampilan yang harus dimiliki supervisor yaitu:

1) Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis adalah pengetahuan tentang segi-segi teknis dari pekerjaan yang dilaksanakan orang-orang yang dibawahnya. Termasuk disini semua teknik yang digunakan supervisor untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan yang berkaitan dengan sistem kerja.

2) Keterampilan Interaksi

Keterampilan interaksi mencakup semua teknik yang digunakan supervisor untuk berhubungan dengan bawahan mereka dalam mengarahkan, mengikutsertakan, mendelegasikan, melancarkan, dan memantau.

Pendapat lain dikemukakan oleh Sindu Muliando, Eko R. Cahyadi dan M. Karebet (2006:12-14) mengenai keterampilan yang diperlukan dalam mewujudkan supervisi efektif adalah:

1) Keterampilan Teknis

Dalam memberikan pengarahan kepada anak buah untuk melakukan pekerjaan, seorang supervisor perlu memiliki kemampuan teknis yang cukup mengenai penyelesaian pekerjaan di unit terkait.

2) Keterampilan Administratif

Keterampilan ini antara lain mencakup pengetahuan dan keterampilan membuat dan mematuhi prosedur operasional, peraturan atau pedoman perilaku yang berlaku, membuat laporan dinas, laporan bulanan, menyusun anggaran, membuat proposal, dan melakukan pekerjaan administratif lain yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang ditekuni.

3) Keterampilan Interpersonal

Keterampilan ini menuntut seorang supervisor untuk mengelola hubungan baik dengan berbagai pihak (anak buah, karyawan, dan manajer di divisi lain baik yang terkait langsung maupun tidak langsung, pemasok, klien, pimpinan perusahaan, dan karyawan lainnya). Keterampilan ini juga mencakup kemampuan menangani konflik di tempat kerja dan menangani karyawan yang sulit diajak bekerja sama.

4) Keterampilan Membuat Keputusan

Seorang manajer atau supervisor diberikan tanggung jawab untuk membuat berbagai keputusan di departemen atau divisi yang dipimpinnya, misalnya keputusan menunda sebuah pekerjaan, memulai sebuah pekerjaan, menentukan apakah pekerjaan dapat diselesaikan oleh SDM yang ada atau butuh bantuan konsultan dari luar (*outsourcing*). Semua keputusan ini akan mempengaruhi kelancaran jalannya kegiatan operasional dan berdampak pada tercapainya target yang telah ditetapkan.

Pendapat lain mengenai keterampilan supervisor dikemukakan oleh Cristina Cristenson, Thomas W. Johnson dan John E. Stinson bahwa keterampilan supervisor mencakup:

1) *Motivating*, 2) *Developing employees*, 3) *Communication*, 4) *Leadership*, 5) *Planning/organizing*, 6) *Human relation*, 7) *Performance appraisal*, 8) *Disciplining*, 9) *Decision making*, 10) *Handling complaints and grievances*, 11) *Management methods*, 12) *Reporting system*, 13) *Counseling*, 14) *Functioning in the organization*, 15) *Time management*, 16) *Delegation*, 17) *Affirmative action/equal employment opportunity*, 18) *Safety*, 19) *Conducting meetings*, 20) *Termination procedures*, 21) *Interviewing*, 22) *Hiring procedures*, 23) *Budgeting*.

2. Konsep Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Stephen P. Robbins (2003:139) menyatakan bahwa “Istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya”. Selanjutnya Malayu S. P. Hasibuan (2003:202) mendefinisikan bahwa “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya”. Kemudian T. Hani Handoko (2003:193) mengemukakan bahwa “Kepuasan kerja adalah pandangan karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka. Perasaan tersebut akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya”. Sedangkan Sondang P. Siagian (2001:295) mengemukakan bahwa “Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya”.

Anwar Prabu Mangkunegara (2005:117) mengemukakan “Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya”. Pengertian tersebut dirumuskan berdasarkan pendapat Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005:117) bahwa: *”Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work”*.

Hoppeck dalam As’ad (2002:104) berpendapat bahwa “Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya”.

Gibson, Ivancevich, Donnelly dalam Agus Dharma (1987:67) mendefinisikan :

Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja berpangkal dari berbagai aspek kerja, seperti upah, kesempatan promosi, penyelia (supervisi) dan rekan kerja, kepuasan kerja juga berasal dari faktor lingkungan kerja seperti gaya supervisi, kebijaksanaan dan prosedur, kondisi kerja dan tunjangan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli sebagaimana diungkapkan di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap yang dimiliki oleh seseorang mengenai pekerjaan yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Suatu organisasi harus memperhitungkan kepuasan kerja karyawannya karena karyawan merupakan sumber daya terpenting dari suatu organisasi. Oleh karena itu organisasi menuntut peran aktif dari karyawan untuk dapat memberikan

sumbangan berupa hasil kerja yang baik bagi organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Karyawan akan dapat memberikan sumbangan berupa hasil kerja yang baik, apabila merasakan pekerjaannya dapat memberikan kepuasan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan masalah yang rumit. Hal itu disebabkan karena tingkat kepuasan setiap karyawan berbeda-beda tergantung pada perasaan individu tersebut. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Moh. As'ad (2002:103) yang mengemukakan:

Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu, semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya.

Stephen P. Robbins (2003:149) mengemukakan bahwa variabel-variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja adalah: *mentality challenging, equitable rewards, supportive working condition, and supportive colleagues*.

Mentality Challenging (Kerja yang secara mental menantang), karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka, dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

Equitable rewards (Ganjaran yang pantas), karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka.

Supportive working (Kondisi kerja yang mendukung), karyawan sangat memperhatikan faktor-faktor lingkungan kerja seperti kenyamanan bekerja. Studi

fisik mengatakan bahwa karyawan lebih suka lingkungan fisik yang tidak berbahaya dan nyaman.

Supportive colleagues (Rekan kerja yang mendukung), karyawan tidak hanya membutuhkan uang dan sesuatu yang dapat diukur. Pada dasarnya karyawan membutuhkan teman sebagai interaksi sosial dan bahkan pimpinan yang dapat bekerja sama dengan karyawan.

Menurut Gilmer yang dikutip oleh As'ad (2002:114) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah: 1) kesempatan untuk maju; 2) keamanan kerja; 3) gaji atau upah; 4) perusahaan dan manajemen; 5) pengawasan (supervisi); 6) faktor instrinsik dari pekerjaan; 7) kondisi kerja; 8) aspek sosial dalam pekerjaan; 9) komunikasi; 10) fasilitas.

A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2002:120) mengemukakan ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, yaitu:

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

As'ad (2002:115) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai meliputi: minat, bakat, keterampilan, ketentraman kerja dan sikap kerja.
2. Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antara sesama pegawai dengan atasan maupun antara pegawai yang berbeda jenis dan unit kerjanya.
3. Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan pekerjaan dengan pegawai meliputi jenis pekerjaan, waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu.

4. Faktor finansial yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan pegawai yang meliputi: gaji, jaminan sosial, tunjangan.

Berkenaan dengan hal ini Fred Luthans (2002: 184-186) mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- a) *Pay*, merupakan imbalan yang diterima karyawan sebagai balasan dari pekerjaan yang telah dilakukannya.
- b) *The work it self*, merupakan sifat menyeluruh dari pekerjaan itu sendiri yang merupakan faktor penentu utama dalam kepuasan kerja, ada 5 dimensi didalamnya:
 - Skill variety
 - Task significance
 - Task identity
 - Autonomy
 - Feed back
- c) *Promotion opportunities*, yaitu ada tidaknya kesempatan untuk mengembangkan karier.
- d) *Supervision*, yaitu penilaian dan koreksi atas pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh karyawan dengan tujuan untuk memperoleh keyakinan tujuan-tujuan perusahaan dan rencana yang digunakan untuk mencapainya telah dilaksanakan.
- e) *Co workers*, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial seorang karyawan dengan rekan sekerjanya.
- d) *Working condition*, yaitu faktor yang berhubungan dengan lingkungan fisik pekerjaan, seperti penerangan, kebersihan, peralatan kerja, keselamatan kerja dan segar tidaknya udara.

Marihot Tua (2006:64-66) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang yang mungkin terdapat kesesuaian dengan kemampuan, minat, dan lain-lain.
2. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang didapat seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja.
3. Rekan sekerja, yaitu teman-teman atau kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi di dalam pelaksanaan pekerjaan.
4. Atasan, yaitu atasan seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
6. Lingkungan kerja, yaitu kenyamanan tempat kerja dan ketersediaan berbagai sarana yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan.

Sementara itu DeSantis dan Durst (1996) yang dikutip dari Mutiara Panggabean (2004:130) mengemukakan bahwa “Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat dikelompokkan ke dalam 4 kelompok, yaitu: a) *Monetary, non monetary*, b) *job characteristic* (karakteristik pekerjaan), c) *work characteristic* (karakteristik kerja), d) karakteristik individu”.

c. Teri-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yukl dalam As'ad (2002:104) dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior Personnel Psychology* teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal, yaitu teori perbedaan atau *discrepancy theory*, teori keseimbangan atau *equity theory* dan teori dua faktor *two factor theory*

a. *Discrepancy Theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter (1974) yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there is now*).

Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan dibawah standar minimum sehingga menjadi negatif *discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

b. *Equity Theory*

Teori ini dikembangkan oleh Adams. Adapun pendahulu dari teori ini adalah Zalezenik. Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain.

c. *Two Factor Theory*

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu.

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg (1959), berdasarkan hasil penelitiannya beliau membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfier* atau motivator dan kelompok *dissatisfier* atau *hygiene factors*.

Satisfier (motivator) adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari *achievement, recognition, work itself, responsibility, and advancement*. Dikatakannya bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

Dissatisfiers (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working condition, job*

security and status. Perbaikan atas kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

Dari ketiga faktor mengenai teori-teori kepuasan kerja di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan harus benar-benar memahami karyawan. Perusahaan harus memperhatikan apa yang menjadi harapan, kebutuhan dan pengeluaran yang diberikan kepada perusahaan. Dengan demikian perusahaan dapat memberikan imbalan yang layak baik berupa materi maupun non materi. Sebaliknya karyawan harus berusaha memenuhi segala kewajibannya pada perusahaan.

d. Pengaruh Supervisi Pimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Seringkali karyawan menginginkan dan membutuhkan supervisi pimpinan yang efektif karena dapat membantu dan mempermudah pelaksanaan pekerjaan. Terpuaskannya keinginan dan kebutuhan karyawan sangat menentukan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja.

Beranjak dari teori kepuasan Frederick Herzberg yang dikenal dengan teori dua faktor (*two factor theory*) menyatakan bahwa individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang harus dipuaskan. Kebutuhan-kebutuhan ini terbagi dalam dua kategori yaitu faktor *motivators* dan faktor *hygiene*. Menurut Frederick Herzberg bahwa *supervision* atau supervisi yang merupakan bagian dari faktor *hygiene* dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Selain itu studi tentang kepuasan kerja *The Cornell Studies of Job Satisfaction* dalam J.Winardi (2004:365) berkesimpulan bahwa kepuasan kerja

terdiri dari pekerjaan itu sendiri, pembayaran, supervisi, kesempatan untuk promosi, dan ciri atau sifat pada rekan sekerja. Hal senada juga dikatakan oleh CF. Robert L.Kahn dalam J. Winardi (2004:365) mengatakan bahwa terdapat empat faktor yang relatif independen yang menyumbangkan kearah pembentukan yang tercapai dari situasi pekerjaan total, adapun faktor-faktor tersebut adalah kepuasan intrinsik dari pekerjaan, kepuasan dengan perusahaan yang bersangkutan, kepuasan dengan supervisi, kepuasan dengan imbalan yang diperoleh, dan kesempatan akan mobilitas.

Agus Dharma (2003:2) mengemukakan bahwa:

Supervisi yang efektif dapat menimbulkan dampak positif terhadap meningkatnya produktivitas dan dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan yang tinggi sehingga dapat berdampak pada mutu kehidupan karyawan.

Senada dengan pendapat di atas bahwa supervisi pimpinan akan mempengaruhi terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting. Ketika seorang karyawan merasakan kepuasan dalam pekerjaannya, tentunya ia berusaha untuk menyelesaikan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

B. Kerangka Pemikiran

Dasar pemikiran yang melandasi penelitian ini adalah untuk mengkaji masalah kepuasan kerja karyawan ditinjau dari supervisi.

Berdasarkan hal tersebut terdapat dua konsep utama yang memerlukan penjelasan dan akan diukur melalui variabel-variabel penelitian yang disandarkan

kepada teori yang melandasinya. Konsep tersebut adalah supervisi dan kepuasan kerja.

Dasar teori yang digunakan pada penelitian ini adalah teori kepuasan yang dikenal dengan teori *two factor theory* dari Frederick Herzberg. Prinsip dari teori kepuasan ini ialah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja (*Job dissatisfaction*) itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Menurut teori ini kepuasan kerja dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu *satisfiers* atau *motivators* dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factors* (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1987:107).

Satisfiers (motivator) ialah faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja. Faktor *satisfiers* mencakup pekerjaan menarik, penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi. Dikatakannya bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor-faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

Dissatisfiers (hygiene factors) ialah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang meliputi: gaji/upah, mutu supervisi, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status. Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak terpenuhi ia akan merasa tidak puas. Namun jika besarnya *hygiene factors* memadai untuk kebutuhan tersebut ia tidak akan lagi kecewa tetapi dia belum terpuaskan. Seseorang hanya terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan *satisfiers*.

Mengacu pada teori Herzberg tersebut sebagaimana telah diungkapkan di atas dan sesuai dengan ruang lingkup penelitian yang diajukan maka faktor yang dijadikan dasar kajian adalah salah satu dari faktor *dissatisfiers (hygiene)* yaitu supervisi. Faktor ini diduga sebagai salah satu faktor strategis dalam menunjang kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja karyawan merupakan fokus kajian dalam penelitian ini. Kepuasan kerja adalah suatu sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Malayu S. P. Hasibuan (2003:202), T. Hani Handoko (2003:193), Sondang P. Siagian (2001:295).

Tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Berkenaan dengan hal ini Fred Luthans (2002: 184-186) mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- a) *Pay*, merupakan imbalan yang diterima karyawan sebagai balasan dari pekerjaan yang telah dilakukannya.
- b) *The work it self*, merupakan sifat menyeluruh dari pekerjaan itu sendiri yang merupakan faktor penentu utama dalam kepuasan kerja, ada 5 dimensi didalamnya:
 - Skill variety
 - Task significance
 - Task identity
 - Autonomy
 - Feed back
- c) *Promotion opportunities*, yaitu ada tidaknya kesempatan untuk mengembangkan karier.
- d) *Supervision*, yaitu penilaian dan koreksi atas pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh karyawan dengan tujuan untuk memperoleh keyakinan tujuan-tujuan perusahaan dan rencana yang digunakan untuk mencapainya telah dilaksanakan.
- e) *Co workers*, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial seorang karyawan dengan rekan sekerjanya.

- f) *Working condition*, yaitu faktor yang berhubungan dengan lingkungan fisik pekerjaan, seperti penerangan, kebersihan, peralatan kerja, keselamatan kerja dan segar tidaknya udara.

Hal yang senada juga dikemukakan oleh Wexley dan Yukl seperti yang dikutip oleh Suryana Sumantri (2001:84) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja itu dapat dikelompokkan ke dalam tiga bagian, yaitu:

- 1) Karakteristik individu
 - Kebutuhan-kebutuhan Individu,
 - Nilai-nilai yang dianut Individu (*Values*),
 - Ciri-ciri Kepribadian,
- 2) Variabel situasional
 - Perbandingan terhadap Situasi Sosial yang ada
 - Kelompok Acuan,
 - Pengaruh dari pengalaman kerja sebelumnya
- 3) Karakteristik pekerjaan
 - Imbalan
 - Pekerjaan Itu Sendiri
 - Pengawasan
 - Keamanan Kerja
 - Promosi
 - Rekan Kerja
 - Lingkungan Kerja

Menurut Marihot Tua (2006:64-66) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, rekan sekerja, atasan, promosi dan lingkungan kerja.

Berdasarkan beberapa konsep faktor-faktor mempengaruhi kepuasan kerja yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penelitian yang akan dilakukan, penulis mengadaptasi pendapat Marihot Tua (2006:64-66), dengan alasan agar diperoleh penilaian kepuasan kerja yang lengkap.

Dari pendapat Marihot Tua (2006:64-66) diperoleh enam dimensi untuk menilai kepuasan kerja karyawan antara lain:

- 1) Pekerjaan itu sendiri, yang meliputi: (a) keleluasaan dalam bekerja, (b) penempatan karyawan, (c) prosedur dalam bekerja.
- 2) Gaji, yang meliputi: (a) sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, (b) sistem dan prosedur pemberian gaji.
- 3) Rekan kerja, yang meliputi: (a) komunikasi dengan rekan sekerja, (b) bekerja sama dengan tim, (c) persaingan sehat dalam bekerja.
- 4) Atasan, yang meliputi: (a) mengoreksi dan memperbaiki hasil pekerjaan bawahan, (b) prosedur pengawasan secara intensif.
- 5) Promosi, yang meliputi: (a) promosi yang adil, (b) didasarkan pada prestasi, (c) didasarkan atas lamanya bekerja, (d) peningkatan kemampuan.
- 6) Lingkungan kerja, yang meliputi: (a) penerangan yang cukup, (b) ventilasi yang memberikan kesegaran, (c) kebersihan ditempat kerja.

Pekerjaan itu sendiri merupakan isi pekerjaan yang dilakukan seseorang yang mungkin terdapat kesesuaian dengan kemampuan, minat, dan lain-lain.

Gaji adalah jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.

Rekan sekerja adalah teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Atasan dapat diartikan sebagai seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan pekerjaan. Cara-cara atasan dapat tidak

menyenangkan bagi seseorang/menyenangkan dan hal ini mempengaruhi kepuasan kerja.

Promosi merupakan kemungkinan seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan/tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka/terbuka. Ini dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.

Kriteria terakhir yang diperlukan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan adalah mengenai lingkungan kerja. Lingkungan kerja yaitu kenyamanan tempat kerja dan ketersediaan berbagai sarana yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan.

Terciptanya kepuasan kerja karyawan diharapkan dapat memberikan pengaruh pada pelaksanaan pekerjaan. Sehingga dengan terciptanya kepuasan kerja karyawan akan dapat menopang pada produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Berkaitan dengan upaya menciptakan kepuasan kerja karyawan, maka diperlukan keberadaan suatu mekanisme pelaksanaan proses manajemen bagi karyawan dengan melakukan supervisi yang dilakukan oleh pimpinan.

Supervisi merupakan suatu proses mendorong, mengarahkan dan mendayagunakan bakat dan kemampuan manusia serta sumber-sumber yang memfasilitasi guna mencapai tujuan organisasi. Seperti diungkapkan oleh George R. Terry dan Leslie W. Rue (1982:1), Aliminsyah, dan Pudji (2004:130), GR. Terry dalam Sindu Muliando, Eko R. Cahyadi dan M. Karebet (2006:3). Supervisi dilakukan oleh seorang pimpinan yang lazimnya disebut dengan supervisor. Supervisor adalah manajer tingkat pertama yang langsung berhubungan dengan

karyawan. Sebagai manajer mereka terlibat dalam kegiatan manajemen, yaitu dalam perencanaan, pengorganisasian, pendayagunaan SDM, pembinaan, dan pengendalian (Agus Dharma, 2003:5-6).

Agar efektif melaksanakan pekerjaan supervisinya, para supervisor harus mempunyai prinsip-prinsip supervisi yang efektif. Prinsip-prinsip tersebut adalah mampu berkomunikasi dengan jelas, mengharapkan yang terbaik dari orang-orangnya, berpegang pada tujuan, dan berusaha memperoleh komitmen (Agus Dharma, 2003:16). Sedangkan keterampilan yang diperlukan adalah keterampilan teknis dan keterampilan interaksi (Agus Dharma, 2003:23).

Keterampilan teknis adalah pengetahuan tentang segi-segi teknis dari pekerjaan yang dilaksanakan orang-orang yang dibawahinya. Keterampilan interaksi mencakup semua teknik yang digunakan supervisor untuk berhubungan dengan bawahan mereka dalam mengarahkan, mengikutsertakan, mendelegasikan, melancarkan, dan memantau.

Komaruddin (1994:831) mengatakan bahwa metode yang dapat ditempuh dalam supervisi yaitu:

- 1) Supervisi preventif. Supervisi preventif bertujuan untuk mencegah kemungkinan penyimpangan atau kesalahan dari sejak awal.
- 2) Supervisi korektif. Supervisi korektif menyelidiki penyimpangan, kesalahan dan kelainan. Bilamana telah ditemukan, maka penyimpangan, kesalahan dan kelainan itu dikembalikan dan diperbaiki berdasarkan standar. Sifat supervisi korektif adalah represif, artinya penyimpangan terjadi lebih dahulu.

- 3) Supervisi konstruktif. Supervisi konstruktif mengutamakan kesempurnaan kegiatan yang dilaksanakan dan sikap untuk saat ini dan saat yang akan datang. Oleh karena itu kesalahan dan penyimpangan yang sudah terjadi menjadi masukan bagi penyempurnaan masa yang akan datang.
- 4) Supervisi kreatif. Karakteristik supervisi konstruktif juga merupakan salah satu karakteristik supervisi kreatif. Walaupun demikian, supervisi kreatif mempunyai sasaran yang lebih jauh. Supervisi ini lebih mengutamakan pengembangan daya imajinasi dan daya kreatif sehingga bawahan mempunyai prakarsa sendiri.
- 5) Supervisi kooperatif. Supervisi kooperatif mengawali asumsinya, bahwa organisasi merupakan suatu kelompok yang terintegrasi yang terdiri dari sejumlah unsur untuk mencapai sasaran yang sama. Dengan asumsi itu, penyelia atau supervisor tidak bertindak sendiri untuk mencapai tujuan bersama tersebut. Ia membutuhkan bantuan fungsional dari segala unsur organisasi. Karena itu supervisi mengutamakan kerja sama. Tidak ada gagasan dan tidak ada sasaran yang dapat dilaksanakan tanpa kerja sama dan persepsi yang sama terhadap sasaran. Oleh karena itulah, supervisi kooperatif memandang perlu setiap partisipasi dari setiap unsur sebagai suatu kesatuan sistem.

Berdasarkan beberapa konsep supervisi yang telah dikemukakan sebelumnya dapat diketahui bahwa lingkup supervisi meliputi prinsip, proses, dan pendekatan cara atau metode. Berkaitan dengan ketiga hal tersebut, maka dalam penelitian ini penulis ingin mengkaji pendekatan proses yaitu bagaimana

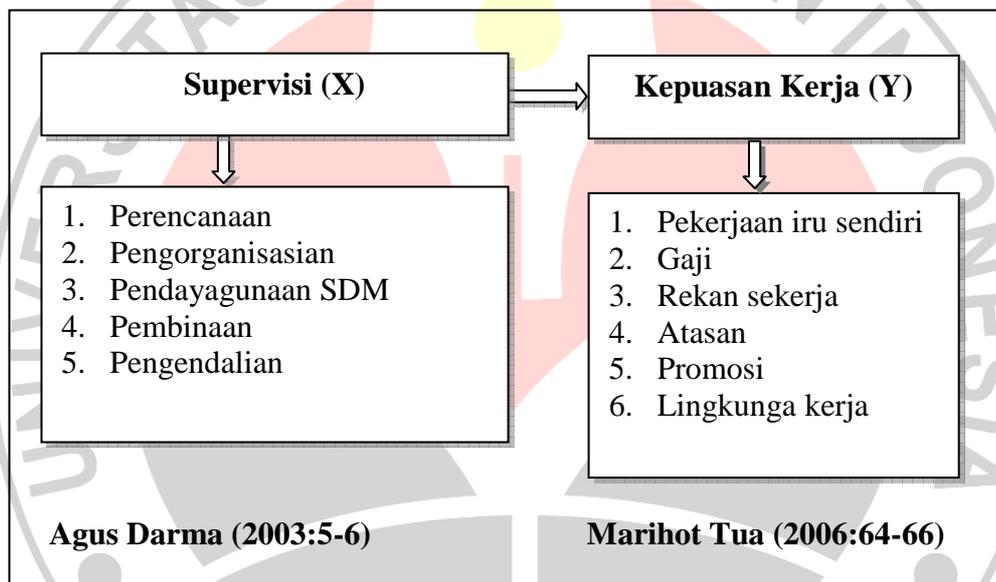
pimpinan atau supervisor dalam melakukan kegiatan manajemennya, sehingga konsep supervisi yang digunakan adalah konsep supervisi dari Agus Darma (2003:5-6). Dari konsep supervisi tersebut dapat diperoleh bagaimana kegiatan pimpinan dalam hal ini supervisor melakukan kegiatan supervisinya, kegiatan tersebut yakni:

- 1) Perencanaan. Menetapkan tujuan, memutuskan cara pencapaian tujuan, menetapkan arah tindakan, serta menetapkan kebijakan dan prosedur.
- 2) Pengorganisasian. Menetapkan pembagian kerja, penugasan kerja, pengelompokan pekerjaan untuk koordinasi, serta menetapkan wewenang dan tanggung jawab.
- 3) Pendayagunaan SDM. Ikut menyeleksi orang untuk melaksanakan pekerjaan, menempatkan dan memberikan orientasi untuk melaksanakan pekerjaan, serta melatih dan menilai kinerja karyawan.
- 4) Pembinaan. Memberi contoh, memotivasi, dan memberdayakan karyawan. Termasuk disini adalah upaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan untuk berkinerja bagus.
- 5) Pengendalian. Menghimpun informasi tentang pencapaian hasil, membandingkannya dengan standar/rencana, dan melakukan tindakan perbaikan jika perlu.

Pelaksanaan supervisi pimpinan dalam hal ini supervisor diharapkan akan dapat memberikan pengaruh pada peningkatan kepuasan kerja karyawan, sebab tujuan dilakukannya supervisi adalah agar dorongan, bimbingan, pengarahan yang diberikan oleh pimpinan dalam melakukan pekerjaan bawahannya dapat

mempermudah pelaksanaan kerja dan berjalan sebagaimana mestinya sehingga produktivitas kerja akan meningkat dan dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi bagi para karyawan. Dari seluruh uraian yang dikemukakan di atas, kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Model Kerangka Pemikiran Penelitian



C. Hipotesis

Hipotesis merupakan kesimpulan sementara yang masih harus diuji kebenarannya melalui penelitian, sebagaimana yang dikemukakan Suharsimi Arikunto (2002:62) bahwa, “Hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbuka melalui data yang terkumpul”. Sedangkan menurut Sugiyono (2002:82) mengemukakan bahwa:

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Rumusan masalah tersebut bisa berupa pernyataan tentang hubungan dua variabel atau lebih, perbandingan komparasi, atau variabel mandiri (deskripsi).

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah: *“Semakin efektif supervisi maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan”*.

