

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era Reformasi ini, semua aspek menuntut adanya perubahan dalam menghadapi tantangan yang terjadi disekitar kita. Kehidupan organisasi bergerak dalam berbagai bidang, dari mulai politik, sosial, perusahaan sampai masalah budaya sekalipun. Tantangan ini bisa menjadi potensi kemajuan dalam organisasi jika kita tanggap akan perubahan yang tentunya akan selalu terjadi dihadapan kita. Tuntutan itu muncul biasanya dalam diri dan dari luar lingkungan organisasi. Tuntutan yang datang dari dalam organisasi yaitu dalam bentuk peningkatan kinerja pegawai, sedangkan tuntutan dari luar yaitu peningkatan layanan organisasi untuk masyarakat. Oleh karena itu, setiap organisasi harus selalu peka terhadap aspirasi, keinginan, tuntutan dan kebutuhan berbagai kelompok dalam berorganisasi tentunya dalam menjalankan proses interaksi. Sebagaimana yang diungkapkan oleh *Alvin Brown* (1958) dalam buku *Dasar-dasar Organisasi* yang ditulis oleh *Sutarto* (1998:29) mengatakan bahwa:

Organisasi yaitu merumuskan bagian pekerjaan yang diharapkan dilakukan oleh masing-masing anggota dari suatu badan dan hubungan-hubungan antara para anggota dengan maksud agar usaha bersama mereka akan menjadi paling efektif bagi tujuan dari badan usaha itu.

Begitupula dengan pendapat *James G. March* (1957) masih dalam buku *Dasar-dasar Organisasi* yang ditulis oleh *Sutarto* (1998:27) mengatakan bahwa:

Organisasi adalah himpunan-himpunan saling pengaruh manusia dan mereka merupakan himpunan-himpunan paling luas di dalam masyarakat kita yang memiliki sesuatu yang sama sistem koordinasi pusat.

Fungsi kegiatan baru terjadi bila diisi oleh manusia sebagai sumber pelaksana. Manusia yang memegang peranan penting dalam kegiatan yang disebut organisasi, mereka harus melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan fungsi yang harus dilaksanakannya.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh *Drucker* (1950) yang dikutip dalam buku *Abdurrahman Fathoni* (2006:11) mengungkapkan bahwa: “*Sumber daya manusia merupakan suatu prinsip dan bagian dari organisasi yang berasal dari berbagai kultur dan dapat memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian terbaik.*”

Sumber daya manusia yang diungkapkan diatas adalah kekayaan yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut. Selain itu, pimpinan tentu perlu mengetahui informasi tentang kinerja pegawai apakah sudah optimal atau belum. Untuk mewujudkan hal tersebut pemimpin memiliki peranan paling penting dalam suatu organisasi terutama pimpinan organisasi khususnya pengawas.

Proses pengawasan merupakan pemberdayaan yang bertujuan untuk membangkitkan kesadaran para karyawan menjadi seorang pegawai yang memiliki kinerja yang baik ketika ia harus menjalankan tugasnya.

Seperti yang diungkapkan oleh *Idochi Anwar* (1984:86) mengatakan bahwa:

Kinerja yaitu berapa besar dan berapa jauh tugas-tugas yang telah diajarkan telah dapat diwujudkan atau dilaksanakan yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab yang menggambarkan pola perilaku sebagai aktualisasi dan kompetensi yang dimiliki.

Dari pengertian tersebut, sangat jelas dikatakan bahwa kinerja merupakan kekuatan seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya. Namun, dalam pelaksanaannya, seorang pegawai harus memperhatikan aturan-aturan yang berlaku dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, ada berbagai peranan yang dimiliki oleh seorang pimpinan dalam suatu organisasi antara lain sebagai *Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator dan Motivator (EMASLIM)*. Berkaitan dengan pimpinan sebagai manajer, beberapa penulis menyatakan bahwa fungsi yang dilakukan oleh seorang manajer adalah:

- a. Perencanaan, yaitu merumuskan kegiatan yang akan dilakukan
- b. Pengorganisasian, membagi dan memisahkan tugas-tugas dan fungsi agar diketahui penanggungjawab, pemilik wewenang, dan pembagian tugas serta agar mudah dilaksanakan, dikoordinasi dan dinilai.
- c. Personalia, yaitu menunjuk orang yang ditugaskan untuk melaksanakan tugas yang sudah dibagi-bagi
- d. Koordinasi, mengupayakan agar kegiatan yang ada dalam perusahaan atau organisasi berjalan seirama untuk mencapai tujuan perusahaan.
- e. Pengawasan, menjaga agar rencana yang ditetapkan dapat dicapai atau semua aspek yang ada dalam perusahaan maupun yang diluar perusahaan tetap berjalan ke satu arah yaitu untuk mencapai tujuan organisasi.

Berbagai fungsi yang dipaparkan tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Namun, ada salah satu fungsi yang menurut penulis sangat penting diantara fungsi yang lain, yaitu pengawasan. Karena system pengawasan melekat dalam setiap fungsi yang dilakukan manjaemen, maka seorang manajer

sudah harus melaksanakan fungsi pengawasan, disamping fungsi manajemen lainnya.

Pengawasan merupakan salah fungsi manajemen yang sering disebut dengan *controlling*. Pengawasan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan dalam rangka memantau, menilai, dan memperbaiki kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan pegawai/bawahannya sehingga tidak terulang lagi. Pernyataan ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Oteng Sutisna (1989:240) mengatakan bahwa: *“Pengawasan adalah proses administrasi yang melihat apakah yang terjadi itu sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi. Jika tidak, maka perlu dibuat penyesuaian dan harus diperbaiki.”*

Dilihat sebagai proses tindakan pengawasan terdiri atas empat langkah universal yaitu sebagai berikut:

- a. Menetapkan suatu kriteria atau standar pengukuran/penilaian
- b. Mengukur/menilai yang sedang atau sudah dilakukan
- c. Membandingkan perbuatan dengan standar yang ditetapkan atau menetapkan perbedaannya jika ada
- d. Memperbaiki penyimpangan dari standar dengan tindakan pembenaran

Jadi, pengawasan menyarankan adanya suatu rencana dan tujuan. Seorang administrator bisa melakukan kontrol dengan rencana yang telah dibuat. Adapun tujuan umum dari pengawasan yaitu agar pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan sehingga tujuan yang ditetapkan tercapai dengan efektif dan efisien. Sebagaimana yang telah diungkapkan sebelumnya, bahwa pengawasan

merupakan proses administrasi, yang memiliki salah satu fungsi yang melekat pada pimpinan maka dalam organisasi harus dilakukan pengawasan yang sesuai.

Pengawasan hendaknya dilakukan sesuai dengan sifat dan kebutuhan organisasi. Ia hendaknya memperhatikan pola dan tata organisasi. Pengawasan harus mengarah pada tugas-tugas yang dijalankannya. Hal ini bertujuan untuk menemukan sesuatu ideal bukan mencari kesalahan.

Dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan secara langsung ataupun tidak langsung akan berdampak pada kinerja pegawai. Karena pengawasan mengacu pada tindakan perbaikan yang bersifat fleksibel dan preventif. Dimana keseluruhan proses pengawasan merupakan penyesuaian kondisi karena adanya perubahan serta mencegah timbulnya adanya penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan.

Begitupula halnya dengan Lembaga Rumah Zakat Indonesia Cabang Bandung yang didirikan oleh seorang da'i muda, beliau adalah H. Abu Syaqui. Lembaga ini berdiri pada tanggal 2 Juli 1998 dengan bernama Dompot Sosial Umul Quro (DSUQ), sesuai dengan perkembangan zaman, lembaga ini berganti nama menjadi Rumah Zakat Indonesia pada tahun 2005. Lembaga ini berfungsi untuk mengelola zakat, infaq, shodaqoh dan wakaf secara profesional dengan menitikberatkan pembinaan dan pemberdayaan sosial melalui empat rumpun program, yaitu pendidikan (EduCare), kesehatan (HealthCare), pemberdayaan ekonomi (EcoCare), dan kepemudaan (YouthCare). Berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan, permasalahan yang dapat penulis amati salah satunya adalah belum optimalnya kinerja para pegawai. Dari tahun ke tahun lembaga ini

berkembang sehingga dapat membuka cabang setiap tahunnya, sampai pada tahun 2008 sudah berada di 14 kota. Terlepas dari semua kelebihan tersebut, ada beberapa permasalahan yang harus diamati. Hal ini dapat diamati dari beberapa aspek antara lain rendahnya disiplin kerja pegawai, rendahnya motivasi kerja pegawai dan rendahnya kreativitas pegawai. Dengan demikian, secara otomatis menuntut pihak-pihak yang memiliki fungsi pengawasan untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas pengawasannya. Apalagi Rumah Zakat yang memang sudah tersebar di seluruh Indonesia.

Berbekal keyakinan untuk membantu anak yatim dan mereka yang membutuhkan, diharapkan lembaga ini dapat membantu perkembangan kesejahteraan masyarakat, khususnya masyarakat kurang mampu. Dengan visi dan misi pemberdayaan, lembaga ini diharapkan dapat terus memberikan dukungan. Sebab, sangat tidak mudah untuk membangun kapal peradaban yang menghantarkan kita semua menuju dunia yang lebih baik. Sebuah dunia yang dihiasi senyuman, kata-kata dan rasa syukur tiada terhingga bagi Allah Swt. Dengan kerjasama dan dukungan dari semua pihak, diharapkan lembaga ini dapat berperan aktif dan profesional dalam membantu kesejahteraan masyarakat.

Beberapa tuntutan kinerja yang dijalankan oleh lembaga Rumah Zakat adalah sebagai berikut:

- Amanah, pegawai dituntut untuk bekerja sesuai dengan job desknya masing - masing
- Profesional, dalam hal ini dituntut untuk bekerja secara profesional

- Kemudahan, lembaga ini dituntut untuk memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam memperoleh bantuan keuangan. Oleh karena itu, orang yang menjalankan program lembaga tersebut adalah orang yang sudah profesional dalam bidangnya.
- Sinergi, dalam hal ini belum terlihat adanya kesinergian antara departemen satu dengan departemen yang lain.
- Ketepatan Penyaluran, dengan adanya ketepatan penyaluran maka setiap pegawai harus memberikan transparansi laporan keuangan secara jelas.
- Kejelasan Laporan, laporan keuangan yang dilaporkan dengan sistem akuntansi, dan masih adanya pegawai yang belum memahami tata cara penulisan laporan tersebut dan rata – rata pegawai yang terlibat membutuhkan waktu yang agak lama untuk memahami penulisan laporan keuangan secara lengkap.

Dari pembahasan pengawasan dan kinerja yang telah dipaparkan oleh penulis, penulis merasa tertarik untuk melihat sejauh mana pengawasan yang dilakukan pimpinan dapat mempengaruhi kinerja para pegawainya. Oleh karena itu, penelitian yang akan dilakukan berjudul: Pengawasan Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Lembaga Rumah Zakat Indonesia, Cabang Bandung.

B. Rumusan Masalah

Bila kita pikirkan secara mendalam setiap permasalahan pada hakikatnya kompleks, begitu kompleksnya sehingga tidak mungkin kita selidiki seluruhnya. Oleh karena itu masalah perlu di batasi agar lebih jelas dan mudah penelitiannya.

Masalah penelitian yang menjadi fokus dalam skripsi “Pengaruh Pengawasan Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai ini” adalah “Kinerja Pegawai di Lembaga Rumah Zakat Indonesia Cabang Bandung”.

Untuk membantu penelitian, rumusan masalahnya di perinci menjadi beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan Lembaga Rumah Zakat Indonesia Cabang Bandung?
2. Sejauh mana pegawai Lembaga Rumah Zakat Indonesia Cabang Bandung memenuhi tuntutan kinerja?
3. Seberapa besar pengaruh pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Rumah Zakat Indonesia Cabang Bandung?

C. Tujuan Penelitian

Agar penelitian ini mempunyai arah yang jelas dan tolak ukur keberhasilan yang dapat dijadikan pedoman, maka dalam penelitian ini, penulis merumuskan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Tujuan Umum

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran secara jelas mengenai pengaruh pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Rumah Zakat Indonesia Cabang Bandung.

2. Tujuan Khusus

Secara khusus, tujuan penelitian adalah:

- a. Mengetahui proses pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan Lembaga Rumah Zakat Indonesia Cabang Bandung.
- b. Mengetahui kinerja pegawai Lembaga Rumah Zakat Indonesia Cabang Bandung
- c. Mengetahui seberapa besar pengaruh pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap kinerja pegawai Lembaga Rumah Zakat Indonesia Cabang Bandung.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan inovasi baru baik secara langsung ataupun tidak langsung bagi lokasi penelitian khususnya dan lembaga lainnya pada umumnya. Secara khusus manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Pimpinan

- Memberikan masukan bagi pimpinan dalam rangka melaksanakan tugasnya yaitu melakukan pengawasan kepada bawahannya.
- Memberikan masukan pada pimpinan tentang aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

2. Bagi Pegawai

- Memberi pengetahuan kepada pegawai tentang manfaat pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan.
- Memberikan masukan bagi pegawai dalam rangka memperbaiki kinerjanya

- Memberikan pengalaman bagi pegawai untuk menyesuaikan kinerja dan pekerjaannya yang sesuai dengan perintah atasannya.

3. Bagi Lembaga

- Memberi kontribusi yang positif bagi lembaga dalam mengawasi kinerja pegawainya
- Mengoptimalkan kinerja pegawai supaya sesuai dengan tuntutan kinerja yang telah ditetapkan oleh lembaga

E. Anggapan Dasar dan Hipotesis

1. Anggapan Dasar

Anggapan dasar merupakan tolak ukur dalam penelitian yang keberadaannya tidak diragukan lagi. Menurut Winarno Surakhmad dalam Suharsimi Arikunto (1998:60) mengemukakan bahwa: *“Anggapan dasar atau postulat adalah sebuah titik tolak pemikiran yang kebenarannya diterima oleh penyelidik.”* Anggapan dasar ini menjadikan tujuan akhirnya, dan tidak lagi menjadi keraguan bagi penulis. Adapun yang menjadi anggapan dasar dalam penelitian ini adalah:

- a. Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang meliputi pemeriksaan, penilaian, pengamatan dan pemantauan untuk menjaga agar kegiatan pelaksanaan tugas pokok dan dapat dilaksanakan dengan secara berdaya guna, berhasil guna dan tepat guna sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

- b. Pengawasan merupakan salah satu tugas yang harus dilaksanakan oleh pimpinan agar pelaksanaan kegiatan yang dilakukan pegawai dapat lebih terarah.
- c. Kinerja pegawai dapat mempengaruhi keberhasilan tujuan organisasi khususnya bidang pelatihan
- d. Pengawasan yang dilaksanakan dengan baik oleh pimpinan akan memberikan dampak pada kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak.

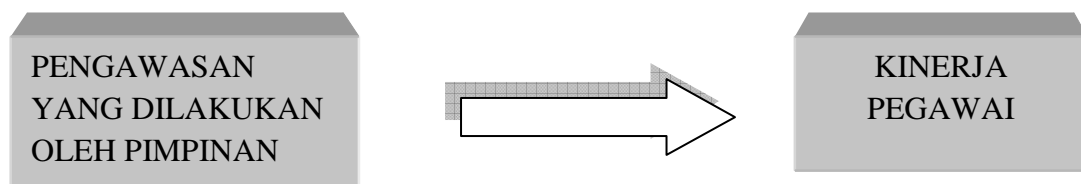
2. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti dan masih perlu dibuktikan kebenarannya. Menurut Komarudin (1988:4) menyatakan bahwa: “Hipotesis adalah kesimpulan atau perkiraan yang tajam dan cermat dirumuskan dan untuk sementara diterima untuk menjelaskan kenyataan-kenyataan, peristiwa-peristiwa, atau kondisi-kondisi yang diperhatikan dan untuk membimbing penyelidikan lebih jauh.”

Berdasarkan pendapat tersebut, maka Hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah: “Terdapat pengaruh yang signifikan antara pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Rumah Zakat Indonesia Cabang Bandung”

Gambar 1.1

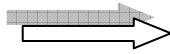
Skema Hipotesis Penelitian



Keterangan:

Variabel X : Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan

Variable Y : Kinerja Pegawai

 : Hubungan atau keterkaitan antara variable X yakni pengawasan yang dilakukan pimpinan dan variable Y yakni kinerja pegawai.

F. Metode Penelitian

Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode *deskriptif kuantitatif*. Metode ini merupakan penelitian *deskriptif* dengan menggunakan pendekatan *kualitatif*. Penelitian *deskriptif* adalah penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa atau kejadian yang terjadi pada saat sekarang (N. Sudjana & Ibrahim, 1995:64). Pendekatan *kuantitatif* adalah pendekatan yang memungkinkan dilakukan pencatatan dan penganalisaan data hasil penelitian secara eksak dengan menggunakan perhitungan statistik. Dan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik angket/kuesioner.

Penelitian memerlukan suatu metode untuk menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan penelitian. Metode penelitian merupakan unit kerja, suatu penelitian dengan alat apa dan prosedur bagaimana penelitian dilaksanakan sehingga dapat dipahami objek yang dijadikan sasaran penelitian.

G. Lokasi, Populasi, dan Sampel

1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian. Lokasi penelitian ini merupakan objek yang dianggap penulis sebagai tempat terjadinya permasalahan yang akan diteliti. Adapun lokasi yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah Lembaga Rumah Zakat Indonesia Cabang Bandung.

2. Populasi

Populasi merupakan salah satu unsur penting dalam penelitian untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan. Populasi bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari. Tetapi, meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek tersebut. Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Lembaga Rumah Zakat Indonesia Cabang Bandung.

3. Sampel

Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi penelitian yang diambil dengan teknik tertentu dengan tidak menghilangkan karakteristik populasi penelitian dan tetap berdasarkan untuk keseluruhan populasi. Sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sampel total, artinya populasi dijadikan sampel. Hal ini dilakukan mengingat jumlah populasi yang ada memiliki karakteristik yang berbeda-beda, baik latar belakang pendidikan maupun budayanya. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Suharsimi Arikunto (1998:115) yaitu: *"Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi"*.

Dan jika Dengan demikian, semua pegawai Lembaga Rumah Zakat Indonesia Cabang Bandung dijadikan sampel. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Arikunto (2002:48) bahwa *“Jika jumlah populasi penelitian kurang dari 100 orang, maka sebaiknya diambil semuanya untuk diambil sebagai responden atau sampel penelitian.”*

