

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan, karena unsur manusia dalam perusahaan sebagai perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Mereka menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan. Menurut Malayu S. P Hasibuan (2002: 202) “Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya”. Salah satu sikap karyawan yang dikenal adalah kepuasan kerja.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) ialah keadaan emosional yang menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya (T. Hani Handoko, 1999: 194).

Pada dasarnya manusia selalu berusaha untuk menemukan kepuasan dalam hidupnya. Usaha tersebut dilakukan dalam berbagai kegiatan, salah satunya adalah dengan bekerja, oleh karena itu setiap karyawan akan selalu berusaha untuk menemukan kepuasan dalam pekerjaannya, karena intensitas kepuasan pada

setiap orang berbeda, maka setiap orang akan memilih caranya sendiri atau memilih kondisi tertentu yang dirasakan akan dapat mewujudkan tujuan hidupnya.

Sebagaimana pendapat yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins kepuasan kerja ada dipengaruhi faktor-faktor diantaranya adalah faktor pelaksanaan pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja, atasan, aturan- aturan dan lingkungan kerja (Maripot Tua Efendi Hariandja, 2006:57).

Demikian halnya pendapat dari Hackman (Maripot Tua Efendi Hariandja, 2006:58), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya *autonomy, task variety, task identity, task significancy, and feed back*.

Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat diukur dengan indikasi yang ditampilkan melalui sikap para karyawan terhadap pekerjaannya yang terangkum dalam *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* (Weis, Dawis, England dan Logquist, 1967) dalam Feldman dan Arnold, (1983:213). Beberapa Indikasi tersebut diantaranya meliputi aktivitas (*activity*), kemajuan (*advancement*), tanggung jawab (*responsibility*), kreativitas (*creativity*) dan prestasi kerja (*achievement*).

BPR adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran (Lukman Dendawijaya, 2005:5).

Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Kabupaten Bogor (PD. BPR Kabupaten Bogor) adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pelayanan yang menerima simpanan hanya dalam bentuk deposito berjangka, tabungan, atau

bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu dan menyalurkan dana sebagai usaha.

PD. BPR Kabupaten Bogor terdiri dari tiga kegiatan utama, yaitu:

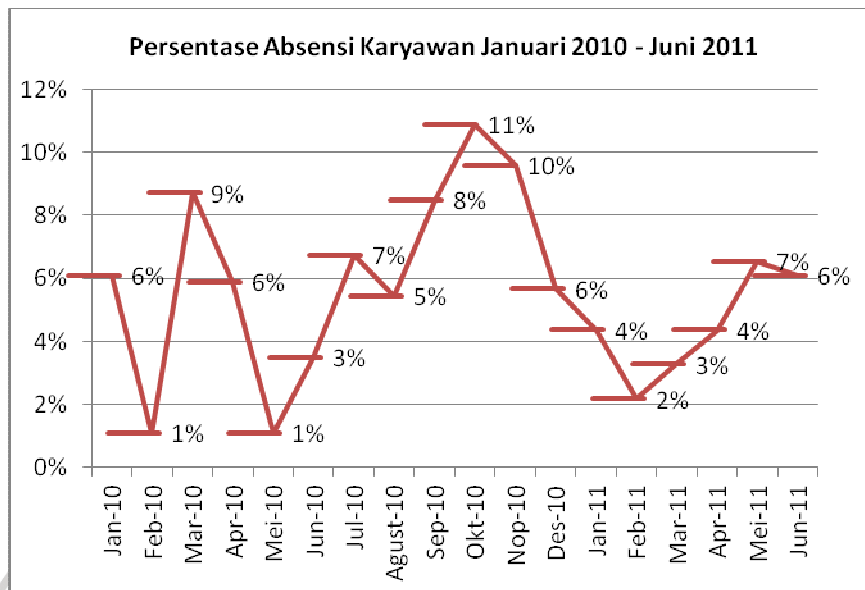
1. Kegiatan pemasaran produk-produk yang meliputi:
 - a. Penghimpun dana
 - b. Penyaluran dana
2. Kegiatan operasional yang meliputi:
 - a. Administrasi dana (tabungan dan deposito)
 - b. Administrasi kredit
 - c. Administrasi keuangan dan pembukuan
 - d. Sumber Daya Manusia
3. Kegiatan pengawasan (SOP Organisasi dan Tata Kerja PD. BPR Kabupaten Bogor: 2010)

Produk PD. BPR Kabupaten Bogor berupa Tabungan Masyarakat (TAMASA), Tabungan Anak Sekolah (TAS), Deposito, Kredit Modal Kerja, dan Kredit Berpenghasilan Tetap.

Salah satu tujuan dari BPR adalah memberikan pelayanan yang memuaskan pada *stake holder*. Karyawan juga salah satu *stake holder* yang pada hakekatnya harus merasakan tingkat kepuasan kerja yang optimal.

Berdasarkan hasil wawancara sementara penulis pada hari Senin, 21 Maret 2011 dengan Bapak Andri Januarizki selaku karyawan *Human Resources Development* (HRD) dari PD. BPR Kabupaten Bogor, terdapat fenomena sebagai berikut:

- 1) Tingkat kehadiran karyawan yang kurang optimal, Hal itu dapat dilihat dari data persentase ketidakhadiran karyawan pada Gambar 1.1 sebagai berikut:



Gambar 1.1
Grafik Persentase Absensi Karyawan PD. BPR Kabupaten Bogor
Periode Januari 2010 – Juni 2011

Sumber : Bagian Pembukuan PD. BPR Kabupaten Bogor 2011

Ada dua sikap yang menunjukkan gambaran tingkat kepuasan kerja yakni sikap positif dan sikap negatif. Seperti yang diungkapkan oleh Stephen P.

Robbins (2007:106) bahwa:

“Sikap positif yang dimaksud dapat berupa rendahnya tingkat ketidakhadiran karyawan, produktivitas karyawan yang tinggi dan rendahnya tingkat pergantian (*turnover*) yang terjadi, sedangkan sikap negatif berupa tingginya tingkat ketidakhadiran dan *turnover* karyawan serta rendahnya produktivitas”.

Berdasarkan Grafik di atas terlihat bahwa tingkat kehadiran karyawan kurang memuaskan, hal tersebut dapat dilihat dari data ketidakhadiran karyawan yang meningkat dan menurun setiap bulannya. Berdasarkan informasi yang didapat bahwa alasan tidak masuknya karyawan yaitu banyaknya yang tidak masuk tanpa keterangan dan sakit.

2) *Turnover* yang pernah terjadi di PD. BPR Kabupaten Bogor. Toly (2001), menyatakan: “Tingkat keinginan berpindah yang tinggi para staf akuntan telah menimbulkan biaya potensial untuk Kantor Akuntan Publik (KAP).” Pendapat ini menunjukkan bahwa *turnover intentions* merupakan bentuk keinginan karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain. Berikut data *turnover* karyawan yang terjadi di PD BPR Kabupaten Bogor.

Tabel 1. 1
Data Karyawan PD. BPR Kabupaten Bogor
Yang Keluar Periode Tahun 2005 – 2010

Tahun	Jumlah yang keluar
2005	2
2006	0
2007	0
2008	0
2009	0
2010	5

Sumber : Bagian Pembukuan PD. BPR Kabupaten Bogor 2011

Dari Tabel 1.1 diatas dapat terlihat bahwa data karyawan yang keluar jumlahnya tidak terlalu banyak, namun hal ini bukan berarti rasa tidak puas itu tidak dirasakan oleh beberapa karyawan yang telah keluar. Berdasarkan informasi yang didapat saat wawancara lanjutan pada Rabu, 21 Juli 2011 dengan beberapa karyawan PD. BPR Kabupaten Bogor, rata-rata yang keluar masih berusia produktif dan belum bekerja lama di perusahaan. Walaupun belum diketahui penyebab yang membuat mereka lebih memilih untuk pindah kerja, tapi disini penulis menduga bahwa ada sikap kurang loyal dari diri karyawan terhadap perusahaan. Seperti dikatakan oleh Robbins (2003) bahwa ada hubungannya antara ketidakpuasan dengan

loyalitas, "...ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar dan percaya bahwa organisasi dan manajemen akan melakukan hal yang tepat untuk memperbaiki kondisi."

- 3) Kinerja karyawan yang belum optimal, yang diindikasikan oleh belum optimalnya realisasi sasaran kinerja. Berikut adalah data pencapaian sasaran kinerja pada produk bank.

Tabel 1. 2
Data Pencapaian Sasaran Kinerja
Maret 2009- Maret 2010 (Triwulan) pada Produk Bank Tabungan

(Dalam ribuan rupiah)

Bulan	Tabungan		
	Target	Realisasi	%
Maret 09	6,127,696	4.902.157	19%
Juni 09	7,192,555	5.682.044	21%
Sep 09	5,884,548	4.707.639	19%
Des 09	7,397,063	5.917.651	19%
Maret 10	8,338,675	6.670.940	20%

Sumber : Bagian Pembukuan PD. BPR Kabupaten Bogor 2010

Seperti yang disebutkan oleh Dale Yoder (Buchari Zainun, 1984:158) bahwa keresahan dan rasa tidak puas karyawan ditandai oleh hal - hal berikut: 1). Pemogokan, 2). Perpindahan pegawai, 3). Absensi dan keterlambatan, 4). Masalah disiplin, 5). Berkurangnya hasil, 6). Keluhan-keluhan.

Berdasarkan data Tabel 1.2, terlihat bahwa tingkat penjualan tabungan PD. BPR Kabupaten Bogor mengalami fluktuasi selama periode Maret 2009 sampai dengan Maret 2010. Persentase tidak terealisasinya produk tabungan PD. BPR Kabupaten Bogor paling tinggi sebesar 21% terjadi pada bulan Juni 2009. Pada bulan september sudah menunjukkan kemajuan yaitu yang tidak terealisasi sebesar 19%, tapi kemudian di bulan Maret 2010 meningkat kembali menjadi 20%.

Tabel 1.3
Data Pencapaian Sasaran Kinerja
Maret 2009- Maret 2010 (Triwulan) pada Produk Bank Deposito
(Dalam ribuan rupiah)

Bulan	Deposito		
	Target	Realisasi	%
Maret 09	3,487,506	2.615.630	24%
Juni 09	4,125,472	3.094.104	25%
Sep 09	4,274,240	3.205.680	25%
Des 09	4,784,973	3.588.730	24%
Maret 10	3,664,306	2.748.230	24%

Begitu juga dengan simpanan deposito yang bisa dilihat pada Tabel 1.3, persentase tidak terealisasinya deposito PD. BPR Kabupaten Bogor paling tinggi sebesar 25% terjadi pada bulan Juni-September 2009.

Ketidak optimalan realisasi yang terjadi pada kedua produk bank ini disebabkan antara lain karena kurang rasa tanggung jawab pegawai dan kurangnya kreativitas karyawan dalam mempromosikan produk bank tersebut sehingga kurang menarik minat nasabah untuk menjadi debitor yang menyebabkan pencapaian target pun menjadi kurang optimal.

- 4) Kurangnya rasa tanggung jawab dari karyawan. Hal ini terlihat dari masih adanya kesalahan yang dilakukan dalam pekerjaan, dan selalu menunda pekerjaan sehingga jadwal penyelesaian pekerjaan jadi tidak efektif. Masalah kedisiplinan ini pun menandakan bahwa karyawan merasa tidak puas.

Fenomena sebagaimana dikemukakan di atas menunjukkan kepuasan kerja karyawan belum maksimal. Hal ini perlu segera dicarikan solusinya, agar tidak menghambat pencapaian tujuan perusahaan.

Setiap perusahaan atau organisasi akan selalu berusaha agar para karyawan yang terlibat dalam kegiatan perusahaan mendapat kepuasan kerja. Salah satu faktor yang diduga dapat menyebabkan kepuasan karyawan adalah dengan *supervise* atau pengawasan yang optimal dari supervisor atau Satuan Pengawas Internal(SPI) pada bank yang bersangkutan.

Supervisi merupakan suatu hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Ada pendapat yang mengatakan “Supervisi adalah pengawasan terhadap manusianya yang kemudian dipakai sebagai dasar usaha peningkatan kemampuan mereka, agar mereka dapat meningkatkan usaha dan hasilnya” (M.Moh Rifai ,1982:125).

Supervisi dalam Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dapat diartikan sebagai kegiatan mengamati, meneliti proses kegiatan dari mulai perencanaan sampai dengan pelaksanaan serta melakukan tindakan yang diperlukan untuk memeriksa, mencegah, memperbaiki penyimpangan yang terjadi agar sesuai dengan rencana pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Hasil supervisi dalam bank disebut dengan temuan. Temuan Audit di PD.

BPR Kabupaten Bogor telah dikelompokkan menjadi dua jenis temuan, antara lain:

1. Temuan Audit yang bersifat prinsipal (signifikan) yaitu suatu pelanggaran terhadap kebijakan sistem dan prosedur yang berlaku, dimana menurut pertimbangan (*judgment*) pemeriksa, pelanggaran tersebut mengandung resiko (berpotensi mengandung resiko) yang dapat merugikan bagi BPR baik secara materiil maupun immateriil. Temuan yang biasanya ditemukan di BPR Kabupaten Bogor antara lain:
 - a. Tidak terlaksananya proses kontrol pada suatu kegiatan penting.
 - b. Pos-pos terbuka yang cukup materiil dan telah lama belum diselesaikan.
 - c. Terjadi selisih antara catatan intra dan ekstra yang relatif besar.
 - d. Tindakan pelanggaran dengan itikad tidak baik (manipulasi).
 - e. Pelanggaran yang sifatnya berulang ulang.
2. Temuan Audit yang bersifat administratif, yaitu suatu pelanggaran/permasalahan terhadap kebijakan, sistem dan prosedur yang berlaku dimana menurut pertimbangan (*judgement*) pemeriksa, pelanggaran tersebut tidak mengandung resiko (tidak berpotensi mengandung resiko) dan penyelesaiannya dapat dilakukan segera oleh objek audit. (SOP PD. BPR Kabupaten Bogor, 2010:7)

Sistem kerja pengawasan internal di PD. BPR Kabupaten Bogor dapat dilakukan secara periodik (minimal 3 bulan sekali) dan insidental yaitu yang dilakukan sewaktu-waktu (inspeksi mendadak) .

Hasil supervisi bisa dilihat dari laporan yang disampaikan oleh SPI kepada Direktur setiap satu bulan 1(satu) kali yang berupa memo dan secara periodik yaitu 3 (tiga) bulan sekali dilaporkan ke Bank Indonesia (BI) sebagai Laporan SPI. Berikut daftar Kesalahan yang sering ditemukan saat SPI melakukan tindakan supervisi di PD BPR Kabupaten Bogor:

Tabel 1. 3
Daftar kesalahan karyawan

Nama Bagian	Kesalahan yang ditemukan
Bagian Tabungan	Ditemukan ketidaktepatan dalam daftar isian formulir permohonan kredit.
Bagian Kas/Teller	Ditemukan lalai dalam melaksanakan tugas, antara lain: <ul style="list-style-type: none"> • Tanda tangan nasabah dalam pengambilan buku tabungan yang seharusnya dilakukan 2 kali, sering kali hanya dilakukan satu kali. • Salah menselisihkan penutupan kas.
Bagian Kredit	Analisa kredit kurang tepat.
Bagian Pembukuan	Kurang kontrol terhadap data yang harus diperiksa dan dilampirkan.

Sumber : Memo SPI PD. BPR Kabupaten Bogor 2011

Dampak dari pelaksanaan supervisi itu sendiri merupakan tindak lanjut, dimana koreksi-koreksi yang diberikan dapat langsung diperbaiki sehingga karyawan yang bersangkutan dapat langsung memperbaiki kesalahannya. Evaluasi/tindak lanjut diperlukan untuk memperbaiki kesalahan dari kelalaian karyawan yang sering terjadi yang tidak sesuai dengan standar kinerja pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, pelaksanaan supervisi perlu dilaksanakan dengan baik agar apa yang telah ditargetkan perusahaan dapat terlaksana sesuai dengan uraian pekerjaan (*job description*) yang ada. Dengan adanya supervisi yang baik maka diharapkan dapat menstimulus karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Seperti yang dikemukakan oleh Agus Dharma (2004:2) bahwa “Supervisi yang efektif dapat menimbulkan dampak positif terhadap

meningkatkan produktivitas dan dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan yang tinggi sehingga dapat berdampak pada mutu kehidupan karyawan”.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian terutama mengenai pelaksanaan supervisi, serta bagaimana pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan yang dituangkan dalam judul skripsi: **“Pengaruh Pelaksanaan Supervisi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Manajemen Tingkat Bawah (Pada Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Se-Kabupaten Bogor)”**.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Kurang maksimalnya tingkat kepuasan kerja karyawan Bagian Manajemen Tingkat Bawah PD. BPR Kabupaten Bogor ditengarai oleh adanya ketidakpuasan terhadap pelaksanaan supervisi yang dirasa kurang optimal. Supervisi yang dirasa kurang efektif akan berdampak pada perasaan yang tidak puas dalam bekerja yang dialami oleh karyawan. Apabila mereka merasa bahwa pengawasan dan penugasannya kurang dapat dimengerti, maka perilaku kerja karyawan pun akan terganggu. Sikap seperti malas, menunda-nunda pekerjaan, dan lain-lain akan menjadi hal yang paling dominan terjadi dalam setiap karyawan, dimana pada akhirnya produktivitas perusahaan akan menurun.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini secara spesifik terungkap dalam pertanyaan masalah (*problem question*) sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran pelaksanaan supervisi karyawan Bagian Manajemen Tingkat Bawah di PD. BPR Se-Kabupaten Bogor.
2. Bagaimana gambaran kepuasan kerja karyawan Bagian Manajemen Tingkat Bawah di PD. BPR Se-Kabupaten Bogor.
3. Adakah pengaruh pelaksanaan supervisi terhadap kepuasan kerja karyawan Bagian Manajemen Tingkat Bawah di PD. BPR Se-Kabupaten Bogor.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mempelajari lebih dalam mengenai pengetahuan yang telah penulis terima di bangku perkuliahan dan untuk menambah pengalaman penulis dalam objek yang diteliti.

Adapun tujuan penelitian yang akan penulis teliti ini diharapkan dapat memperoleh gambaran mengenai hal-hal sebagai berikut :

1. Memperoleh gambaran tentang pelaksanaan supervisi karyawan Bagian Manajemen Tingkat Bawah di PD. BPR Se-Kabupaten Bogor.
2. Memperoleh gambaran tentang kepuasan kerja karyawan Bagian Manajemen Tingkat Bawah di PD. BPR Se-Kabupaten Bogor.
3. Mengetahui ada tidaknya pengaruh pelaksanaan supervisi terhadap kepuasan kerja karyawan Bagian Manajemen Tingkat Bawah di PD. BPR Se-Kabupaten Bogor.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi yang membutuhkan baik secara teoritik maupun praktis.

1. Secara teoritik

Diharapkan dapat dijadikan kajian lebih lanjut dalam penelitian tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh supervisi terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Secara praktis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan khususnya oleh PD. BPR Kabupaten Bogor dalam mengambil keputusan berkaitan dengan pelaksanaan supervisi, dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

3. Bagi peneliti, sebagai tambahan pengetahuan dan pengalaman sehingga dapat mengoptimalkan teori yang dimiliki untuk mencoba menganalisis fakta, data, gejala dan peristiwa yang terjadi untuk dapat ditarik kesimpulan secara objektif dan ilmiah.