

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia secara umum membahas hal-hal berkaitan dengan manusia, termasuk di dalamnya adalah kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai merupakan salah satu faktor yang dianggap penting, karena dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan. Kepuasan yang dirasakan pegawai dalam bekerja merupakan suatu petunjuk bahwa pegawai memiliki perasaan senang dalam menjalankan tugas pekerjaan. Kepuasan kerja juga merupakan suatu sikap positif pegawai terhadap berbagai situasi di tempat pekerjaan. Bagi organisasi, kepuasan kerja pegawai harus mendapat perhatian dan pemenuhan, terutama oleh petugas pimpinan organisasi.

Bagi karyawan, kepuasan kerja merupakan faktor individu dan sarana untuk mencapai produktivitas kerja. Dalam lingkup manajemen sumber daya manusia, faktor kepuasan kerja memberikan manfaat baik bagi organisasi/perusahaan, pegawai, maupun bagi masyarakat. Kepuasan kerja bagi seorang pegawai merupakan faktor yang amat penting karena kepuasan yang diperolehnya akan turut menentukan sikap positif terhadap pekerjaan. Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap perilaku. Misalnya tingkat kedisiplinan dan semangat kerja meningkat. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan *outcomes* (hasil kerja), sehingga apabila kepuasan kerja semakin tinggi maka akan menimbulkan semangat

dalam bekerja. Dengan demikian seseorang akan lebih mudah mencapai kinerja yang tinggi.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Kupang sebagai salah satu BUMN, selalu percaya bahwa pegawai merupakan salah satu aset paling berharga bagi organisasi dan perusahaan. Keberlanjutan organisasi atau perusahaan tidak akan mungkin dicapai tanpa andil dari pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Kupang yang berusaha menciptakan kondisi dan pengalaman bekerja terbaik untuk seluruh pegawai. PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Kupang menginginkan setiap pegawai merasa bangga sebagai bagian dari keluarga BNI, berkarya dan menorehkan prestasi bersama serta adanya kepuasan kerja pegawai. Tanpa adanya kepuasan kerja pegawai, maka perusahaan akan sulit mendapatkan pegawai yang berdedikasi dan bekerja keras.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat abstrak dan relatif. Setiap karyawan belum tentu memiliki kesamaan pandangan mengenai tingkatan kepuasan. Namun secara umum dapat dikatakan bahwa semakin banyak aspek kerja yang sesuai dengan tupoksi lembaga, agar semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan. Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Kupang, fenomena kepuasan kerja pegawai dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Berdasarkan hasil wawancara dengan 4 (empat) orang pegawai pada tanggal 11 Januari 2021, diperoleh informasi bahwa pegawai merasa tidak puas karena ada pembagian kerja yang tidak merata dan belum sesuai dengan kompetensi pegawai.

Sebagai contoh, pencapaian target kinerja bank tidak hanya beban pada *marketing* saja, melainkan beban seluruh karyawan Bank BNI Cabang Kupang. Namun, fenomena yang ditemukan adalah ketika *marketing* mendapatkan nasabah, baik nasabah pinjaman ataupun nasabah simpanan, maka dari bagian *marketing* akan memberikan berkas aplikasi pembukaan rekening ke bagian operasional, agar dapat dibuatkan rekening. Khusus nasabah pinjaman, saat rekeningnya akan dibuat oleh bagian operasional lalu bagian administrasi akan mengurus semua yang dibutuhkan dalam hal legalitas hukum. Dengan demikian, beban kerja karyawan akan ikut bertambah.

2. Berdasarkan hasil wawancara dengan 2 (dua) orang pegawai pada tanggal 12 Januari 2021, diperoleh informasi juga bahwa beban kerja yang banyak mengakibatkan pegawai pulang larut malam. Terutama pada akhir bulan, banyak laporan dan target yang harus dipenuhi, sehingga pegawai dituntut untuk bekerja ekstra. Terdapat beberapa jenis laporan yang harus diselesaikan oleh pegawai, antara lain: laporan transaksi, laporan persediaan barang untuk Kantor Cabang, namun tenaga kerja yang tersedia hanya 1 orang, sehingga penyelesaian kerja tidak tepat waktu.
3. Pekerjaan ekstra belum diikuti dengan kompensasi yang sepadan. Menurut 3 (tiga) orang pegawai yang diwawancarai, dikatakan bahwa sistem pembayaran lembur belum disesuaikan dengan jumlah pekerjaan, dan hanya disesuaikan dengan ketersediaan anggaran dari kantor. Upaya menambah kompensasi lembur bagi pegawai harus menunggu keputusan dari pemimpin, sehingga penambahan

kompensasi lembur itu tidak bisa langsung dilaksanakan walaupun terlihat bahwa setiap pegawai melakukan jam kerja ekstra atau lembur.

As'ad (2004: 114) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, kepemimpinan, perusahaan dan manajemen. Faktor intrinsik dari pekerjaan, antara lain: pelatihan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan lingkungan kerja. Selanjutnya, Mangkunegara (2001: 120) menyebutkan dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: faktor pegawai, yang meliputi kecerdasan, kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan meliputi beban kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat/golongan, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja. Dalam penelitian ini, fokusnya adalah beban kerja, pengawasan dan pelatihan.

Permendagri No. 12/2008 dalam Sitepu (2013: 62) menyatakan bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dilakukan oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dengan norma waktu. Menurut Everly, sebagaimana dikutip oleh Suryaningrum (2015: 44) bahwa beban kerja merupakan keadaan dimana pekerja dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan pada waktu tertentu baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Pengawasan dapat diartikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat

kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan dengan instruksi yang telah diberikan dan dengan prinsip-prinsip yang telah digariskan. Pengawasan adalah segenap kegiatan untuk meyakinkan dan menjamin bahwa tugas/ pekerjaan telah dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau sesuai kebijaksanaan yang telah digariskan dan perintah (aturan) yang diberikan (Siagian,2003:112).

Pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang merupakan sarana pembinaan dan pengembangan karir serta salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Fiedman dan Yarbrough dalam Sudjana (2007: 4) mengemukakan bahwa pelatihan adalah upaya pembelajaran, yang diselenggarakan oleh organisasi (instansi pemerintah, lembaga swadaya masyarakat, perusahaan, dan lain sebagainya) untuk memenuhi kebutuhan atau untuk mencapai tujuan organisasi.

Permasalahan pertama adalah beban kerja. Tingginya beban kerja ditandai dengan target yang harus dicapai setiap bulannya agar mampu bersaing dengan bank lain. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap 6 (enam) orang pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Kupang pada tanggal 12 Januari 2021 dikatakan bahwa karyawan setiap harinya bekerja lebih giat untuk mencari nasabah baru. Dengan banyaknya pesaing dalam dunia perbankan yang menawarkan produk sejenis kepada nasabah mengakibatkan persaingan yang ketat diikuti pula dengan tingginya target yang harus dicapai bank. Salah satu target yang harus dicapai adalah target pembiayaan. Target pembiayaan adalah jumlah target penyaluran dana atau kredit yang harus disalurkan kepada masyarakat yang membutuhkan, baik dari

segi produktif maupun konsumtif, sedangkan pendanaan adalah mencari dana murah dengan berbagai jenis tabungan beserta jumlah NOA (Number of Account) yang lebih banyak. Karyawan yang gagal memenuhi target pada bulan tertentu akan diberi peringatan oleh pimpinan dan kekurangan targetnya pada bulan tersebut akan dibebankan pada bulan berikutnya hingga karyawan mampu memenuhi targetnya. Selain itu, karyawan juga merasa jenuh dan bosan dengan pekerjaan mereka yang hanya mengerjakan pekerjaan yang sama setiap harinya.

Selanjutnya beban kerja karyawan di Bank BNI Kantor Cabang Kupang yaitu dengan menetapkan waktu kerja bagi karyawannya dari jam 08.00-17.00 atau selama 9 jam, namun pada kenyataannya banyak karyawan yang bekerja lebih dari jam yang ditentukan. Tuntutan pekerjaan yang belum terselesaikan mengakibatkan karyawan harus menyelesaikan pekerjaan melebihi jam kerja. .

Beban kerja menunjukkan rata-rata kegiatan dari suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu (Irwandy, 2007). Dalam kaitannya dengan beban kerja, umumnya diamati dari beberapa hal yaitu target yang dicapai, kondisi kerja dan standar pekerjaan. Hal tersebut secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kinerja. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Jumlah Target dan Realisasi Kerja
Pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Kupang
Tahun 2019

Produk	Target dan Realisasi (Jutaan Rupiah)					
	Triwulan I			Triwulan II		
	Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%
GIRO:						
Giro Pemerintah	213.058	168.345	79,01	223.498	183.268	82,00
TABUNGAN:						
BNI Taplus	37.100	23.450	63,21	41.429	31.072	75,00
BNI Taplus Muda	32.077	25.700	80,12	34.312	26.420	77,00
BNI Taplus Bisnis	23	18	78,26	42	30	71,43
Tabunganku	24248	18400	75,88	2597	1.792	69,00
Rata-Rata			75,30			74,89
Produk	Triwulan III			Triwulan IV		
	Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%
GIRO:						
Giro Pemerintah	218.938	177.340	81	194.379	161.335	83
TABUNGAN:						
BNI Taplus	45.758	34.776	76	50.086	36.563	73
BNI Taplus Muda	36.547	26.314	72	38.780	29.085	75
BNI Taplus Bisnis	68	46	67	100	71	71
Tabunganku	27626	21.272	74,60	29315	19.934	74
Rata-Rata			74,12			75,20

Sumber: *Internal control Officer* BNI Cabang Kupang , 2020

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa realisasi pada Triwulan I Tahun 2019 adalah rata-rata sebesar 75,30 %. Sedangkan pada Triwulan II menurun menjadi 74,89% ; demikian juga pada Triwulan III yang menurun menjadi 74,12%. Pada Triwulan IV, terjadi peningkatan realisasi yaitu 75,20%. Data realisasi Triwulan I-IV hanya berkisar pada 74-75%, hal ini disebabkan belum adanya peningkatan capaian atau kerja pegawai.

Pada Tabel tersebut juga dapat dilihat bahwa target yang ditetapkan oleh setiap produk memiliki nilai yang sangat besar dan harus diperoleh dalam jangka waktu yang cukup singkat. Hal ini tentu memberikan tekanan beban kerja bagi pegawai. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap enam orang pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Kupang pada tanggal 12 Januari 2021, ditemukan bahwa pegawai merasa target yang ditetapkan terlampaui tinggi khususnya dana giro dan kredit ditambah lagi kondisi lapangan, ekonomi masyarakat, serta persaingan dengan bank swasta yang menyulitkan sejumlah karyawan mencapai target yang telah ditetapkan manajemen. Dari hasil wawancara dapat diamati bahwa dari reaksi eksternal beban kerja yang dialami pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Kupang menimbulkan persepsi bahwa beban kerja melewati kapasitas karyawan.

Dengan beban kerja tersebut, pegawai belum dapat mencapai target yang ditetapkan. Data pada Tabel 1.1 menunjukkan bahwa dari target yang ditetapkan, pegawai hanya mencapai antara 74,12%-75,30%. Berdasarkan hasil wawancara dengan 4 (empat) orang pegawai pada tanggal 12 Januari 2021, dikatakan bahwa capaian tersebut belum dapat tercapai 100% karena target belum disesuaikan dengan jumlah beban kerja masing-masing pegawai, atau jumlah pegawai tidak sebanding dengan jumlah pelayanan sehingga pegawai merasa kesulitan untuk mencapai target.

Permasalahan kedua adalah pengawasan. Hasil wawancara dengan 4 orang pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Kupang, menginformasikan bahwa idealnya adalah pengawasan dilakukan setiap bulan.

Namun, pengawasan dilakukan hanya melalui pemeriksaan laporan. Sedangkan pengawasan melekat atau memantau dengan benar tentang pelaksanaan tugas, tidak dilakukan secara rutin.

Permasalahan ketiga adalah pelatihan. Pada Tabel 1.2 berikut disajikan data keikutsertaan pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Kupang dalam kegiatan pelatihan tahunan.

Tabel 1.2
Data Keikutsertaan Pegawai Dalam Pelatihan Tahun 2019

No	Jenis Pelatihan	Target	Yang Mengikuti Diklat	%
1	Pelatihan Uji Kompetensi Manajemen Resiko Tingkat I	3	2	67
2	Pelatihan Evaluasi Pengelolaan dan Pengawasan Kas Titipan BI	4	2	50
3	Kegiatan In House Training untuk staff Funding dan Lending Gelombang IV	2	1	50
4	Kegiatan Sosialisasi Cash Manajemen System	4	3	75
5	Pelatihan & Outbound Analis Kredit Produktif dan Penyelesaian Kredit	2	2	100
6	In House Training PSAK 71	3	2	67
7	Pelatihan Aplikasi <i>Host to host</i>	3	2	67
Jumlah		21	14	67%

Sumber: Bank BNI Cabang Kupang , 2020

Data pada Tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa keikutsertaan pegawai pada pelaksanaan pelatihan yang terbagi atas 7 jenis, belum semua pegawai mengikuti pelatihan dimaksud. Kegiatan *In House Training* untuk staff *Funding* dan *Lending* Gelombang IV dimaksudkan untuk membekali pegawai dengan pengetahuan dan keterampilan sehingga selesai mengikuti pelatihan mereka mampu melaksanakan atau menerapkan materi-materi yang diperoleh dalam pelatihan, dalam

tugas masing-masing. Namun, dari data di atas, terlihat bahwa pemenuhan kuota peserta pelatihan tersebut hanya 67% dari target. Pemenuhan kuota pelatihan yang belum mencapai 100% disebabkan adanya pengurangan anggaran untuk pelatihan.

Penelitian mengenai kepuasan kerja pegawai sudah pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, namun dengan hasil yang berbeda. Sayfuddinillah (2018) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai BNI Kota Malang” dan memperoleh hasil bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai BNI Kota Malang. Sedangkan hasil penelitian dari Azmi (2019) yang berjudul “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Pegawai di Bank Konvensional Jakarta Barat” memperoleh hasil bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Bank Konvensional Jakarta Barat.

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang ada, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Beban Kerja, Pengawasan dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Kupang**”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka rumusan masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana gambaran tentang kepuasan kerja, beban kerja, pengawasan dan pelatihan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Kupang?
2. Apakah beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Kupang?

3. Apakah pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Kupang?
4. Apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Kupang?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui gambaran tentang kepuasan kerja, beban kerja, pengawasan dan pelatihan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Kupang.
2. Untuk mengetahui pengaruh signifikansi beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Kupang.
3. Untuk mengetahui pengaruh signifikansi dan positif pengawasan terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Kupang.
4. Untuk mengetahui pengaruh signifikansi dan positif pelatihan terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Kupang.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan teoritis terhadap ilmu pengetahuan khususnya yang berkenaan dengan pengaruh beban kerja, pengawasan dan pelatihan terhadap kepuasan kerja.

2. Manfaat Praktis. Penelitian ini merupakan sumbangan pemikiran terhadap PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Kupang, khususnya berkaitan dengan kepuasan kerja, beban kerja, pengawasan dan pelatihan.
3. Manfaat Administratif Akademis. Penelitian ini merupakan usaha memenuhi persyaratan akademis dalam menyelesaikan tesis Magister Manajemen