

**PENGARUH PENDELEGASIAN WEWENANG DAN PEMBAGIAN
KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN KANTOR
PELAYANAN DAN PENGAWASAN BEA DAN CUKAI TIPE 3A
SURAKARTA**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Mencapai Derajat Sarjana S-1**



Disusun Oleh:

**ANY NIRWANA
A 210 050 112**

**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN AKUNTANSI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2009

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan pada hakekatnya terdiri dari kumpulan orang-orang dan peralatan operasionalnya. Sehingga upaya pencapaian tujuan dalam dalam memaksimalkan keuntungan dan berhasil atau tidaknya misi perusahaan untuk mencapai tujuan ditentukan oleh individu-individu yang menjalankan manajemen yang dilaksanakan perusahaan. Masalah manajemen itu akan selalu ada bila perusahaan masih menjalankan aktivitasnya. Jadi manajemen sangat penting bagi seorang manajer dalam menentukan otoritas tertinggi untuk menggerakkan karyawan. Agar dapat melakukan aktivitas atau bekerja secara efektif bagi perusahaan demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan, seorang manajer dalam menggerakkan orang-orang yang mendapatkan sesuatu haruslah mempunyai ilmu pengetahuan dan seni, agar orang mau melakukannya. Untuk itulah diperlukan sesuatu wadah yang dapat menghimpun setiap orang, wadah itulah yang disebut dengan organisasi.

Organisasi itu sendiri merupakan alat yang paling berhubungan dengan satuan-satuan kerja, yang diberikan kepada orang-orang yang ditempatkan dalam struktur wewenang. Sehingga pekerjaan yang akan dilaksanakan dapat dikoordinasikan oleh perintah para atasan kepada bawahan dari bagian puncak manajemen sampai ke bawah dari seluruh unit atau bagian. Perusahaan yang mempunyai organisasi yang baik dan teratur kemungkinan besar tidak akan

mengalami hambatan-hambatan dalam mengerjakan tugasnya dengan efektif (sebaiknya atau semaksimal mungkin). Dan begitu pula sebaliknya bila perusahaan tidak mempunyai organisasi yang baik dan teratur. Sehingga dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan akan mengalami hambatan. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan.

Menurut Handoko (1991: 224), bahwa "delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu". Delegasi wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya. Pendelegasian wewenang merupakan sesuatu yang vital dalam organisasi kantor.

Atasan perlu melakukan pendelegasian wewenang agar mereka bisa menjalankan operasi manajemen dengan baik. Selain itu, pendelegasian wewenang adalah konsekuensi logis dari semakin besarnya organisasi. Bila seseorang atasan tidak mau mendelegasikan wewenang, maka sesungguhnya organisasi itu tidak butuh siapa-siapa selain diri dia sendiri. Bila atasan menghadapi banyak pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan oleh satu orang, maka ia perlu melakukan delegasi. Pendelegasian juga dilakukan agar manajer dapat mengembangkan bawahan sehingga lebih memperkuat organisasi, terutama disaat terjadi perubahan susunan manajemen.

Delegasi dibutuhkan karena manajer tidak selalu mempunyai semua pengetahuan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan. Mereka mungkin menguasai “*the big picture*” ataupun semua hal yang bersifat umum tetapi tidak cukup mengerti tentang masalah lebih terperinci. Sehingga, agar organisasi dapat menggunakan sumber daya-sumber dayanya lebih efisien maka pelaksanaan tugas-tugas tertentu didelegasikan kepada tingkatan organisasi yang terendah mungkin dimana terdapat cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya.

Hubungan organisasi itu sangat penting bagi karyawan untuk melakukan tugasnya sehingga dapat mencapai efektifitas kerja karyawan yang diinginkan oleh pihak perusahaan, bila organisasi itu berjalan dengan baik pada perusahaan itu maka karyawan secara tidak langsung dapat melakukan tugasnya dengan semaksimal mungkin. Sehingga akan berdampak bagi kelangsungan dan perkembangan perusahaan untuk mencapai tujuan. Karena itu bagi seorang pimpinan harus mampu untuk menggerakkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Di samping itu juga pemimpin harus dapat mengatasi semua masalah yang ada pada perusahaan tersebut sebaik mungkin.

Tujuan suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan dimana individu-individu tidak dapat mencapainya sendiri kelompok dua atau lebih orang yang bekerja bersama secara kooperatif dan dikoordinasikan dapat mencapai hasil lebih daripada dilakukan perseorangan konsep ini disebut sinergi. Tiang dasar pengorganisasian prinsip pembagian kerja (*division of labor*) yang memungkinkan sinergi terjadi.

Menurut Stoner (2003: 8), bahwa "pembagian kerja adalah pemecahan tugas kompleks menjadi komponen-komponennya sehingga setiap orang bertanggung jawab untuk beberapa aktifitas terbatas". Bukan tugas secara keseluruhan, sering dirujuk sebagai pembagian tugas. Dalam melaksanakan kerjanya perusahaan menginginkan agar semua karyawan dapat melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Menurut Blum dalam As'ad (1998: 104), mengemukakan bahwa "kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual di luar kerja".

Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal. Dalam kenyataannya, di Indonesia dan juga mungkin di negara-negara lain, kepuasan kerja secara menyeluruh belum mencapai tingkat maksimal.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya. Faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari

luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.

Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Tipe A3 Surakarta adalah instansi vertikal Direktorat Jendral Bea dan cukai yang berada dibawah tanggungjawab langsung Kepala Kantor Wilayah. Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Tipe A Surakarta dipimpin oleh seorang Kepala Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai yang bertugas melaksanakan pelayanan dan pengawasan kepabean dan cukai dalam daerah wewenangnyaberdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan kegiatannya Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Tipe A3 Surakarta menginginkan agar semua karyawan dapat melakukan pekerjaan atau tugas dengan baik. Tapi dalam hal ini masih mengalami suatu masalah atau hambatan. Pada bagian unit-unit kerja masih terlihat masih adanya pembagian kerja yang kurang baik, dimana masih adanya perangkapan tugas dalam pelaksanaan pembagian tugas. Sehingga fungsi dari organisasi yang sesungguhnya kurang berjalan dengan baik atau semestinya. Karena pada masing-masing tugas memerlukan waktu dan konsentrasi dalam melaksanakan pekerjaan tersebut selesai secara maksimal. Dengan kata lain karyawan dapat bekerja secara efektif bila karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan pembagian kerja.

Serta masih kurang tegas dan luasnya pimpinan dalam memberikan pendelegasian wewenang kepada bawahan.dalam hal ini pimpinan masih turut campur dalam pelaksanaan pekerjaan. Sehingga mengakibatkan karyawan

menjadi tidak dipercaya dan tidak dapat melakukan pekerjaan dalam melaksanakan tugas yang sebelumnya sudah diserahkan kepadanya.

Dikarenakan pembagian kerja dan pendelegasian wewenang itu sangat penting, penulis melihat hal tersebut merupakan masalah penting berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan terutama bagi pelaksanaan atau aktivitas kerja untuk mencapai tujuan perusahaan maka penulis tertarik meneliti masalah tersebut yang terjadi pada kantor pelayanan bea dan pengawasan bea&cukai Surakarta yaitu dengan judul “PENGARUH PENDELEGASIAN WEWENANG DAN PEMBAGIAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN KANTOR PELAYANAN DAN PENGAWASAN BEA DAN CUKAI TIPE 3A SURAKARTA.”

B. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah sangat diperlukan untuk menghindari kesalahpahaman yang menyimpang dari judul. Oleh karena itu penulis berusaha membatasi permasalahan - permasalahan yang ada, agar penelitian yang dilakukan lebih terarah dan jelas. Adapun pembatasan masalah yang dimaksud adalah :

1. Variabel pendelegasian dibatasi pada seberapa besar wewenang seharusnya dilimpahkan ke setiap kerja dan pelaksana kerja.
2. Variabel pembagian kerja dibatasi pada tingkat sejauh mana pekerjaan dispesialisasi.

3. Variabel kepuasan kerja dibatasi pada faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja serta kondisi yang mempengaruhinya.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka penulis merumuskan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan penelitian tersebut yaitu:

1. Adakah pengaruh pendelegasian terhadap kepuasan kerja karyawan di kantor pelayanan dan pengawasan Bea dan Cukai Surakarta?
2. Adakah pengaruh pembagian kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di kantor pelayanan dan pengawasan Bea dan Cukai Surakarta?
3. Adakah hubungan pendelegasian dan pembagian kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di kantor pelayanan dan pengawasan Bea dan Cukai Surakarta?

D. Tujuan Penelitian

Suatu kegiatan dan usaha mempunyai tujuan untuk mencapai sasaran tertentu. Begitupula suatu penelitian juga harus mempunyai tujuan dan kegunaan tertentu agar hasil penelitian sesuai dengan yang diharapkan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh pendelegasian terhadap kepuasan kerja karyawan di kantor pelayanan dan pengawasan Bea dan Cukai Surakarta.

2. Untuk mengetahui pengaruh pembagian kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di kantor pelayanan dan pengawasan Bea dan Cukai Surakarta.
3. Untuk mengetahui hubungan pendelegasian dan pembagian kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di kantor pelayanan dan pengawasan Bea dan Cukai Surakarta.

E. Mafaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini, manfaat yang diharapkan oleh penulis adalah:

1. Bagi peneliti
Dapat membantu untuk menambah wawasan ilmu dan pengetahuan baik secara teori maupun praktek, khususnya sebagai bahan masukan dan evaluasi mahasiswa mengenai tata kerja yang dilaksanakan oleh Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Surakarta terutama dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan.
2. Bagi Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Surakarta
Diharapkan penelitian ini dapat dipakai sebagai salah satu bahan masukan bagi Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Surakarta dalam mengambil setiap kebijakan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.
3. Bagi pembaca
Dapat menambah khasanah ilmu serta sebagai referensi yang berguna bagi peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan pengaruh pendelegasian dan pembagian kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

F. Sistematika skripsi

Untuk mengetahui gambaran dari skripsi ini maka disusun sistematika skripsi sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini dimuat tentang latar belakang masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini diuraikan tentang pengertian kepuasan kerja, faktor-faktor kepuasan kerja, teori-teori kepuasan kerja, indikator kepuasan kerja, pengertian pendelegasian kerja, pendelegasian yang efektif, manfaat delegasi wewenang, hambatan delegasi wewenang, indikator delegasi wewenang, pengertian pembagian kerja, dasar pembagian kerja, tujuan pembagian kerja, indikator pembagian kerja, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini dijelaskan tentang definisi metode penelitian, jenis dan strategi penelitian, objek penelitian, populasi, sampel sampling, variabel penelitian, teknik pengumpulan data, uji instrumen, dan teknik analisis data.

BAB IV PENYAJIAN DAN PEMBAHASAN DATA

Dalam bab ini memuat tentang gambaran umum objek penelitian, penyajian data, analisis data dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V Dalam bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran