

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan umum Djawatan Angkutan Motor Republik Indonesia (Perum DAMRI) Unit Angkutan Bus Kota Bandung merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang pelayanan jasa angkutan transportasi yang bertujuan mencari keuntungan (laba). Selain mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, perusahaan negara yang berbentuk BUMN ini didirikan dengan dua fungsi utama, yaitu sebagai alat untuk menghasilkan uang kas negara dan sebagai perusahaan pelayanan masyarakat.

Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa, pelayanan terhadap pengguna jasa haruslah menjadi hal penting yang harus diutamakan, karena kelancaran pelaksanaan pelayanan jasa transportasi yang dilakukan perum damri sangat tergantung pada aktivitas-aktivitas bus kota yang dioperasikan. Hal ini sesuai dengan ketentuan yang digariskan dalam peraturan pelaksanaan perum DAMRI Nomor 02/OT-004/1982, pasal 1 yaitu “unit bus kota dalam lingkungan perum DAMRI berkedudukan sebagai unit pelaksanaan yang menyelenggarakan sebagian dari tugas perusahaan dibidang angkutan kota”. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang transportasi, perusahaan dituntut untuk memberikan pelayanan yang terbaik agar tidak terjadi penurunan pengguna jasa. Apabila terjadi penurunan dalam pengguna jasa bisa jadi hal ini dikarenakan adanya penurunan Kinerja karyawannya. Setiap karyawan harus mempunyai kinerja yang tinggi, berkualitas, agar terwujudnya harapan perusahaan.

Perusahaan akan mencapai tujuannya apabila mempunyai karyawan yang ulet, disiplin, mempunyai kreativitas yang tinggi.

Menurut Bernadin (2003, hlm.147) kinerja adalah outcome yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan dalam suatu periode waktu tertentu atau pada saat ini.

Tetapi, kenyataannya Perum Damri UABK masih memiliki permasalahan mengenai rendahnya kinerja yang dimiliki oleh setiap karyawannya.

Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah perusahaan, karena dengan kinerja karyawan suatu perusahaan dapat mengevaluasi dan menilai kinerja karyawannya apakah tugas yang telah diberikan dikerjakan dengan baik atau tidak. Setiap karyawan selalu diwajibkan untuk melakukan pekerjaan sesuai tugas yang telah diberikan. Oleh karena itu, seorang karyawan harus memiliki sikap disiplin, kreatif, inovatif, dinamis, profesional, dan berjiwa kejuangan.

Karyawan yang selalu melakukan pekerjaan dengan baik dan rajin serta berupaya melakukan perbaikan demi perusahaan berarti karyawan itu memiliki kinerja yang sangat tinggi. Apabila karyawan mempunyai kinerja tinggi maka tujuan perusahaan untuk mendapatkan hasil yang maksimal dan akan mudah tercapai. Dengan begitu perusahaan perlu mengarahkan dan membimbing para karyawannya agar bekerja dengan baik dan sungguh-sungguh.

Tidak dapat dipungkiri bahwa kinerja sangat erat hubungannya dengan ketercapaian tujuan perusahaan. apabila kinerja karyawan baik maka kinerja perusahaan baik begitupun sebaliknya.

Rendahnya kinerja karyawan Perum DAMRI UABK Bandung disebabkan kurangnya motivasi serta arahan dari pemimpinnya. Menurut Stephen P. Robbins & Timothy (2015, hlm. 249) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Apabila pemimpin mampu mengarahkan para karyawannya dengan baik, maka akan menyebabkan produktivitas kerja yang tinggi. Bass dan Avolio (1994) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih dan melakukannya melampaui harapan mereka sendiri. Peran pemimpin dan motivasi mempunyai peranan yang sangat penting karena dengan kedua hal itu akan menyebabkan tingginya kinerja karyawan. Kurangnya motivasi dan arahan dari pemimpinnya menyebabkan tingkat kehadiran karyawan Perum DAMRI menurun. Berikut adalah persentase kehadiran dari tahun 2011-2015 :

**Tabel 1. 1 Persentasi Absensi Karyawan Perum DAMRI UABK
Tahun 2011-2015**

No	Tahun	Kehadiran	Ketidakhadiran (dengan alasan)	Mangkir (Tanpa alasan)	Jumlah ketidakhadiran
1.	2011	91, 5 %	5,3 %	3,2 %	8,5 %
2.	2012	89, 3 %	6,1 %	4,6 %	10,7 %
3.	2013	87,4 %	6,8 %	5,8%	12,6 %
4.	2014	85,8 %	7,7 %	6,5 %	14,2 %
5.	2015	84,9 %	8,2 %	6,9 %	15,1 %

Sumber : Bagian SDM Perum DAMRI UABK Bandung

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa kehadiran karyawan mengalami kenaikan, hal tersebut dapat terlihat dari kehadiran yang meningkat tiap tahunnya. Pada tahun 2011 kehadiran masih normal yaitu 91, 5 % dan jumlah ketidakhadiran 8, 5 %. Tahun 2012 mengalami kenaikan yaitu 10,7 % pada tahun 2013 mengalami kenaikan 12,6% begitupun 2014 mengalami kenaikan menjadi 14,2 %

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara kembali dengan ibu Endang demi hasil absen yang terbaru tetapi pada tahun selanjutnya tidak ada perubahan malah terjadi kenaikan yaitu 15, 1 %

Tingkat kehadiran yang melebihi kurang dari 90 % dan tingkat ketidakhadiran lebih dari 10 % tentu saja tidak sesuai dengan harapan perusahaan karena perusahaan mengharapkan kehadiran lebih dari 90 % bahkan 100 % dan batas toleransi ketidakhadiran yang diberikan 10 %. Ini disebabkan banyaknya karyawan yang tidak masuk kerja dengan alasan ijin dan sakit, juga banyaknya karyawan yang tidak masuk tanpa keterangan (mangkir).

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak SDM ibu Endang terdapat beberapa keterangan mengenai belum optimalnya kinerja karyawan, yaitu disebabkan oleh beberapa fenomena yang berkaitan dengan motivasi dan kepemimpinannya. diantaranya yaitu absensi yang belum maksimal seperti kehadiran, ketidakhadiran dengan alasan (seperti sakit, ijin) mangkir, kinerja karyawan yang belum optimal dan target yang tidak tercapai.

Dari Fenomena- fenomena yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat dilihat bahwa masih rendahnya kinerja karyawan Perum DAMRI UABK Bandung. Menurut Robert L.Mathis dan John H. Jackson (2001, hlm. 82) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu diantaranya motivasi dan gaya kepemimpinan dari atasannya.

Bass (Garry Yukl, 2010 hlm. 305) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang dapat mengubah dan memotivasi para pengikutnya dengan membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, membujuk mereka untuk lebih mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi dan mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Sedangkan motivasi Menurut McClelland dalam (Robbins, 2015 , hlm. 131) motivasi merupakan kebutuhan pencapaian, kekuatan, dan hubungan yang mendorong seseorang dalam suatu arah tertentu. Tetapi intensitas tinggi tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja yang baik, kecuali usaha yang dilakukan dalam arah yang menguntungkan organisasi.

Wirawan (2009) mengatakan kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, yang dalam hal ini dibutuhkan kualitas pemimpin yang dapat memberikan dorongan, dukungan dan arahan kepada bawahannya. Pemimpin dapat melakukan pendekatan secara interpersonal kepada bawahan, sehingga bawahan merasa senang dan puas dengan cara atasan dalam mengarahkan kinerja karyawan secara luas dan memberikan motivasi untuk mencapai target yang telah di tetapkan.

Pemimpin transformasional dengan karakteristik yang dimilikinya memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja dari bawahannya. Hal ini dipacu pula oleh kedekatan secara pribadi dari pemimpin kepada bawahan. Mangkunegaran (2007) mengatakan Motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja. Motivasi terdiri dari motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Kemudian hal ini diperkuat oleh teori motivasi dari Locke yang menyatakan bahwa karyawan akan termotivasi untuk menghasilkan kinerja yang tinggi ketika mereka memiliki tujuan yang spesifik dan sulit. motivasi diberikan dengan tujuan untuk memberikan semangat dan gairah bekerja untuk karyawan dalam menyelesaikan tugas.

Dalam hal ini Motivasi digunakan untuk memacu tingkat produktivitas yang dihasilkan oleh seorang karyawan. Dengan adanya teori yang telah dikemukakan diatas menunjukkan adanya keterkaitan antara motivasi dengan kinerja. Seseorang harus memiliki kinerja yang baik atau produktivitas yang baik untuk mencapai tujuan pribadinya.

Dari paparan yang telah disampaikan bahwa masih rendahnya kinerja karyawan Perum DAMRI UABK Bandung. Maka dibutuhkan peran pemimpin dan motivasi agar mencapai kinerja yang tinggi. Dilihat dari kondisi yang dihadapi yaitu rendahnya kinerja karyawan di Perum DAMRI UABK Bandung dalam meningkatkan pelayanan pada masyarakat, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Perum DAMRI UABK Bandung”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan paparan sebelumnya, kajian utama dalam penelitian ini difokuskan pada kinerja karyawan yang belum optimal di Perum DAMRI UABK Bandung. Setiap perusahaan pasti menginginkan agar karyawannya selalu memberikan kinerja yang terbaik untuk perusahaannya karena belum optimalnya kinerja karyawan akan dapat menghambat tercapainya tujuan perusahaan. Rendahnya kinerja karyawan tidak bisa dibiarkan begitu saja, perlu adanya arahan dan tindakan dari perusahaan. Karyawan akan melaksanakan pekerjaan dengan sebaik mungkin apabila ada hal yang membuat karyawan bersemangat. Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka diperlukan arahan, dorongan dari atasannya agar karyawan mempunyai semangat dalam bekerja. Karena dengan adanya arahan para karyawan merasa diperhatikan dalam pekerjaannya sehingga dengan begitu para karyawan akan menjadi loyal dengan pekerjaan mereka.

Perusahaan harus dapat menciptakan serta menjaga kinerja setiap karyawannya, karena kinerja karyawan dapat mempengaruhi secara langsung perilaku karyawan tersebut seperti kehadiran, ijin, sakit, mangkir, kinerja yang belum optimal, serta target pencapaian kerja yang belum tercapai.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan bukanlah yang mudah, perusahaan harus mengetahui, memahami dan berusaha memenuhi kebutuhan karyawannya,

yaitu dengan cara memberikan motivasi, memberikan perlakuan yang baik, meningkatkan keyakinan karyawan bahwa dia melakukan pekerjaan dengan baik. banyak faktor yang mempengaruhi rendahnya kinerja karyawan diantaranya yaitu kurangnya motivasi yang ada pada diri karyawan dan penerapan gaya kepemimpinan Transformasional yang dianggap belum maksimal.

1.3 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Gambaran Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Perum DAMRI UABK Bandung
2. Bagaimana Gambaran Motivasi Karyawan pada Perum DAMRI UABK Bandung
3. Bagaimana Gambaran Kinerja Karyawan pada Perum DAMRI UABK Bandung
4. Bagaimana Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan pada Perum DAMRI UABK Bandung
5. Bagaimana Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada Perum DAMRI UABK Bandung
6. Bagaimana Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada Perum DAMRI UABK Bandung

1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan penelitian yang dilakukan pada perusahaan Perum DAMRI UABK Bandung adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui Gambaran gaya kepemimpinan Transformasional Pada Perum DAMRI UABK Bandung
2. Untuk mengetahui Gambaran Motivasi Karyawan pada Perum DAMRI UABK Bandung
3. Untuk mengetahui Gambaran Kinerja Karyawan Perum DAMRI UABK Bandung

4. Untuk Mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Perum DAMRI UABK Bandung
5. Untuk Mengetahui Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada Perum DAMRI UABK Bandung
6. Untuk Mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada Perum DAMRI UABK Bandung

1.5 Manfaat penelitian

Manfaat dari penelitian yang dilakukan diantaranya sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini dapat berguna bagi instansi sebagai umpan balik (*feedback*) tentang pentingnya Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Karyawan dalam mengatasi permasalahan mengenai kinerja karyawan untuk mewujudkan tujuan perusahaan .