

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Di dalam khasanah totalitas mekanisme kerja keorganisasian, dari sekian banyak sumber potensi yang mendukung keberhasilan organisasi, sumber daya manusia (SDM) menjadi kunci utamanya. Sumber daya manusia (SDM) yang dimaksud, adalah mereka yang mempunyai komitmen yang konsisten dalam memotivasi diri pada level tertentu untuk berprestasi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Mereka inilah orang-orang yang mempunyai dorongan kuat untuk maju secara lebih unggul daripada yang lain dengan menggunakan prinsip kejujuran, tidak cepat merasa puas, inovatif, dan tanpa frustrasi berlebihan dalam menghadapi perubahan situasi yang berdinamika, serta mempunyai daya adaptabilitas yang tinggi.

Pengedepanan sisi manusia di dalam manajemen multibidang, seperti perusahaan, pemerintahan, lembaga swadaya, atau usaha mandiri tidak berarti menafikan kehadiran teknologi dan sumber daya lain. Teknologi dan sumber daya lain itu hanyalah alat untuk bahan pendukung, karena akhirnya SDM-lah yang paling menentukan.

Kenyataan keseharian memberi isyarat kepada kita bahwa manusia itu bervariasi dalam hal motivasi, kemampuan kognitif, afeksi, dan spirit dalam melaksanakan pekerjaan dan potensi dasarnya. Perbedaan ini dapat juga dilihat dalam pola hubungan sosial, kemampuan ekonomi secara perorangan, dan

pandangan ke depan secara falsafah hidup. Pegawai memegang peranan utama dalam menjalankan roda kehidupan organisasi. Perusahaan atau organisasi bukan saja mengharapkan pegawainya mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Pencapaian hasil kerja yang maksimal tersebut sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan.

Agar penggunaan sumber daya manusia untuk pencapaian tujuan lebih optimal, maka suatu organisasi harus mengetahui bagaimana cara menggerakkan pegawainya agar senantiasa mau dan bersedia mengarahkan kemampuan terbaiknya untuk kepentingan organisasi. Salah satu usaha kearah itu adalah dengan memunculkan motivasi dalam diri para pegawai.

Secara definisi motivasi sebagaimana dikemukakan oleh Siswanto (2008:120) sebagai berikut:

Motivasi adalah (1) setiap perasaan atau kehendak dan keinginan yang sangat mempengaruhi kemauan individu sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak, (2) pengaruh kekuatan yang menimbulkan perilaku individu, (3) setiap tindakan atau kejadian yang menyebabkan berubahnya perilaku seseorang, (4) proses yang menentukan gerakan atau perilaku individu kepada tujuan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2008:18), motivasi adalah kondisi (energi) yang menggerakkan dalam diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut Mangkunegara (2008:18), menyatakan bahwa motivasi muncul dari dorongan yaitu dorongan dari dalam diri (*internal motivation*) dan dorongan dari luar diri (*external motivation*) pihak lain.

Bertolak dari beberapa pendapat di atas, maka jelaslah bahwa tingkat motivasi pegawai bukan suatu hal yang bersifat stabil dimana tingkat motivasi ini

dapat naik ataupun turun baik secara perlahan maupun drastis karena banyak hal yang dapat mempengaruhinya. Motivasi merupakan akibat dari interaksi individu dan situasi, tentu masing-masing individu berbeda dalam dorongan motivasi dasar mereka dan berbagai perubahan yang terjadi akan timbul akibat dari dorongan situasi yang dihadapi. Motivasi dapat terlihat dari intensitas, seberapa kerasnya seseorang berusaha. Dalam melakukan usaha untuk mencapai tujuan sebagai suatu motivasi, harus pula dilihat kualitas dari upaya serta berapa lama pegawai tersebut mampu mempertahankan usahanya itu. Para pegawai yang termotivasi akan tetap bertahan pada pekerjaannya cukup lama untuk mencapai tujuan. Seperti Siagian (2003:287) yang mengemukakan bahwa:

Dengan motivasi yang tepat, para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula.

Secara umum tingkat motivasi pegawai negeri sipil masih dinilai belum cukup baik. Hal itu dapat terlihat dari kinerja dan tingkat disiplin yang dilakukan oleh setiap pegawai itu sendiri. Seperti halnya penyelesaian tugas dan tanggung jawab pegawai yang masih belum mencapai optimal, kedisiplinan dalam hal kehadiran pegawai yang masih belum sesuai dengan aturan yang ditetapkan, prestasi kerja pegawai pun masih dinilai belum sesuai target dan masih banyaknya pegawai yang berada diluar kantor pada waktu jam kerja.

Hasil studi pendahuluan diperoleh kenyataan bahwa motivasi para pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis masih lemah. Hal ini tampak dari

adanya banyak faktor yang berpengaruh di setiap tindakan yang dilakukan oleh pegawai dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya. Keinginan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis untuk dapat berprestasi, menciptakan sebuah kemajuan, mendapatkan sebuah pengakuan, dan pemberian penggerak menjadi sebuah dorongan yang cukup berpengaruh dalam pelaksanaan tugas sehari-hari bagi para pegawai. Sayangnya pada kenyataannya para pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis ini masih belum merasakan motivasi yang cukup baik selain dari motif insentif di setiap pekerjaannya.

Upaya mengetahui motivasi yang dirasakan oleh pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis, penulis melakukan wawancara dengan kepala bagian kepegawaian Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis pada tanggal 10 Mei 2010. Beliau menyatakan bahwa :

Upaya manajemen dalam memberikan motivasi kepada pegawai maka sudah beberapa kali dilakukan mutasi internal yang terjadi di Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis. Hal ini sengaja dilakukan karena kesadaran serta motivasi yang dimiliki oleh para pegawai tersebut untuk mengerjakan kewajiban dan tugas yang telah diberikan masih dinilai kurang mendukung pencapaian tujuan kerja yang menjadi tugas dari posisi sebelumnya, sehingga tanpa melihat pertimbangan lainnya Kepala Dinas memutuskan untuk melakukan pemindahan posisi jabatan pegawai tersebut.

Dari hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa telah terdapat tingkat turnover yang dinilai cukup sering yang berarti bahwa pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis masih belum merasa termotivasi dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal itu dikarenakan kurangnya perhatian dan pengawasan dari pimpinan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

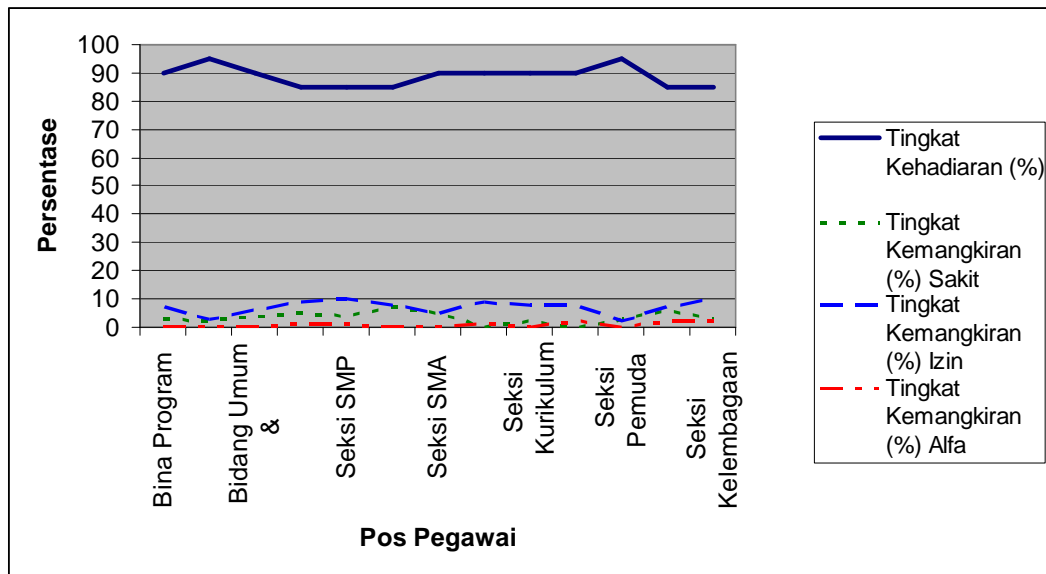
Permasalahan motivasi tidak hanya diukur dari prestasi kerja, tapi juga dilihat dari tingkat kedisiplinan para pegawai terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan. Hal itu dapat dilihat dari jumlah kehadiran pegawai yang masih dianggap cukup rendah. Hal itu dapat dilihat dari rekapitulasi data absensi atau ketidakhadiran pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis dari setiap bagian.

Tabel 1.1
Kondisi Kehadiran Pegawai di Dinas Pendidikan Kab. Ciamis
pada Tahun 2009

No	Pegawai Pada Bagian	Tingkat Kehadiran %	Tingkat Kemangkiran %		
			Sakit	Izin	Alfa
1	Bina Program	90	3	7	0
2	Bidang Keuangan	95	2	3	0
3	Bidang Umum & kepegawaian	90	4	6	0
4	Seksi TK/TK	85	5	9	1
5	Seksi SMP	85	4	10	1
6	Seksi Kurikulum TK/SD/SMP	85	7	8	0
7	Seksi SMA	90	5	5	0
8	Seksi SMK	90	0	9	1
9	Seksi Kurikulum SMA/SMK	90	2	8	0
10	Seksi Olah Raga	90	0	8	2
11	Seksi Pemuda	95	3	2	0
12	Seksi PAUD	85	6	7	2
13	Seksi Kelembagaan	85	3	10	2

Sumber : Kepegawaian Dinas Pendidikan Kab. Ciamis 2009

Dari tabel 1.1 di atas memberikan gambaran bahwa motivasi pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis terlihat masih rendah, hal ini masih ada pegawai dari setiap bagian yang kehadirannya kurang dari tingkat keseharusnya.



Sumber : Sub Kepegawaian Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis 2009

Selain dari itu salah satu bukti rendahnya motivasi pegawai dalam bekerja adalah rendahnya kinerja pegawai, hal ini dapat dilihat dari kondisi penyelesaian pekerjaan yang kurang efektif. Kondisi seperti ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

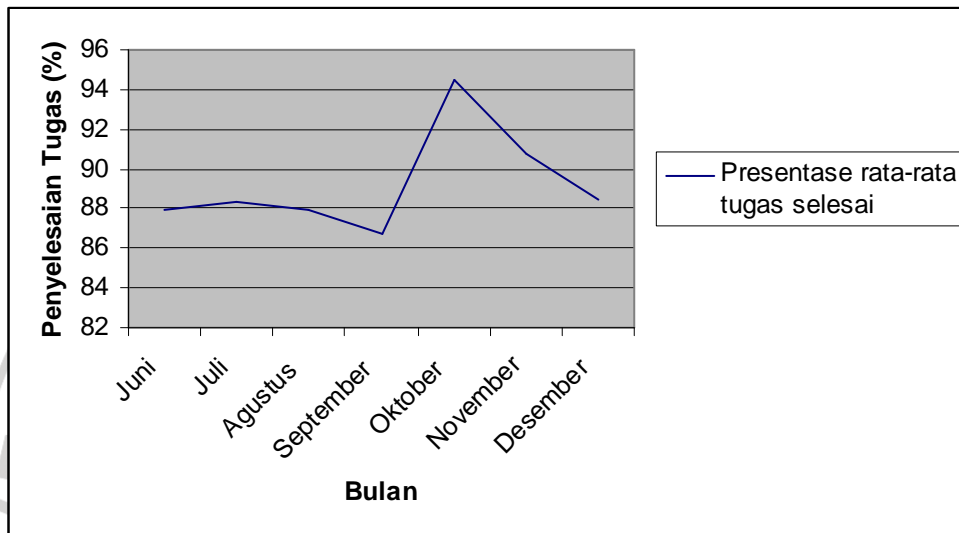
Tabel 1.2
Tingkat Penyelesaian Tugas Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis Tahun 2009

Bulan	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
Jumlah tugas yg diterima	1062	1268	1226	1112	1270	958	1128
Jumlah tugas selesai	934	1120	1078	964	1200	870	998
Presentase rata-rata tugas selesai	87.95	88.33	87.93	86.69	94.49	90.81	88.48

Sumber : Sub Kepegawaian Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis 2009

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat rekapitulasi jumlah tugas yang diterima dengan jumlah tugas yang diselesaikan, setiap bulannya jumlahnya tidaklah sama. Hal ini dapat dilihat dari persentase rata-rata tugas yang diselesaikan bahwa pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis belum

sepenuhnya dapat menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal, yang berarti menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai di Dinas tersebut masih rendah. Berikut ini diagram yang menunjukkan masih rendahnya motivasi kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.



Sumber : Sub Kepegawaian Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis 2009

Untuk lebih mengetahui secara dalam mengenai motivasi para pegawai, penulis melakukan pra survei dalam bentuk wawancara kepada 20 orang pegawai secara acak dengan memberikan pertanyaan yang sama kepada setiap pegawai yang kemudian disajikan dalam bentuk persentase seperti yang terlihat pada tabel.

Tabel 1.3
Data Pra Penelitian tentang Pegawai Merasa Termotivasi oleh Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas

No	Pernyataan	Jumlah (orang)	Persentase
1.	Apakah Kepala Dinas memberikan Motivasi kepada para pegawai terhadap penyelesaian tugas yang diberikan	8	40 %
2.	Apakah Kepala Dinas tidak memberikan Motivasi kepada para pegawai terhadap penyelesaian tugas yang diberikan	12	60 %

Sumber: Data pra penelitian, 2010

Dari sampel di atas, dapat dilihat bahwa 40 % pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis mendapatkan pengaruh motivasi dari pemimpinnya. Angka itu masih dinilai rendah untuk kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi bersama.

Permasalahan di atas menggambarkan masih rendahnya motivasi kerja pegawai. Hal ini diduga karena kurangnya perhatian dari pemimpin dan kondisi lingkungan kerja tidak mendukung yang timbul karena perilaku kepemimpinan yang kurang tepat. Artinya keberadaan pimpinan masih belum sesuai dengan peran dan fungsinya dalam organisasi tersebut.

Jika permasalahan itu tidak diperhatikan oleh organisasi maka tidak menutup kemungkinan akan menjadi penghambat prestasi kerja pegawai dan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu organisasi perlu mencari jalan keluar yang tepat untuk dapat terus meningkatkan motivasi pegawai agar selalu senantiasa mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Dengan demikian agar motivasi pegawai dapat meningkat, maka diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat agar pegawai merasa memiliki dorongan semangat untuk terus melaksanakan tugasnya. Menurut Moekijjat (2002:1): bahwa, "Motivasi di pekerjaan dipengaruhi oleh (1) pengetahuan, kemampuan dan sikap; (2) gaya kerja; (3) kepribadian; (4) kepentingan/minat; (5) dasar-dasar; (6) nilai sikap; (7) kepercayaan dan gaya kepemimpinan".

Seorang pemimpin diharapkan mempunyai strategi untuk mengarahkan dan memotivasi bawahan agar secara sadar terlibat dalam kerjasama untuk

mencapai tujuan. Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut sebagai gaya (*style*) kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dimaksudkan sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya. Dengan kata lain gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin berperilaku secara konsisten terhadap bawahan sebagai anggota kelompoknya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan bergantung pada tingkat kematangan atau kedewasaan (*mature*) bawahan dan tujuan yang ingin dicapai. Bawahan sebagai unsur penting yang terlibat dalam pencapaian tujuan mempunyai perbedaan dalam hal kemampuan, kebutuhan dan kepribadian, sehingga pendekatan yang dilakukan pemimpin disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan. Hersey dan Blanchard (dalam Wahyudi, 2009:123) mengemukakan bahwa,

Gaya kepemimpinan yang efektif itu berbeda-beda sesuai dengan "kematangan" bawahan. Kematangan atau kedewasaan menurutnya bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional melainkan keinginan untuk berprestasi, kesediaan untuk menerima tanggungjawab, dan mempunyai kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas.

Dengan demikian tingkat kematangan bawahan, dan situasi tempat sangat berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan. Oleh karenanya kepemimpinan yang tepat diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Purwanto (2007:90) sebagai berikut.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan fenomena di atas, maka penulis tertarik untuk mengkaji lebih lanjut melalui judul skripsi **”Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Dalam menghadapi perubahan lingkungan, organisasi membutuhkan pemimpin yang tanggap, kritis dan berani mengambil keputusan strategis untuk mencapai organisasi kompetitif. Seorang pemimpin mempunyai strategi untuk mengarahkan dan memotivasi bawahan agar secara sadar terlibat dalam kerjasama untuk mencapai tujuan. Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut sebagai gaya (*style*) kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dimaksudkan sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya. Dengan kata lain gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin berperilaku secara konsisten terhadap bawahan sebagai anggota kelompoknya. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan. Selanjutnya dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Motivasi pegawai dalam mengerjakan tugasnya haruslah menjadi suatu perhatian yang utama dalam sebuah organisasi, karena dengan motivasi yang tinggi para pegawai akan mampu mengerahkan keahlian, keterampilan, tenaga dan waktunya bagi kepentingan organisasi tugasnya secara sukarela sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan dari sebuah organisasi. Jika motivasi pegawai sudah baik, maka pelaksanaan pekerjaan pun akan mengalami peningkatan dan menjadi terarah. Semakin tinggi tingkat usaha yang dilakukan seorang pegawai terhadap suatu kegiatan, dapat dikatakan pegawai tersebut semakin termotivasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka fokus penelitian ini didasari oleh beberapa permasalahan yang muncul dalam peningkatan motivasi kerja pegawai melalui faktor-faktor yang mempengaruhi kerja pegawai. Ada beberapa kesenjangan antara motivasi kerja pegawai yang semestinya mereka terima didasarkan pada kapasitas kerja pegawai.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan dari lapangan, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut.

1. Pekerjaan sehari-hari yang semestinya dapat diselesaikan dengan waktu singkat masih belum terselesaikan
2. Para pegawai hanya mengandalkan orang lain untuk mengerjakan pekerjaannya.
3. Kondisi lingkungan kerja yang kurang kondusif, akibat kurang terjaminnya kebutuhan para pegawai dalam bekerja.

4. Motivasi untuk bekerja yang inovasi cenderung tidak ada hanya menunggu instruksi atasan.
5. Tingkat kemangkiran dalam kerja persentasenya cukup tinggi.
6. Secara umum motivasi di lingkungan instansi pemerintah cenderung masih rendah.
7. Penyelesaian tugas dan tanggung jawab pegawai yang masih belum mencapai optimal.
8. Kedisiplinan dalam hal kehadiran pegawai yang masih belum sesuai dengan aturan yang ditetapkan.
9. Prestasi kerja pegawai masih dinilai belum sesuai target.
10. Masih banyaknya pegawai yang berada diluar kantor pada waktu jam kerja.
11. Lemahnya pengawasan pimpinan atas kedisiplinan pegawai.
12. Kurangnya kemampuan komunikasi antara pimpinan dengan pegawai.
13. Sulit mengutarakan pendapat pada pimpinan karena kondisi iklim kerja.
14. Keberadaan pimpinan masih belum sesuai dengan peran dan fungsinya dalam organisasi.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan di atas, maka fokus penelitian ini didasari oleh beberapa permasalahan yang muncul berkaitan dengan motivasi kerja pegawai dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Bagaimana gambaran gaya kepemimpinan Kepala Dinas pada kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis?

2. Bagaimana gambaran motivasi kerja pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Dinas terhadap motivasi kerja pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis?

1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Melihat latar belakang di atas, maka tujuan penelitian ini utamanya adalah untuk menganalisis dan mengukur besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis.

Tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah sebagai berikut.

1. Ingin mengetahui gambaran gaya kepemimpinan Kepala Dinas pada kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis
2. Ingin mengetahui gambaran motivasi kerja pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis.
3. Ingin mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Dinas terhadap motivasi kerja pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Harapan penulis, penelitian ini dapat berguna untuk :

1. Aspek Teoritis

Hasil penelitian ini dipergunakan untuk memberikan sumbangan pemikiran dan gambaran tentang manajemen personalia, khususnya yang menyangkut

tentang gaya kepemimpinan Kepala Dinas yang diterapkan dalam upaya meningkatkan motivasi kerja pegawai.

2. Aspek Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis, dapat dipergunakan untuk :

- a. Memberikan informasi tambahan mengenai gaya kepemimpinan yang akan diterapkan oleh Kepala Dinas dalam organisasi yang akan mendorong terciptanya motivasi kerja para pegawai agar lebih baik.
- b. Memberikan gambaran tentang pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Dinas terhadap motivasi kerja pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis.

