

BAB I

PENDAHULUAN

I. 1 Latar Belakang

Dalam sebuah organisasi, manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting untuk mengelola, mengatur dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif. Secara singkat manajemen sumber daya manusia menempatkan tenaga kerja tidak hanya sekedar sebagai alat produksi, lebih dari itu tenaga kerja merupakan asset atau kekayaan organisasi yang berbentuk sumber daya yang mempunyai cita, rasa dan karsa yang berbeda-beda sehingga harus dikelola dengan pendekatan yang lebih manusiawi.

Pada dasarnya organisasi merupakan wadah sekelompok orang memiliki tujuan yang ingin dicapai melalui orang-orang didalamnya. Tercapainya tujuan tidak hanya bergantung pada organisasi tapi juga bergantung pada usaha para karyawan yang dengan kesadaran mereka mengembangkan kemampuan, keahlian serta keterampilannya dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Sedangkan peranan organisasi adalah dengan memberi kesempatan dalam bentuk apapun, seperti salah satu contohnya pelatihan pada karyawan untuk dapat berkembang dan berprestasi. Agar penggunaan sumber daya manusia untuk pencapaian tujuan lebih optimal, maka perusahaan atau 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 tinggi dalam diri para pegawai.

Tingkat motivasi pegawai bukan suatu hal yang bersifat stabil, dimana tingkat motivasi dapat naik ataupun turun secara perlahan maupun drastis karena banyak hal yang dapat mempengaruhinya. Motivasi merupakan akibat dari interaksi individu dan situasi. 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 tujuannya dibandingkan dengan pegawai yang kurang termotivasi. Siagian (2003:287) 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 pemerintahan masih dianggap tidak sekuat motivasi para pegawai perusahaan swasta. Hal tersebut 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 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. Hal ini senada dengan fenomena yang dikemukakan oleh Pakenwulan (2007:), yang berisi bahwa "Organisasi pemerintah berbeda dengan organisasi swasta, yang terlihat dari lemahnya sistem reward dan punishment, apalagi sampai berujung pada pemecatan, menjadi kendala pemerintah untuk mendapatkan kepatuhan karyawannya. Melemahnya tingkat motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjadi problem organisasi pemerintah sejak era reformasi yang diikuti oleh paradigma desentralisasi melalui pemberlakuan otonomi daerah. Indikasi melemahnya motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) antara lain adalah banyak yang mulai tidak patuh pada atasannya, sering tidak masuk kerja dengan alasan bermacam-macam. Jika masuk kantor itupun hanya sekedar memenuhi absensi utamanya".

Sebagai salah satu dari sekian banyak bidang pemerintahan yang ada yaitu Dinas Perhubungan Kota Bandung yang merupakan salah satu unsur pemerintah daerah yang memiliki tugas untuk melaksanakan urusan rumah tangga dalam bidang transportasi dan komunikasi demi ketertiban. Pada Dinas Perhubungan Kota Bandung pun tidak terlepas dari adanya permasalahan yang menyangkut para pegawainya. Dalam mencapai tujuannya yaitu terwujudnya sistem transportasi kota yang lebih baik untuk mendukung kota Bandung sebagai kota jasa yang bermartabat, tentunya akan juga sangat bergantung pada hasil kerja yang diciptakan oleh para pegawai. Hal

itu akan sangat berkaitan dengan motivasi para pegawai dalam setiap mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinannya. Pada umumnya motivasi para pegawai adalah insentif, namun selain itu ternyata masih ada faktor lain yang sangat berpengaruh pada perilaku yang dilakukan oleh para pegawai dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya. Keinginan pegawai di Dinas Perhubungan Kota Bandung 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. Namun para pegawai ini masih belum merasakan motivasi tinggi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya selain motif insentif di setiap pekerjaannya. Penulis melakukan wawancara dengan pegawai bagian kepegawaian Dinas Perhubungan Kota Bandung, bahwa :

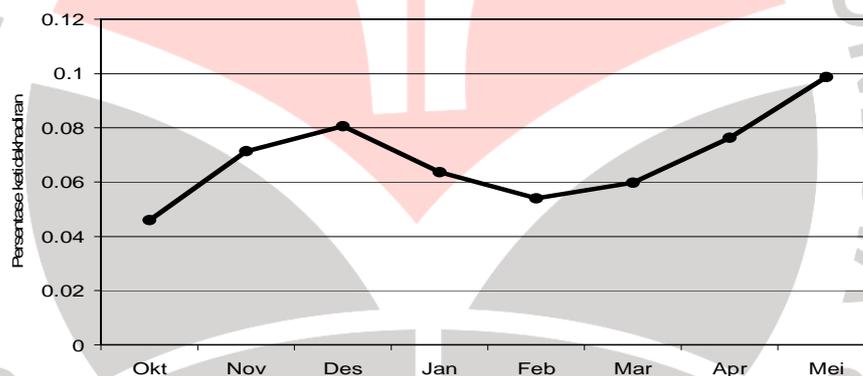
Sudah ada beberapa kali mutasi internal yang dilaksanakan di Dinas Perhubungan Kota Bandung. Perpindahan jabatan dilakukan karena motivasi yang dimiliki oleh pegawai untuk mengerjakan kewajiban dan tugas yang diberikan masih dinilai kurang mendukung pencapaian target kerja yang menjadi tugas dari posisi mereka sebelumnya, sehingga dilakukan pemindahan internal posisi jabatan pegawai tersebut.

Dari hasil wawancara, dapat diketahui telah terdapat tingkat turnover yang dinilai cukup sering yang berarti bahwa pegawai masih belum merasa termotivasi dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Ada banyak faktor yang mengakibatkan hal itu terjadi diantaranya dikarenakan lingkungan kerja yang tidak kondusif, keterampilan yang tidak sesuai dengan posisi sebelumnya, kurangnya

perhatian dan pengawasan dari pimpinan dalam rangka pencapaian target organisasi dan masih banyak faktor lainnya.

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 rekapitulasi data absensi pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung dari periode bulan Oktober 2007-Mei 2008, sebagai berikut:

Gambar 1.1
Tingkat Absensi Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung
Oktober 2007- Mei 2008



Sumber: Dinas Perhubungan Kota Bandung, 2008

Dari gambar, dapat terlihat masih ada tingkat ketidakhadiran pegawai. Hal ini mengindikasikan pegawai yang tidak memanfaatkan waktu kerjanya untuk mengerjakan tugas dan kewajibannya di kantor dengan menggunakan alasan absensi yang ada. Para pegawai lebih banyak menggunakan alasan izin untuk tidak masuk kantor. Dengan tingginya jumlah ketidakhadiran para pegawai tersebut artinya akan

mengurangi waktu kerja mereka untuk dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Hal tersebut terjadi dimungkinkan karena tidak adanya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan dalam menyelesaikan tugas serta tidak adanya bimbingan maupun perhatian secara moril dari pimpinan, sehingga pegawai merasa tidak termotivasi untuk datang ke kantor dan bekerja.

Awal tahun 2008 ini, pada Dinas Perhubungan Kota Bandung terjadi perampangan karyawan dari beberapa sub dinas dan seksi yang dihapuskan. Akhirnya para pegawai yang mengalami perampangan tersebut dialihtugaskan ke beberapa tingkat kecamatan untuk ikut membantu mengurus tingkat keselamatan, keamanan, kemudahan serta kenyamanan sistem transportasi dalam cakupan tingkat kecamatan. Diantaranya beberapa sub dinas dan seksi yang mengalami perampangan adalah :

1. Sub Dinas Teknik Prasarana
 - Seksi Jaringan Transportasi
 - Seksi Tata Teknis Perparkiran
 - Seksi Tata Teknis dan Pengelolaan Terminal
2. Sub Dinas Teknik Lalin dan Angkutan
 - Seksi Bimbingan dan Keselamatan
3. Sub Dinas Pos dan Telekomunikasi
 - Seksi Pembinaan Pos dan Telekomunikasi
 - Seksi Pengujian Perangkat Pos dan Peng.Tel

Sumber: data kepegawaian Dinas Perhubungan Kota Bandung,2008

Permasalahan yang biasa terjadi sebagian pegawai kurang konsentrasi dalam melaksanakan pekerjaannya, jam masuk dan keluar kantor tidak sesuai dengan

peraturan yang telah ditetapkan, serta pegawai yang masih belum mamahami tugas pokok dan fungsi jabatan yang sedang diembannya. Terdapat juga keadaan lain yang mempengaruhi motivasi kerja mereka yaitu belum optimalnya pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri mereka, misalnya dalam pengungkapan ide-ide gagasan mereka pada atasannya. Permasalahan ini timbul akibat dari adanya rasa segan dari pegawai untuk dapat mengungkapkan pendapat mereka kepada atasannya dalam situasi informal dan lebih cenderung mengungkapkannya pada situasi formal. Padahal dalam mencapai tujuannya suatu organisasi memerlukan kordinasi dan partisipasi yang baik dalam segala kondisi antar semua anggota organisasi tersebut, baik antar bawahan maupun dengan atasannya. Untuk lebih mengetahui sacara dalam mengenai motivasi para pegawai, penulis melakukan pra survei dalam bentuk wawancara kepada 30 pegawai secara acak dengan memberikan pertanyaan yang sama kepada setiap pegawai yang kemudian disajikan dalam bentuk persentase seperti yang terlihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1
Persentase tingkat motivasi pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung
 (berdasarkan hasil pra penelitian dari 30 orang pegawai)

Pertanyaan	Setuju	Tidak Setuju
1. Motivasi kerja merupakan hal penting yang menentukan kinerja Bapak/Ibu	30	
2. Keberadaan pimpinan memiliki peranan penting terhadap keberlangsungan kinerja Bapak/ibu.	26	4
3. Pimpinan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif melalui interaksi antara bawahan dengan atasan serta bawahan dengan bawahan	18	12
4. Pimpinan memberikan dukungan pada bawahannya dalam menyelesaikan tugas-tugas.	14	16
5. Pimpinan sudah melaksanakan peran-peran kepemimpinannya dalam memimpin organisasi ini.	19	11
6. Motivasi kerja Bapak/ibu timbul akibat peranan kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan.	13	17
7. Motivasi kerja Bapak/ibu lebih banyak berasal dari kebutuhan yang ada dalam diri Bapak/ibu.	21	9
8. Bapak/ibu menyelesaikan tugas karena tuntutan pekerjaan, bukan karena dorongan motivasi dari pimpinan.	24	6
9. Bapak/ibu merasa termotivasi oleh pimpinan dalam bekerja.	22	8

No.	Motivasi Pegawai	Jumlah	Persentase
1.	Pegawai yang merasa termotivasi oleh pimpinannya	8	26,6%
2.	Pegawai yang merasa tidak termotivasi oleh pimpinannya	22	73,4%
Jumlah		30	100%

Sumber: Pengolahan data, 2008

Dari sampel diatas, dapat dilihat bahwa 26,6% dari 30 orang pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung yang sedikit merasa mendapatkan pengaruh motivasi dari pemimpinnya. Angka itu masih dinilai rendah untuk kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi bersama.

Permasalahan diatas menggambarkan masih kurang tingginya 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.

Tidak adanya komunikasi yang cukup baik secara vertikal dari pimpinan terhadap bawahannya, serta kurangnya pengawasan dan perhatian yang lebih dari pimpinan mengakibatkan para pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung menjadi semakin kurang bersemangat untuk menjalankan tanggung jawab yang diberikan. Dengan demikian agar motivasi pegawai dapat meningkat, maka diperlukan kepemimpinan yang tepat agar pegawai merasa memiliki dorongan semangat untuk terus melaksanakan tugasnya. Menurut Moekijat (2002:1):

Motivasi menuntut agar manajer mengetahui bagaimana harus selalu memberi informasi kepada orang-orangnya, agar ia menyediakan waktu dan melakukan usaha yang diperlukan untuk memperoleh saran-saran dan rekomendasi-rekomendasi dari orang-orangnya mengenai masalah-masalah kepentingan bersama.

Pendapat Antoni dalam jurnal gaya kepemimpinan dan produktivitas kerja (2007: 1) Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan

organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi. Hal tersebut dapat dilihat dari keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pimpinan itu dalam menciptakan motivasi dalam diri setiap orang bawahan, kolega, maupun atasan pimpinan itu sendiri. (<http://id.wikipedia.org/wiki/kepemimpinan>)

Motivasi kerja yang tinggi sangat penting dalam mencapai tujuan. Salah satu yang dapat menunjang motivasi kerja pegawai adalah dengan adanya kepemimpinan yang efektif, suatu model kepemimpinan yang efektif tersebut dapat dikaji melalui perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam peranan kepemimpinannya. Sementara untuk mempertahankan pegawai terbaik, pemimpin memegang peranan penting dalam menjembatani kebijakan organisasi dan harapan pegawai.

Sastrodiningrat (2002:38) menjelaskan bahwa Dalam PP 10 1979 (huruf) h Kepemimpinan adalah kemampuan Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

Kepemimpinan merupakan suatu usaha mempengaruhi motivasi individu dalam mencapai tujuan. Efektifitas kepemimpinan dapat terlihat dari pencapaian tujuan organisasi dengan ditunjukkan melalui kerjasama yang baik antara pemimpin dengan bawahan. Oleh karenanya kepemimpinan yang tepat diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan fenomena diatas, maka penulis tertarik untuk mengkaji lebih lanjut melalui judul skripsi ” **Pengaruh Peran Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Bandung** ”.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Kepemimpinan merupakan suatu usaha mempengaruhi motivasi individu dalam mencapai tujuan. Efektifitas kepemimpinan dapat terlihat dari pencapaian tujuan organisasi tersebut. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kondusif di dalam kehidupan organisasional.

Pemimpin yang efektif menyampaikan pesan mereka melalui perilaku dan tindakan, bukan dengan kata-kata saja. Para Pemimpin diukur oleh konsistensi antara tindakan dan kata-kata mereka dengan menjalankan apa yang ia katakan. Pada dasarnya perilaku kepemimpinan adalah segala tindakan yang akan memotivasi dan menggerakkan bawahan agar mau melaksanakan apa yang diinginkan atau diharapkan oleh pimpinan tersebut untuk mencapai tujuan bersama.

Kemampuan seorang pemimpin untuk dapat mengarahkan dan berkomunikasi secara baik dengan para pegawainya merupakan suatu bentuk perhatian yang diberikan pimpinan pada bawahannya. Peranan kepemimpinan akan menjadi sumber motivasi, sumber moral, sumber disiplin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada para pegawai. Oleh karena itu peranan kepemimpinan

yang diterapkan oleh seorang pimpinan haruslah dapat menunjang dalam pencapaian tujuan organisasi termasuk didalamnya menumbuhkan motivasi para pegawai. Dengan peran kepemimpinan yang menaruh perhatian pada pegawainya serta pengawasan dalam bekerja, serta mengerti kebutuhan pegawainya maka akan menimbulkan motivasi bagi para pegawainya.

Pemimpin memiliki banyak peranan berbeda yang harus dimainkan karena pada dasarnya kepemimpinan adalah suatu proses yang kompleks dimana berhubungan dengan situasi dan manusia. Seorang pemimpin harus mengetahui dan memahami fungsi kepemimpinannya agar mencapai kepemimpinan yang efektif dan efisien. Fungsi dan peran seorang pemimpin sangat berkaitan dengan penggunaan sumber daya manusia karena tugas serta peranan pemimpin dalam melakukan pekerjaan haruslah melalui orang lain. Oleh karena itu seorang pemimpin perlu memiliki kapasitas memimpin, memberi motivasi serta menciptakan iklim yang kondusif dan *favourable*. Dengan demikian pemimpin yang mampu memanfaatkan sebaik-baiknya peran kepemimpinannya, maka tidak lain akan lebih mampu menggerakkan motivasi para pegawainya dalam menyelesaikan tugasnya.

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. 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.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka dapat dirumuskan beberapa pokok permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Bagaimanakah gambaran efektifitas peran kepemimpinan pada kantor Dinas Perhubungan Kota Bandung.
2. Bagaimanakah gambaran tingkat motivasi kerja pegawai pada kantor Dinas Perhubungan Kota Bandung.
3. Bagaimanakah pengaruh peran kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai pada kantor Dinas Perhubungan Kota Bandung.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mendeskripsikan peran kepemimpinan pada kantor Dinas Perhubungan Kota Bandung.
2. Mendeskripsikan tingkat motivasi kerja pegawai pada kantor Dinas Perhubungan Kota Bandung.

3. Mengukur pengaruh peran kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai pada kantor Dinas Perhubungan Kota Bandung.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Kegunaan ilmiah

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran, khususnya pada ilmu manajemen sumber daya manusia sebagai bahan kajian dalam pengembangan lebih lanjut mengenai teori-teori peran kepemimpinan yang diterapkan dalam upaya meningkatkan motivasi kerja pegawai.

2. Kegunaan Praktis

Bagi para praktisi diharapkan hasil penelitian ini mampu memberikan informasi tambahan mengenai peran kepemimpinan yang akan diterapkan dalam organisasi sehingga mendorong terciptanya motivasi kerja para pegawai agar lebih baik. Dapat pula dijadikan sebagai umpan balik para pengambil kebijakan dalam memecahkan masalah seputar peran kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai.