

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Peranan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan semakin penting seiring dengan semakin kompleksnya tugas, tanggung jawab dan tantangan yang dihadapi.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang potensial dan sangat dominan pada setiap organisasi atau perusahaan dibandingkan dengan sumber daya lain seperti sumber daya fisik, finansial, dan teknologi. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan adalah sebagai perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Seperti apa yang dikemukakan oleh Malayu S.P. Hasibuan (1990:10) bahwa : "Manusia selalu berperan aktif, dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi".

Mengingat kedudukan pegawai dalam suatu organisasi maupun perusahaan sangat penting, maka pegawai diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa produktivitas yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi maupun perusahaan. Organisasi atau perusahaan yang ingin usahanya maju harus memperhatikan pegawai yang merupakan penggerak kegiatan ekonomi dan penentu maju mundurnya usaha.

Untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja, perusahaan perlu menumbuhkan semangat dan kegairahan kerja dari para pegawainya. Dengan menumbuhkan semangat kerja, memungkinkan pegawai untuk bekerja dengan penuh gairah. Pegawai akan mengerahkan semua keterampilan dan pengetahuannya untuk pencapaian tujuan pribadi maupun tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Sebaliknya apabila penumbuhan semangat kerja terabaikan, bukan hal yang tidak mungkin bila dikemudian hari mendatangkan serangkaian kerugian bagi perusahaan.

Dalam menumbuhkan semangat kerja pegawai, perusahaan melakukan kegiatan secara rutin yang akan membawa pengaruh besar bagi perusahaan tersebut. Dengan adanya kegiatan rutin ini, setiap pegawai diduga akan mengalami tekanan dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan perusahaan maupun tujuan pribadi.

Berbagai tekanan baik secara fisik maupun psikis, sangat mempengaruhi keadaan mental seorang pegawai di suatu perusahaan. Rutinitas kerja yang tetap dalam perputaran waktu yang terus menerus akan menimbulkan kelelahan baik secara fisik maupun psikis. Jika kondisi seperti ini dibiarkan maka tidak menutup kemungkinan akan menghambat kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Pegawai yang bekerja dengan semangat yang tinggi dapat terlihat dari kerja sama, inisiatif, dan tanggung jawab yang diperlihatkan selama bekerja. Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito (1991:160) bahwa :

“Apabila suatu perusahaan mampu meningkatkan semangat kerja, maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan, diantaranya adalah pekerjaan

akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, jumlah absensi akan dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan pegawai dapat diperkecil seminimal mungkin”.

Dari uraian di atas dapat kita lihat betapa pentingnya semangat kerja pegawai bagi perusahaan, karena semangat kerja merupakan faktor penentu bagi pegawai untuk mengoptimalkan potensi yang dimilikinya sehingga dapat mendukung kegiatan perusahaan.

Perusahaan Umum Djawatan Angkutan Motor Republik Indonesia (Perum DAMRI) merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang pelayanan jasa angkutan transportasi yang bertujuan mencari keuntungan (laba). Selain mencapai tujuan-tujuan lain yang ditetapkan, perusahaan negara yang berbentuk BUMN ini didirikan dengan dua fungsi utama, yaitu sebagai alat untuk menghasilkan uang kas negara dan yang kedua 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 bus kota yang dioperasikan. Hal ini sesuai dengan ketentuan yang digariskan dalam peraturan pelaksanaan Perum DAMRI nomor 02/OT-004/1984, pasal 1 yaitu “Unit bus kota dalam lingkungan Perum DAMRI berkedudukan sebagai unit pelaksanaan yang menyelenggarakan sebagian dari tugas perusahaan di bidang angkutan kota”. Apabila terjadi penurunan dalam tingkat pelayanan terhadap para pengguna jasa bisa jadi hal ini dikarenakan adanya penurunan semangat kerja pegawai.

Semangat dalam bekerja dinilai menjadi salah satu faktor yang menyebabkan para pegawai giat dalam melakukan pekerjaannya. Penurunan semangat kerja dapat menimbulkan berbagai dampak negatif seperti mangkir kerja, mogok kerja, kerja lamban, keluar dari tempat kerja dan kerusakan yang disengaja. Pegawai yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan rendah tingkat kemangkirannya, sedangkan perusahaan dengan pegawai yang lebih semangat cenderung lebih efektif daripada perusahaan dengan pegawai yang tidak semangat sehingga dapat meningkatkan produktivitas.

Berdasarkan hasil wawancara didapat beberapa keterangan terkait dengan semangat kerja, diantaranya adalah tidak mudah untuk mengukur semangat pegawai dalam bekerja tetapi walaupun demikian dapat dilihat dari indikator yang menyebabkan menurunnya semangat kerja pegawai seperti terlihat dari daftar kehadiran pegawai yang belum maksimal dan masih kurangnya kedisiplinan pegawai. Berikut ini adalah sajian data persentase absensi pegawai Bagian Operasi pada Perum DAMRI Unit Angkutan Bus Kota Bandung periode Januari sampai dengan Juni 2011.

**Tabel 1. 1**  
**Persentase Absensi Pegawai Bagian Operasi Perum DAMRI Unit Angkutan Bus Kota Bandung Bulan Januari-Juni Tahun 2011**

No	Bulan	Kehadiran	Ketidakhadiran (Dengan Alasan)	Mangkir (Tanpa Alasan)	Jumlah Ketidakhadiran
1	Januari	91,5%	5,3%	3,2%	8,5%
2	Februari	89,3%	6,1%	4,6%	10,7%
3	Maret	87,4%	6,8%	5,8%	12,6%
4	April	85,8%	7,7%	6,5%	14,2%
5.	Mei	84,9%	8,2%	6,9%	15,1%

6.	Juni	82,5%	8,6%	8,9%	17,5%
----	------	-------	------	------	-------

*Sumber: Bagian Operasi Perum DAMRI Unit Angkutan Bus Kota Bandung 2011*

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa tingkat ketidakhadiran pegawai mengalami kenaikan, hal tersebut dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran yang meningkat setiap bulannya. Pada bulan Januari tingkat kehadiran pegawai masih normal dengan nilai persentase 91,5% dan jumlah ketidakhadiran 8,5%. Bulan Februari mengalami kenaikan tingkat ketidakhadiran dengan selisih 2,2% dimana persentasenya yaitu 10,7%. Bulan Maret pun meningkat jumlah ketidakhadiran dengan persentase 12,6%, selisih kenaikan dari bulan Februari yaitu 1,9%. Begitu pula bulan April masih terjadi kenaikan jumlah ketidakhadiran dengan persentase 14,2% dan selisih dari bulan Maret yaitu 1,6%.

Peneliti pun melakukan wawancara kembali untuk memperoleh data absensi bulan berikutnya demi kemajuan informasi mengenai tingkat semangat kerja pegawai. Dan ternyata informasi yang peneliti peroleh di Perum DAMRI Bagian Operasi, tingkat persentase jumlah ketidakhadiran pegawai masih mengalami kenaikan. Diantaranya yaitu, pada bulan Mei selisih kenaikan jumlah ketidakhadiran dengan nilai 0,9% dari bulan sebelumnya 14,2% menjadi 15,1%. Kemudian bulan Juni mengalami kenaikan kembali persentase jumlah ketidakhadiran sebesar 17,5% dengan selisih 2,4%.

Tingkat kehadiran yang melebihi kurang dari 90% dan tingkat ketidakhadiran yang lebih dari 10% ini tentu tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan karena perusahaan mengharapkan kehadiran lebih dari 90% atau bahkan 100% dan batas toleransi ketidakhadiran yang diberikan sebesar 10%. Hal ini terjadi karena masih terdapat pegawai yang tidak masuk kerja dengan alasan

izin dan sakit, juga banyaknya pegawai yang melakukan cuti dan tidak masuk tanpa keterangan (Mangkir). Ketidakhadiran merupakan salah satu indikasi dari penurunan semangat kerja. Karena ketidakhadiran yang tinggi dapat mencerminkan semangat kerja yang rendah.

Selain kenaikan tingkat absensi yang cukup besar setiap bulannya yang disebabkan karena penurunan semangat kerja, berdasarkan temuan penulis di lapangan terungkap bahwa dari tahun 2007 sampai dengan tahun 2010 terjadi fenomena berupa pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai. Hal ini dapat dilihat pada data jumlah pelanggaran pegawai pada Perum DAMRI Unit Angkutan Bus Kota Bandung :

**Tabel 1. 2**  
**Data Jumlah Pelanggaran Pegawai Bagian Operasi Perum DAMRI Unit Angkutan Bus Kota Bandung Periode 2007-2010**

No	Tahun	Jumlah Pelanggaran	Keterangan
1	2007	37 Kasus	Kasus pelanggaran yang sering terjadi oleh Pegawai Bagian Operasi ini diantaranya yaitu kemangkiran, datang terlambat dan pulang sebelum waktunya, serta kelalaian lain dalam bekerja sehingga melanggar peraturan.
2	2008	29 Kasus	
3	2009	34 Kasus	
4	2010	46 Kasus	

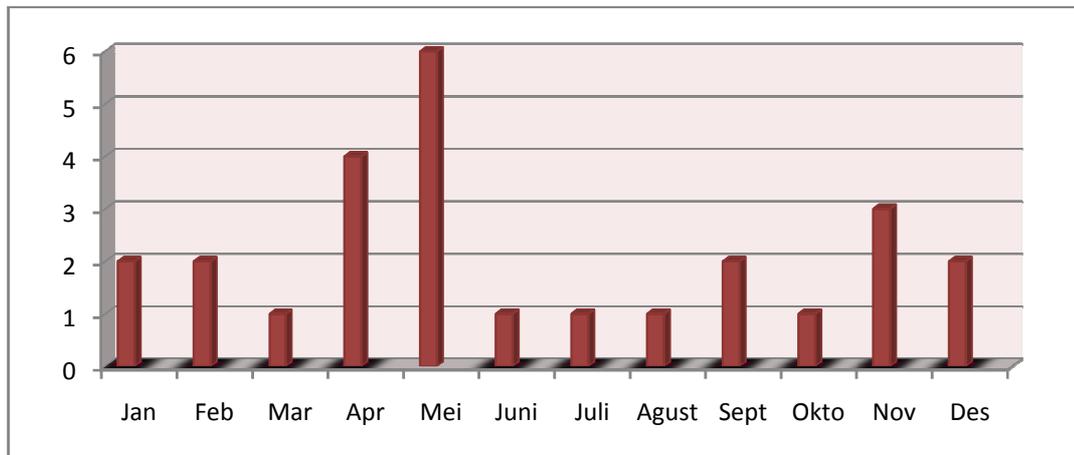
Sumber: Bagian Operasi Perum DAMRI Unit Angkutan Bus Kota Bandung 2011

Data jumlah pelanggaran pegawai pada tabel di atas, menunjukkan adanya semangat kerja yang menurun dan kurangnya kedisiplinan pegawai. Hal ini dapat dilihat dari kenaikan jumlah pelanggaran tiap bulannya sebanyak 12% dari tahun 2008 sampai dengan 2010. Menurut Bapak Kusmaya selaku Kepala Bagian Kepegawaian pada Perum DAMRI Unit Angkutan Bus Kota Bandung, pelanggaran yang terjadi dikarenakan oleh masalah kemangkiran pegawai, datang

terlambat dengan alasan yang tidak jelas, pulang sebelum waktunya, pegawai yang lalu-lalang keluar kantor yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaannya pada saat jam kerja berlangsung. Selain itu terdapat pegawai yang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik, atau sekedar melakukan hal yang tidak penting yang tidak sesuai dengan tugasnya. Dalam melaksanakan tugasnya pegawai kadang melakukan kesalahan atau pun bertindak ceroboh yang mungkin saja itu akan berakibat fatal. Hal ini menandakan bahwa tingkat semangat kerja pegawai mengalami penurunan. Langkah pertama yang diambil pihak perusahaan dalam menghadapi masalah ini adalah pemberian teguran untuk pelanggaran yang ringan kepada pegawai yang bersangkutan, dan langkah kedua adalah pemberian Surat Peringatan (SP) untuk pelanggaran yang lebih berat.

Selain itu, adapun sanksi lain yang diberikan oleh pihak perusahaan akibat pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai dalam hal kompensasi (gaji) yaitu dengan tidak diberikannya tunjangan operasional dengan kondisi apabila pegawai selama tujuh hari berturut-turut dalam sebulan mangkir dari pekerjaannya dan apabila pegawai selama sepuluh hari tidak berturut-turut dalam sebulan mangkir.

Fenomena lain yang penulis temukan pada Perum DAMRI Unit Angkutan Bus Kota Bandung selain data absensi dan data pelanggaran pegawai yaitu data pegawai yang keluar atau berhenti (*Labour Turnover*) tahun 2010. Data tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.1 :



Sumber: Bagian Operasi Perum DAMRI Unit Angkutan Bus Kota Bandung 2011

**Gambar 1. 1**  
**Grafik Data Pegawai Berhenti (*Labour Turnover*)**  
**Perum DAMRI Unit Angkutan Bus Kota Bandung Tahun 2010**

Berdasarkan grafik diatas dapat dilihat bahwa tingkat *Labour Turnover* (tingkat perpindahan pegawai) tinggi terutama pada bulan Mei yang berjumlah 6 pegawai yang berhenti/keluar. Keterangan mereka keluar dari pekerjaannya yaitu mereka yang mengikuti program PDSS (*Pensiun Dini Secara Sukarela*), mengundurkan diri, dan diberhentikan oleh perusahaan karena batas usia, adapula keterangan dari pegawai yang berhenti yaitu karena meninggal dunia. Dari data-data di atas pegawai yang keluar/berhenti dengan sukarela artinya mereka merasa tidak semangat dengan pekerjaannya, mengalami kejenuhan dengan lingkungan kerjanya, finansial yang diterima tidak sesuai bahkan adapula disebabkan karena ketidaksenangan mereka bekerja pada lingkungan perusahaan tersebut.

Hal ini dapat menurunkan produktivitas kerja dan dapat mengganggu kelangsungan jalannya perusahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito (1991:164) bahwa: “Tingkat keluar masuknya buruh yang tinggi selain dapat menurunkan produktivitas kerja, juga dapat mengganggu kelangsungan

jalannya perusahaan”. Permasalahan yang seperti itulah yang harus segera diatasi oleh perusahaan agar dapat meningkatkan kembali semangat kerja pegawai.

Berdasarkan tingkat ketidakhadiran, data pelanggaran pegawai, dan data *Labour Turnover* yang cukup tinggi maka ada kecenderungan bahwa semangat kerja pegawai pada Perum DAMRI Unit Angkutan Bus Kota Bandung mengalami penurunan. Usaha untuk meningkatkan semangat kerja pegawai bukanlah hal yang sederhana, karena semangat kerja pegawai sebagai sikap individu atau pegawai yang bergantung kepada sejumlah faktor yang mempengaruhinya.

Beberapa cara untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja, baik yang bersifat material maupun non material, diantaranya yaitu ditentukan oleh gaji yang cukup, memperhatikan kebutuhan rohani, sekali-kali perlu menciptakan suasana santai, harga diri perlu mendapat perhatian, menempatkan pegawai pada posisi yang tepat, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk maju, perasaan aman untuk menghadapi masa depan, loyalitas, pemberian insentif yang terarah, dan fasilitas yang menyenangkan. (Alex S. Nitisemito. 1991:170)

Menyadari betapa pentingnya meningkatkan semangat kerja pegawai, beberapa usaha kemudian dilakukan oleh perusahaan dengan memperhatikan masalah fasilitator dan jaminan kesejahteraan sosial, namun bersamaan dengan itu pihak perusahaan menganggap bahwa apa yang telah diberikan selama ini seolah-olah belum memacu semua pegawai untuk bekerja lebih bersemangat. Hal ini diketahui masih adanya beberapa keluhan mengenai perasaan jenuh dari sebagian pegawai di dalam bekerja.

Banyak organisasi atau perusahaan berkeyakinan bahwa pendapatan, gaji atau salary merupakan faktor utama yang mempengaruhi semangat kerja pegawai, sehingga ketika organisasi memberikan gaji yang sesuai, maka organisasi merasa bahwa pegawainya sudah puas, padahal semangat kerja pegawai tidak mutlak dipengaruhi oleh gaji semata.

Disisi lain menurunnya semangat kerja pegawai juga ditentukan oleh penempatan kerja yang kurang tepat. Posisi/jabatan yang diberikan perusahaan harus benar-benar sesuai dengan kecakapan dan kemampuan karyawan sehingga dapat meningkatkan semangat kerjanya. (Winardi, 1990:138)

Dari pengamatan di lapangan didapat beberapa pegawai yang memiliki spesifikasi tidak sesuai dengan bidangnya, seperti didapati lulusan Sarjana Hukum (SH) yang ditempatkan tidak sesuai dengan bidangnya yaitu menjadi pegawai di Sub Bagian Tata Laksana Niaga dan Angkutan. Dan juga didapati penempatan yang kurang tepat antara lulusan SMA dan Sarjana yang menempati posisi yang seharusnya tidak disamaratakan, mengingat kualitas dari kedua lulusan yang berbeda. Hal ini akan menyebabkan kinerja di bagian yang ditempati tersebut akan menjadi kurang efektif, karena salah satu prinsip dalam penempatan *the right man in the right place* tidak terjadi, yaitu orang yang memiliki kualifikasi yang tepat untuk pekerjaan yang tepat.

Menempatkan pegawai pada posisi yang tepat tampaknya dapat dijadikan faktor penentu semangat kerja pegawai karena penempatan posisi yang tepat bagi pegawai dapat memungkinkan pegawai untuk mengatasi kebosanan dan kejenuhan dalam bekerja, sehingga pegawai termotivasi untuk bekerja dengan

semangat yang tinggi (Malayu Hasibuan, 2003:102). Apabila pegawai mengalami penurunan semangat dan kegairahan kerja, maka akan mengakibatkan hal-hal yang dapat merugikan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat kita lihat bahwa semangat kerja pegawai sangat penting dalam proses pencapaian tujuan perusahaan secara maksimal. Oleh sebab itu, kiranya perusahaan perlu memperhatikan kepuasan pegawai terutama dalam penempatan kerjanya. Dengan adanya penempatan kerja yang tepat diduga akan dapat menciptakan semangat kerja yang tinggi. Untuk mengetahui pengaruh penempatan kerja terhadap semangat kerja pegawai maka penulis merasa tertarik untuk mengkaji lebih lanjut melalui judul skripsi :

**PENGARUH PENEMPATAN KERJA TERHADAP SEMANGAT KERJA  
PEGAWAI BAGIAN OPERASI PADA PERUM DAMRI UNIT  
ANGKUTAN BUS KOTA BANDUNG.**

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Masalah mendasar yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah semangat kerja pegawai. Semangat kerja ini merupakan hal yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas yang efektif. Oleh karena itu, perlu pengamatan dan penelitian terhadap Perum DAMRI Unit Angkutan Bus Kota Bandung dalam rangka mengembangkan kinerjanya melalui semangat kerja.

Dari latar belakang masalah yang telah dikemukakan, tampak bahwa faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai diantaranya yaitu gaji yang

cukup, memperhatikan kebutuhan rohani, sekali-kali perlu menciptakan suasana santai, harga diri perlu mendapat perhatian, menempatkan karyawan pada posisi yang tepat, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk maju, perasaan aman untuk menghadapi masa depan, loyalitas, pemberian insentif yang terarah, dan fasilitas yang menyenangkan. (Alex S. Nitisemito, 1991:170-181)

Berdasarkan penjelasan dan identifikasi permasalahan di atas, penulis mencoba membatasi ruang lingkup penelitian ini, kajian yang akan dibahas mencakup ruang lingkup penempatan kerja terhadap semangat kerja pegawai bagian Operasi pada Perum DAMRI Unit Angkutan Bus Kota Bandung. Adapun perumusan masalah mengenai pengaruh penempatan kerja terhadap semangat kerja pegawai ini adalah:

1. Bagaimana gambaran efektifitas penempatan kerja pada Bagian Operasi Perum DAMRI Unit Angkutan Bus Kota Bandung?
2. Bagaimana gambaran tingkat semangat kerja pegawai pada Bagian Operasi Perum DAMRI Unit Angkutan Bus Kota Bandung?
3. Adakah pengaruh penempatan kerja terhadap semangat kerja pegawai pada Bagian Operasi Perum DAMRI Unit Angkutan Bus Kota Bandung?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan di atas, tujuan penelitian ini adalah :

- a. Memperoleh gambaran mengenai efektifitas penempatan kerja pada Bagian Operasi Perum DAMRI Unit Angkutan Bus Kota Bandung.
- b. Memperoleh gambaran mengenai tingkat semangat kerja pegawai pada Bagian Operasi Perum DAMRI Unit Angkutan Bus Kota Bandung.

- c. Memperoleh gambaran mengenai adakah pengaruh penempatan kerja terhadap semangat kerja pegawai pada Bagian Operasi Perum DAMRI Unit Angkutan Bus Kota Bandung.

#### **1.4 Kegunaan Hasil Penelitian**

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh beberapa manfaat, yaitu :

1. Manfaat teoritis, penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai kajian yang berkaitan dengan penempatan kerja dan semangat kerja pegawai.
2. Manfaat praktis, diharapkan berguna bagi instansi untuk mengembangkan teori manajemen yang diteliti yaitu penempatan kerja dan semangat kerja pegawai.
3. Manfaat lainnya, sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran bagi para peneliti yang akan menggunakan penelitian yang berkaitan dengan penempatan kerja dan semangat kerja pegawai.