

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang Penelitian

Keberadaan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja mempunyai peranan penting dalam organisasi karena sumber daya manusia ini mempunyai peran yang sangat strategis sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, kepemimpinan, pengendalian, pengawasan, dan pelaksana operasional organisasi. Tersedianya sumber daya manusia dalam hal ini tenaga kerja bukanlah jaminan bahwa organisasi tersebut dapat dikelola dengan baik. Untuk itu diperlukan tenaga-tenaga yang terampil dan profesional, sehingga dapat memberikan kontribusi dan kinerja yang optimal sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi sebelumnya. Berbeda dengan faktor produksi yang lain seperti sumber daya alam dan modal, manusia sebagai karyawan dan pimpinan atau manajer merupakan salah satu faktor yang paling banyak berperan dalam aktivitas organisasi. Syadam (2005 : 26) mengatakan bahwa unsur SDM merupakan unsur yang penting dalam setiap gerak langkah organisasi, oleh sebab itu keberhasilan maupun kegagalan organisasi dalam mencapai tujuannya amat ditentukan oleh kemampuannya dalam mengolah SDM dengan sebaik-baiknya. Hal ini senada dengan pendapat Ruky (2003: 10) yang mengemukakan bahwa kesuksesan sebuah organisasi berujung pada modal *intangibile* yang tidak lain adalah kemampuan dari sumber daya manusia yang dimiliki. Sebenarnya, pengelolaan sumber daya manusia memiliki

tingkat kesulitan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pengelolaan unit dan sub unit dalam sebuah sistem yang terorganisir, karena menyangkut faktor manusiawi yang di dalamnya terdapat kemampuan/*skill*, emosi, motivasi, mental yang berbeda dari setiap masing-masing individu. Pada kenyataannya, ditemukan beberapa hambatan dan kesulitan yang berkembang menjadi permasalahan yang kompleks, seperti rendahnya produktivitas, rendahnya prestasi kerja, tingginya stres kerja, dan yang menjadi perhatian penulis khususnya adalah rendahnya tingkat motivasi bisa menjadi penghambat perkembangan organisasi. Apabila segala kebutuhan dan keinginan pegawai terpenuhi, maka hal tersebut tentu saja akan menjadi alat yang dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk memperbaiki prestasi kerjanya dan pada akhirnya juga akan akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Tingkat motivasi pegawai bukan suatu hal yang bersifat stabil dimana tingkat motivasi ini dapat naik ataupun turun baik itu secara perlahan maupun drastis karena banyak hal yang dapat mempengaruhinya. Motivasi merupakan akibat interaksi individu dan situasi. Masing-masing berbeda dalam dorongan motivasi dasar mereka dan berbagai perubahan yang terjadi akan timbul akibat dari dorongan situasi yang dihadapi. Motivasi dapat dilihat 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 untuk mempertahankan usahanya itu. Oleh karena itu organisasi harus dapat secara terus menerus memberikan dan menjaga tingkat motivasi pegawainya selalu tinggi agar dapat melakukan pekerjaannya dengan

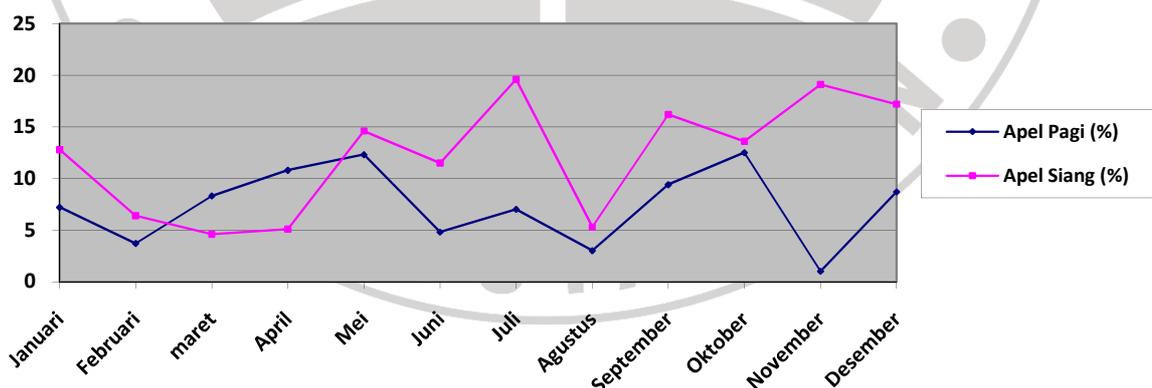
baik. Salah satu cara yang dapat digunakan oleh sebuah organisasi untuk menjaga dan meningkatkan motivasi pegawai adalah dengan cara melakukan pengawasan kepada pegawai dengan kata lain organisasi harus dapat membuat pegawainya memiliki tingkat kesadaran dan kedisiplinan kerja yang tinggi terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaannya, dengan tingkat pengawasan kerja dari pimpinannya, seorang pegawai akan bekerja lebih produktif dan memiliki motivasi kerja yang tinggi.

secara umum tingkat motivasi pegawai pemerintahan masih dianggap tidak sekuat motivasi para pegawai swasta. hal tersebut dapat terlihat dari kinerja dan tingkat disiplin para pegawai. Seperti halnya menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pegawai yang masih belum optimal, kedisiplinan dalam hal kehadiran yang masih belum sesuai dengan aturan yang ditetapkan, prestasi kerja pun masih dinilai belum memenuhi target. hal ini sama dengan yang diungkapkan oleh pakenwulan (2007), yang berisi bahwa “ organisasi pemerintah berbeda dengan organisasi swasta, yang terlihat dari lemahnya *reward* dan *punishment*, apalagi sampai berujung pada pemecatan, menjadi kendala pemerintah untuk mendapatkan kepatuhan karyawannya. melemahnya tingkat motivasi kerja (PNS) Pegawai Negeri Sipil menjadi problem organisasi pemerintah sejak era reformasi yang diikuti oleh paradigma desentralisasi melalui pemberlakuan otonomi daerah. indikasi melemahnya motivasi kerja PNS antara lain adalah banyak yang mulai tidak patuh pada atasannya, sering tidak masuk kerja dengan alasan macam-macam. jika masuk kantor itupun hanya sekedar memenuhi absen utamanya”.

Penulis sempat melakukan wawancara dengan salah satu PNS, ketika ditanya masalah ketepatan waktu datang dan pulang serta hukuman yang diterima ketika melakukan hal-hal indisipliner tersebut beliau mengatakan :

” ah asalkan tidak sampai ketahuan sih tidak apa-apa, tetapi kalau sampai ketahuan ya pintar-pintar mencari alasan saja. Paling hanya diberi teguran saja untuk tidak mengulangnya saja”.

Dari wawancara tersebut dapat penulis simpulkan bahwa kurang tegasnya pemimpin dan gaya kepemimpinan yang beliau lakukan, sehingga para bawahan merasa aman-aman saja apabila melakukan tindakan indisipliner karena sudah tau bahwa mereka tidak akan mendapat sanksi yang tegas dari atasannya. Pegawai Dinas Perikanan, Pertanian, Peternakan dan Perkebunan Kabupaten Bandung Barat memiliki tingkat motivasi kerja yang rendah dapat dilihat dari kedisiplinan pegawai terutama dalam masalah kehadiran dan kemangkiran pegawai. Dapat dilihat dari *chart* ketidakhadiran bulanan.



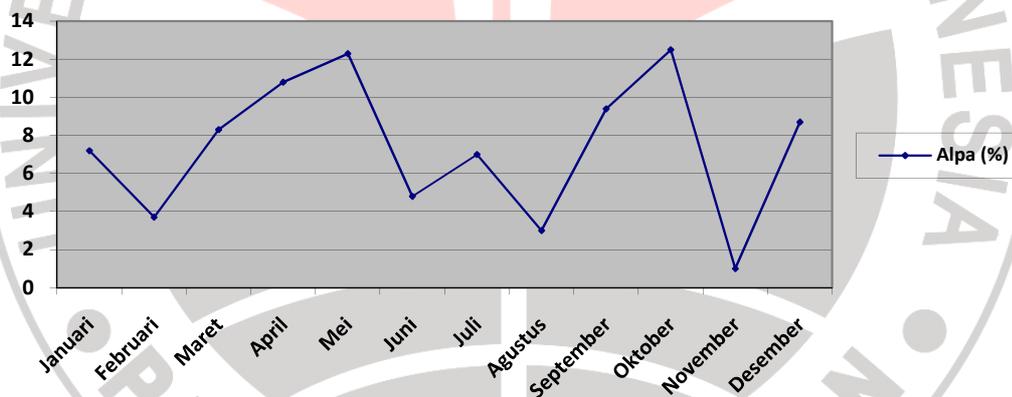
Gambar 1.1

Ketidakhadiran Apel Pagi dan Apel Siang

Sumber : Sub Kepegawaian Dinas Perikanan, Pertanian, Peternakan dan Perkebunan Kabupaten Bandung Barat, 2008

Gambar 1.1 menunjukkan perbandingan jumlah persentase ketidakhadiran antara apel pagi dan apel siang dari pegawai Dinas Perikanan, Pertanian, Peternakan dan Perkebunan Kabupaten Bandung Barat. Dari *chart* tersebut dapat dilihat bahwa persentase ketidakhadiran pada apel siang jauh lebih besar dibanding apel pagi, hal ini menunjukkan rendahnya disiplin pegawai dimana mereka lebih cepat pulang sebelum waktu kerja selesai. Rendahnya disiplin pegawai tersebut akan sangat berdampak terhadap motivasi pegawai dan tentunya berdampak pada rendahnya kinerja pegawai maupun kinerja organisasi.

Berikut disajikan pula data absensi dari pegawai Dinas Perikanan, Pertanian, Peternakan dan Perkebunan Kabupaten Bandung Barat.



Gambar 1.2
Persentase Rata-rata Ketidakhadiran Pegawai
Tahun 2008

Sumber : Sub Kepegawaian Dinas Perikanan, Pertanian, Peternakan dan Perkebunan Kabupaten Bandung Barat, 2008(berdasarkan hasil pengolahan data)

Dari Gambar 1.2 tampak jelas bahwa jumlah persentase ketidakhadiran dari pegawai Dinas Perikanan, Pertanian, Peternakan dan Perkebunan Kabupaten Bandung Barat cukup tinggi, berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa ketidakhadiran (alpa) dari PNS cenderung selalu ada tiap bulannya. Hal tersebut

dapat disimpulkan bahwa pegawai Dinas Perikanan, Pertanian, Peternakan dan Perkebunan Kabupaten Bandung Barat masih banyak yang belum maksimal dalam memanfaatkan jam kerjanya untuk menyelesaikan pekerjaan.

Selain data diatas berdasarkan pada hasil penyebaran angket pra penelitian, didapat hasil bahwa pegawai pada Dinas Perikanan, Pertanian, Peternakan dan Perkebunan Kabupaten Bandung Barat memiliki tingkat motivasi kerja yang rendah yang disebabkan karena pekerjaan yang berjalan relatif monoton, gaji pegawai negeri yang masih dianggap masih rendah, pemimpin yang mampu memotivasi pegawai dan masalah lainnya yang menyebabkan kurangnya keinginan kerja pada diri pegawai. Apabila hal ini terus dibiarkan berlanjut maka tentu saja hal ini akan mengakibatkan penurunan motivasi kerja pegawai.

Berikut adalah data angket pra penelitian yang mengukur motivasi pegawai Dinas Perikanan, Pertanian, Peternakan dan Perkebunan Kabupaten Bandung Barat.

Tabel 1.1

Tabel Angket Pra Penelitian Tentang Motivasi Pegawai

		Tidak Pernah	Jarang	Kadang-Kadang	Sering	Selalu
1	Anda menyelesaikan tugas walaupun mungkin harus menambah jam kerja		37	3	8	
2	Tugas yang dapat diselesaikan tepat waktu mendapat penghargaan dari atasan		30	6	8	4
3	Penilaian prestasi kerja dilakukan secara objektif		27	6	12	3

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Dari hasil penghitungan diatas dapat kita lihat bahwa dari 48 pegawai, Penulis dapat membuat sebuah praduga bahwa motivasi pegawai pada Dinas Perikanan, Pertanian, Peternakan dan Perkebunan Kabupaten Bandung Barat masih rendah, terbukti dengan masih cukup banyaknya pegawai yang terkadang melakukan kemangkiran kerja, merasa bosan ketika sedang melakukan pekerjaan serta merasa kurang mendapat perhatian dari atasannya atas prestasi kerja yang dilakukannya. Dengan demikian, fenomena-fenomena tersebut diatas sudah cukup mengisyaratkan motivasi pegawai Dinas Perikanan, Pertanian, Peternakan dan Perkebunan Kabupaten Bandung Barat masih tergolong rendah.

Uraian tersebut mencerminkan bahwa tingkat motivasi pada Dinas Perikanan, Pertanian, Peternakan dan Perkebunan Kabupaten Bandung Barat masih terbilang rendah. Dan hal ini akan mengakibatkan rendahnya rasa tanggung jawab pada tugas yang diemban dan secara tidak langsung akan mempengaruhi *image* organisasi dimata masyarakat.

Direktur pengembangan Lemhanas RI, H. Darmakusumah menyatakan bahwa:

PNS Indonesia masih menduduki tingkat *good govermence* terendah, kondisi ini disebabkan oleh tidak adanya kejelasan tentang pembagian tugas di lingkungan kerja, kurangnya pengawasan dari pimpinan, kewenangan yang diambil pimpinan sering tidak jelas serta rendahnya gaji PNS menjadi penyebab tidak efisiennya kinerja yang dicapai oleh PNS (Sabarudin-goodgovermence.bappenas.go.id).

Oleh karena itu seorang pemimpin memegang peranan penting dalam usaha pencapaian tujuan, baik individu maupun organisasi atau perusahaan dalam memilih dan melaksanakan tipe kepemimpinannya. Karena kepemimpinan seseorang dapat mencerminkan bagaimana ia membuat bawahannya memiliki motivasi dalam bekerja, seperti Gibson (2005:299) mengatakan bahwa :

“Kepemimpinan merupakan suatu usaha mempengaruhi motivasi individu dalam mencapai tujuan”.

Keberhasilan organisasi dicirikan oleh tingkat motivasi para pegawai dan etos kerja mereka di dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Untuk mewujudkan hal tersebut pemimpin harus mampu untuk mempengaruhi dan mengarahkan para bawahannya agar dapat bekerja secara maksimal. Siagian (2003: 46) menyatakan bahwa Efektivitas kepemimpinan dari para pimpinan merupakan suatu hal yang sangat diinginkan oleh semua pihak dalam keberhasilan organisasi. Efektivitas kepemimpinan dari para pimpinan merupakan suatu hal yang sangat diinginkan oleh semua pihak dalam keberhasilan organisasi. Efektivitas kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kemampuan membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan dengan gaya kepemimpinannya agar cocok dan mampu memenuhi tuntutan situasi tersebut (www.pikiranrakyat.com: 5 November 2004).

Dalam mengevaluasi keberhasilan-keberhasilan kepemimpinan, harus pula mempertimbangkan dampak dari kebijaksanaan yang telah diberlakukan pada orang-orang yang telah dipengaruhi. Salah satu dampak yang dapat dilihat yaitu keberhasilan seorang pemimpin dalam menerapkan motivasi kerja karyawannya.

Kepemimpinan yang ideal bagi pegawai akan menimbulkan suasana dan kondisi kerja yang baik, yang ditandai dengan meningkatnya motivasi para pegawai. Bila karyawan merasa tidak dapat berkomunikasi dan mendapat bimbingan serta contoh baik dari pemimpinnya dalam bekerja maka akan tercermin pada sikap pegawai terhadap pekerjaannya seperti kurangnya gairah kerja, cepat bosan dalam menghadapi pekerjaannya, kurang kreatif dan kurang inisiatif dalam menghadapi pekerjaannya. Berdasarkan penjelasan di atas, penulis merasa tertarik untuk meneliti **“Pengaruh Model Kepemimpinan *Path Goal* terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Perikanan, Pertanian, Peternakan dan Perkebunan Kabupaten Bandung Barat”**.

1. 2. Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

1. 2. 1. Identifikasi Masalah

Faktor yang menyebabkan rendahnya Motivasi pegawai di lingkungan kerjanya bisa berasal dari dalam diri ataupun berasal dari luar dirinya, baik dari rekan kerja ataupun atasannya dan lain sebagainya, namun karena keterbatasan waktu dan teori, penulis hanya mengkaji satu faktor khusus dan dominan dalam masalah penelitian ini yang menyangkut model kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan.

Secara langsung, gaya atau model kepemimpinan dapat mempengaruhi sikap mental pegawai dalam bekerja. Jika model kepemimpinan yang diterapkan mampu diadaptasi dengan baik, maka tingkat motivasi akan tinggi, tetapi sebaliknya jika model kepemimpinan yang diterapkan kurang ideal, maka motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan peraturan di tempat kerja

mereka akan menurun, dan hal ini dapat menghambat tujuan dan pencapaian organisasi.

model kepemimpinan merefleksikan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan pegawai agar mereka mampu mentaati semua peraturan dan norma-norma yang ada di dalam organisasi, dan tidak dapat dipungkiri bahwa posisi pemimpin sangat berpengaruh terhadap motivasi pegawai.

1. 2. 2. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka terdapat rumusan masalah adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana gambaran pegawai Dinas Perikanan, Pertanian, Peternakan dan Perkebunan Kabupaten Bandung Barat tentang model kepemimpinan atasannya?
2. Bagaimana gambaran Motivasi pegawai Dinas Perikanan, Pertanian, Peternakan dan Perkebunan Kabupaten Bandung Barat?
3. Bagaimana peran model kepemimpinan terhadap motivasi pegawai di Dinas Perikanan, Pertanian, Peternakan dan Perkebunan Kabupaten Bandung Barat?

1. 3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. 3. 1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Untuk memperoleh gambaran mengenai model kepemimpinan di Dinas Perikanan, Pertanian, Peternakan dan Perkebunan Kabupaten Bandung Barat.
2. Untuk memperoleh gambaran mengenai motivasi pegawai Dinas Perikanan, Pertanian, Peternakan dan Perkebunan Kabupaten Bandung Barat.
3. Untuk mengetahui bagaimana peran model kepemimpinan terhadap motivasi Pegawai Dinas Perikanan, Pertanian, Peternakan dan Perkebunan Kabupaten Bandung Barat.

1. 3. 2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara teoritis :
 - Sebagai usaha untuk menguji teori yang disajikan diperkuliahan khususnya tentang gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Sehingga nantinya dapat menjadi bahan kajian pembelajaran lebih lanjut dalam perkuliahan.
 - Dapat dijadikan sumber referensi dan inspirasi bagi penelitian selanjutnya yang akan meneliti di bidang kajian yang sejenis. Sehingga hasilnya nanti diharapkan dapat memperbaharui dan menyempurnakan hasil penelitian ini.
2. Secara praktis yaitu khususnya bagi perusahaan atau organisasi dapat menjadi bahan masukan positif terhadap upaya peningkatan motivasi karyawannya dengan lebih memperhatikan faktor-faktor yang dapat menentukan tingkat motivasi.

3. Secara pribadi, dapat menambah pengetahuan dan pemahaman peneliti mengenai peran faktor gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan/pegawai.

