

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Djawatan Angkutan Motor Republik Indonesia (DAMRI) merupakan salah satu badan usaha milik negara yang menyediakan layanan transportasi angkutan umum, dan dari awal tahun dibentuknya sampai sekarang masih menjadi salah satu jasa angkutan kendaraan umum bagi masyarakat baik dari berbagai aktivitas di lingkungan masyarakat. Hal tersebut didukung Peraturan Pemerintah No.30 tahun 1982, tanggal 29 September 1982, dan Surat Edaran PERUM DAMRI No.SES 01/DT.003/DU/1983, tentang pengalihan status Perusahaan Negara angkutan motor DAMRI menjadi Perusahaan Umum DAMRI.

PERUM DAMRI Unit Angkutan Bus Kota Bandung mulai beroperasi pada tanggal 17 Mei 1976 setelah mendapat izin dari Walikota Bandung dengan surat keputusan No.10/85/78 pada tanggal 22 Juni 1978, namun kinerja PERUM DAMRI khususnya Unit Angkutan Bus Kota Bandung pada saat ini terlihat mengalami penurunan. Hal ini terlihat dari adanya berbagai masalah baik dari segi keuangan, teknologi, sarana dan prasarana yang dimiliki, serta sumber daya manusianya. Keadaan ini terlihat dari rendahnya tingkat pelayanan yang diindikasikan dengan jadwal tak pasti, kecepatan rendah, kedatangan tidak teratur, kurang manusiawi (berdesakan dan berdiri), tingkat kecelakaan relatif masih tinggi, dan pengelolaan buruk. Disamping itu, dalam hal keuangan ternyata pemasukan PERUM DAMRI kurang dari kondisi ideal, sehingga harus

melakukan penghematan yang pada akhirnya merugikan keselamatan dan kenyamanan penumpang. Hal di atas sesuai dengan pendapat Kepala Perum DAMRI Bandung, Drs. Sadiyo, pada artikel pikiran rakyat dalam situs <http://www.pikiran-rakyat.com/index.php?mib=news.detail&id=62065> tertanggal 2 Maret 2009 yang mengatakan:

"Kita menyadari sebenarnya masih cukup banyak bus DAMRI yang harus segera mendapat perbaikan. Upaya itu akan dilakukan secara bertahap sesuai dengan kemampuan yang kita miliki. Jelas kita ingin merubah citra DAMRI dari yang tadinya berbodi keropos, miring ke kiri dan kerap mengeluarkan asap tebal, menjadi lebih baik dari itu semua. Skala prioritas Perum DAMRI Bandung saat ini menilai rehabilitasi 75 unit bus kota sangat mendesak untuk dilakukan, hal ini tentunya terkait dengan peningkatan pelayanan kepada para pelanggan. Dilihat dari sisi bisnis 40 persen dari 15 trayek yang dilayani DAMRI di Kota Bandung sangatlah tidak menguntungkan, namun kita tetap harus menjalaninya karena memang visi dan misi kita tidak semata-mata mencari keuntungan tetapi ada sisi lain yang harus mendapat tempat tersendiri yaitu bagaimana memberikan pelayanan kepada masyarakat agar dapat menikmati angkutan yang nyaman dengan tarif yang terjangkau. Dengan jumlah 900 sopir dan kondektur, setiap harinya DAMRI mampu mengangkut 75.000 penumpang sepanjang tahun 2008 lalu. Untuk tahun ini kita harapkan minimal kondisi tersebut dapat dipertahankan, atau malah lebih baik bila mampu ditingkatkan."

Kinerja PERUM DAMRI dapat terlihat dari Laporan Kinerja yang dikeluarkan setiap tahunnya. Secara lebih jelas dapat terlihat pada tabel 1.1 berikut :

Tabel 1.1
LAPORAN KINERJA PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung)
Periode Tahun 1998-2008

TAHUN	SO(Bus)	RIT	KM	PNP
1998	165	713,692	12,294,872	47,443,089
1999	163	742,510	11,713,336	47,647,800
2000	151	658,832	10,465,655	43,280,262
2001	155	617,505	10,096,756	40,413,398
2002	161	553,988	9,305,259	35,489,610
2003	187	594,589	10,403,274	31,561,952
2004	189	616,173	11,181,767	29,395,082
2005	192	593,941	12,352,253	25,465,981
2006	193	586,912	12,475,185	23,837,785

TAHUN	SO(Bus)	RIT	KM	PNP
2007	183	528,490	11,242,942	20,966,263
2008	177	498,326	11,301,074	19,632,700

Sumber: Diolah Dari Laporan Kepegawaian Tahun 2009

Keterangan :

SO : Siap Operasi RIT : Bolak-balik dalam satu trayek
 KM : Kilometer PNP : Penumpang

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat bahwa SO, RIT, KM, PNP mengalami fluktuasi dari tahun 1998-2008, dapat dilihat bahwa SO yaitu bus yang siap operasi pada tahun 1998 berjumlah 165 bus siap operasi dan meningkat sampai tahun 2006 mencapai 193 buah bus, tetapi jumlah bus berkurang menjadi 177 bus yang siap operasi pada tahun 2008, penurunan SO ini akan berdampak pula pada RIT, KM, PNP dan keseluruhan kinerja PERUM DAMRI pada umumnya. Dilihat pada RIT yaitu banyaknya bolak-balik dalam satu trayek, kondisinya dari tahun ke tahun mengalami penurunan yang pasti dilihat dari tahun 1998 jumlah rit 713.692 kali bolak-balik hingga tahun 2008 jumlah rit 498,326 kali bolak-balik. Penurunan yang sama juga terjadi pada KM yaitu indikasi jarak tempuh bus yang pada 1998 mencapai 12.294.872 Km dan terus menurun hingga pada Tahun 2008 mencapai 11.301.074 Km, begitu pula penurunan terjadi pada PNP yaitu jumlah penumpang yang tahun 1998 dengan 47.443.089 orang penumpang tetapi terus menurun sampai 2008 jumlah penumpang hanya 19.632.700 orang.

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat bahwa kinerja DAMRI mengalami penurunan. Rendahnya kinerja PERUM DAMRI diduga akibat dari kinerja pegawainya yang rendah. Hal tersebut dapat dilihat dari kemampuan kerja dan terlaksananya program kerja. Rendahnya prestasi kerja Pegawai PERUM DAMRI

(Unit Angkutan Bus Kota Bandung) dapat terlihat dalam Laporan Pencapaian Pegawai Bagian Operasional selama kurun waktu 5 tahun pada tabel 1.2 berikut:

Tabel 1.2
Laporan Pencapaian Kerja Pegawai Bagian Operasional PERUM DAMRI
(Unit Angkutan Bus Kota Bandung) Tahun 2005-2009

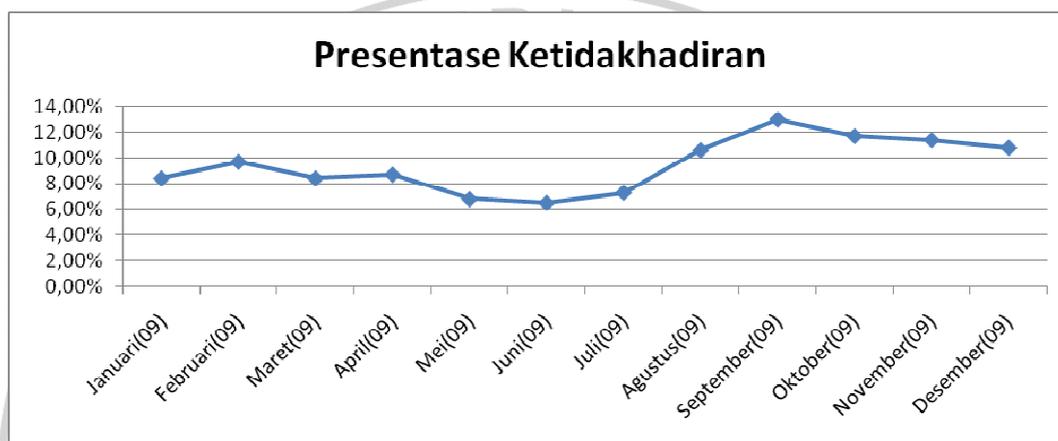
NO	Tahun	Sub.Bag. TLA			Sub. Bag. PMP			Sub. Bag. PPKDA			Sub. Bag. PPBAS			Sub. Bag. ADM RAN			Sub. Bag. Antar Kota		
		Program			Program			Program			Program			Program			Program		
		Jml	Re alis asi	%	Jml	Re alis asi	%	Jml	Re alis asi	%	Jml	Re alis asi	%	Jml	Re alis asi	%	Jml	Re alis asi	%
1	2005	34	28	82%	27	22	81%	16	11	68%	12	10	83%	11	8	73%	16	14	87%
2	2006	31	25	80%	24	19	79%	17	11	65%	12	10	83%	15	13	87%	11	10	91%
3	2007	25	24	96%	20	16	80%	16	13	81%	15	11	73%	16	10	62%	14	13	93%
4	2008	29	26	89%	23	21	91%	18	15	83%	12	10	83%	16	10	62%	17	10	59%
5	2009	22	17	77%	26	23	88%	17	10	59%	11	9	82%	14	13	93%	13	12	92%

Sumber: Diolah Dari Laporan Kepegawaian Tahun 2010

Pada tabel 1.2, menunjukkan adanya penurunan prestasi kerja pada pegawai PERUM DAMRI bagian operasional. Dilihat bahwa laporan pencapaian tidak ada yang mencapai 100%, bahkan realisasinya ada yang hanya mencapai 59% dilihat pada tahun 2009 pada bagian PPKDA dan tahun 2008 pada bagian antar kota. Hal ini menunjukkan dari realisasi program kerja yang direncanakan tidak semuanya dapat terlaksana. Dilihat pada tabel 1.2 sebagai acuan rendahnya prestasi kerja pada tahun 2009 program yang tidak terlaksana kurang lebih 5 atau 8 program dari yang direncanakan.

Menurut Gouzali Saydam (2005:444) semangat dan kegairahan kerja yang rendah akan tercermin pada gejala-gejala berikut : tingkat kemangkiran tinggi, timbul keresahan pada sumber daya manusia dalam bekerja, produktivitas menurun dan sering timbulnya pemogokan dan akibat yang bisa terjadi pada menurunnya kinerja pegawai. Hal ini pun selaras dengan pernyataan Alex S. Nitisemito dalam Harahap (2007:36) yang menyatakan salah satu indikasi adanya penurunan motivasi dalam bekerja adalah tingkat absensi yang naik.

Rendahnya prestasi kerja pegawai tersebut diduga salah satunya adalah karena kurang motivasi para pegawai terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat mereka bekerja. Beberapa bentuk tindakan yang dapat mencerminkan kurangnya motivasi pegawai salah satunya adalah kemangkiran atau tingginya presentase ketidakhadiran pegawai.



Sumber: Diolah Dari Laporan Kepegawaian Tahun 2010

Gambar 1.1
Presentase Ketidakhadiran Pegawai Operasional Januari-Desember 2009

Berdasarkan data Gambar 1.1, terlihat bahwa presentase ketidakhadiran pegawai bagian operasional mengalami fluktuasi selama periode Januari 2009-Desember 2009. Presentase ketidakhadiran pegawai bagian operasional dapat dikatakan cukup tinggi dengan presentase tertinggi sebesar 13,00% terjadi pada bulan September 2009.

Berdasarkan informasi dan data pra penelitian, yang memperlihatkan gambaran sikap dan perilaku pegawai PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota) faktor penting lainnya yang penulis duga berpengaruh dalam masalah prestasi kerja ini adalah faktor kompetensi. Robotham (1996:27) dalam Imam Solihin (2008:71) menjelaskan bahwa, “Kompetensi yang dimiliki seseorang

dapat diperoleh dengan baik melalui pendidikan formal dan pengalaman kerja”. Maka, ada baiknya jika kita melihat gambaran kompetensi awal atau kompetensi dasar pada pegawai PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota) berdasarkan tingkat pendidikan formal dan pengalaman kerjanya. Tabel 1.3 berikut memperlihatkan gambaran tersebut :

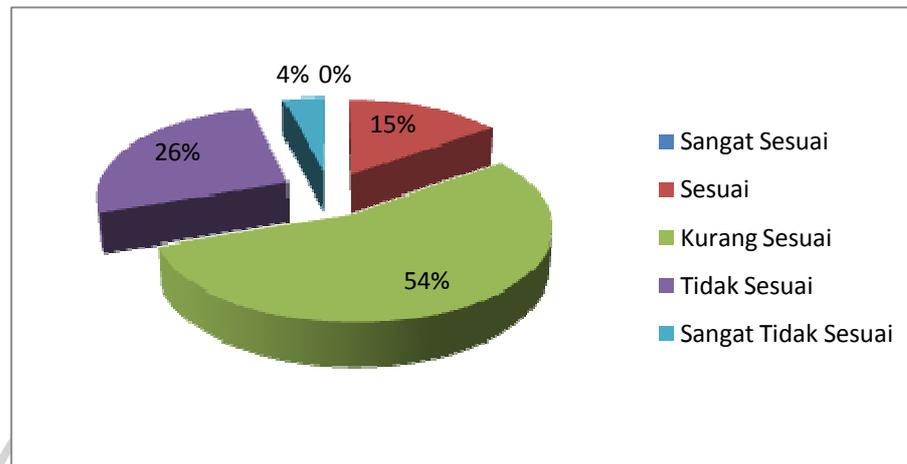
Tabel 1.3
Tingkat Pendidikan Pegawai Bagian Operasional PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung)

PENDIDIKAN	BAGIAN OPERASIONAL						TOTAL
	Sub. Bag. TLA	Sub. Bag. PMP	Sub. Bag. PPKDA	Sub. Bag. PPBAS	Sub. Bag. ADM RAN	Sub. Bag. Antar Kota	
SD	-	-	-	-	-	-	-
SMP	-	7	-	-	-	2	9
SMA	2	26	2	-	-	-	30
D1-D3	6	24	9	1	2	2	44
S1	4	2	3	2	1	2	14
S2	1	-	-	1	-	-	2
TOTAL	13	59	14	4	3	6	99

Sumber: Diolah Dari Laporan Kepegawaian Tahun 2009

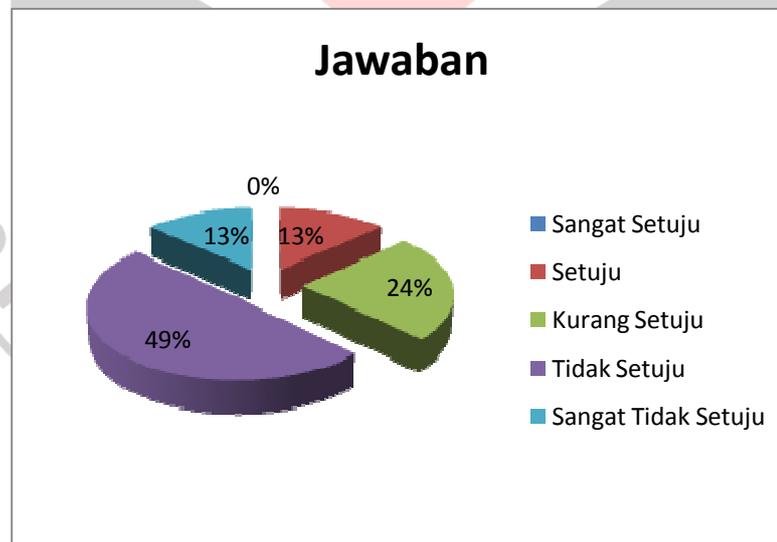
Dari tabel 1.3 dapat dilihat sebagian besar pegawai bagian operasional PERUM DAMRI (Unit Angkutan Bus Kota Bandung) berlatar belakang pendidikan setingkat D1-D3 dengan jumlah pegawai 44 orang. Selain itu, perusahaan masih mempekerjakan karyawan dengan pendidikan setingkat SMA dan SMP masing-masing sebanyak 30 orang dan 9 orang. Pada pra penelitian penulis juga melakukan penyebaran angket kepada 99 pegawai bagian operasional PERUM DAMRI yang digunakan untuk menilai kompetensi pegawai pada bagian operasional. Gambar 1.2 berikut memperlihatkan tanggapan pegawai operasional tentang pekerjaan yang dilakukan apakah sudah sesuai dengan jurusan pendidikan yang dicapai masing-masing pegawai, gambar 1.3 memperlihatkan tanggapan

pegawai operasional tentang pendidikan formal yang tinggi menjadi syarat utama bekerja di PERUM DAMRI:



Sumber: pengolahan angket pra penelitian Maret 2010

Gambar 1.2
Persentase Pegawai Operasional Tentang Pekerjaan yang Dilakukan Sesuai Dengan Jurusan Pendidikan yang Dicapai



Sumber: pengolahan angket pra penelitian Maret 2010

Gambar 1.3
Persentase Pegawai Operasional Tentang Pendidikan Formal yang Tinggi Menjadi Syarat Bekerja Disini

Pada gambar 1.2 dan gambar 1.3 dapat kita lihat bahwa hasil perhitungan dari 99 pegawai yang dijadikan sampel penulis dapat disimpulkan bahwa masih ada pegawai yang merasa tidak puas dengan kesesuaian pekerjaan dengan pendidikan formal yang dicapai. Hal ini dilihat pada gambar 1.3 dengan banyak yang menyatakan kurang sesuai serta yang menyatakan tidak sesuai dan juga hasil jawaban pada gambar 1.4 menunjukkan masih rendahnya penghargaan pegawai terhadap pendidikan formal dan pengalaman kerja sehingga diduga menjadi indikasi kompetensi pegawai masih rendah walaupun tingkat pendidikan pegawai PERUM DAMRI bagian operasional cukup baik, yang diduga berdampak pada menurunnya prestasi kerja pegawai.

Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang terpenting karena tanpa adanya peran serta dari pegawai, sebuah instansi tidaklah mungkin dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan. Hal di atas sependapat dengan pernyataan T. Hani Handoko (2002:23), yang menyatakan bahwa:

Sumber daya yang terpenting dalam suatu organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang memberikan bakat, tenaga, kreativitas dan usaha mereka pada organisasi tanpa orang-orang yang cakap, organisasi dan manajemen akan gagal mencapai tujuan.

Sumber daya manusia memiliki sifat yang berbeda dengan sumber daya manajemen lainnya. Pegawai merupakan sumber daya yang memiliki perilaku-perilaku yang terdiri dari bakat, sikap, keterampilan, kebiasaan, dan nilai.

Pegawai yang memiliki perilaku yang positif dalam artian berprestasi merupakan suatu kekayaan bagi sebuah instansi. Seperti pendapat Hasibuan (2003:13), yang menyatakan bahwa: "Pegawai adalah kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan

terjadi. Pegawai berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai”.

Pendekatan yang penting dalam pengelolaan pegawai, adalah diperlukan adanya keseimbangan dalam pemenuhan kebutuhan organisasi dan kebutuhan pegawai. Salah satu pendekatan dalam pengelolaan ini yaitu dengan memperhatikan motivasi kerja pegawainya. Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi mampu mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi. Motivasi juga merupakan subjek yang penting bagi manajer karena menuntut definisi manajer harus bekerja dengan melalui orang lain. David C. McClelland yang dikutip oleh Mangkunegara (2005:68) berpendapat bahwa :

Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian tujuan. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja dengan predikat terpuji.

Berdasarkan pendapat tersebut, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang tumbuh dari dalam diri sendiri akan membentuk satu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Pendekatan lain yang mempengaruhi adalah kompetensi pada pegawai. Kompetensi mencakup berbagai faktor teknis dan non teknis, kepribadian dan tingkah laku, *soft skills* dan *hard skills*, kemudian banyak digunakan sebagai

aspek yang dinilai banyak perusahaan untuk merekrut pegawai ke dalam organisasi. Penilaian kompetensi biasanya menggunakan pendekatan tingkat keahlian yang dimiliki seseorang pegawai dengan standar yang diinginkan, dan kualifikasi berupa sertifikasi, yang dapat berfungsi sebagai pengesahan bahwa pegawai yang bersangkutan dapat memenuhi standar. Pada kenyataannya ada aspek-aspek kompetensi yang tidak dapat dinilai dengan kualifikasi dari institusi kompetensi atau lembaga sertifikasi. Hal ini membutuhkan pengamatan dan analisa di tempat bekerja, kriteria yang lebih jelas harus ditetapkan untuk memudahkan dalam menentukan tingkat kompetensi seorang pegawai. Kompetensi yang ditetapkan di organisasi merupakan basis dari berbagai aspek pengembangan sumber daya yang dimiliki, yang dikondisikan sebagai upaya pendukung dalam pencapaian kinerja organisasi, dengan keunggulan kinerja merupakan modal penting untuk mengantar organisasi mencapai tingkat keunggulan bersaing yang optimal dan efisien.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh mengenai pengaruh motivasi dan kompetensi yang tertuang dalam judul **“PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPETENSI TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI PADA PERUM DAMRI (Survei Pada Pegawai Bagian Operasional PERUM DAMRI)”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Untuk dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai tentunya tidak mudah, banyak masalah yang harus dihadapi baik yang berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri maupun dari luar. Seperti uraian pada latar belakang diatas, salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai, antara lain motivasi dan kompetensi.

Motivasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi pembentukan kinerja pegawai yang efektif dan secara langsung meningkatkan prestasi kerja pegawai untuk jauh lebih baik pada akhirnya berujung pada prestasi kerja perusahaan. Pegawai yang sudah memiliki motivasi yang kuat akan menjadikan landasan penting yang mendukung akan mempengaruhi prestasi kerja pegawai menjadi lebih efektif.

Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*).

Masalah dalam penelitian ini akan dibatasi dalam ruang lingkup motivasi sebagai variabel X1, kompetensi sebagai variabel X2, dan prestasi kerja sebagai variabel Y.

1.2.2 Rumusan Masalah

Adapun perumusan pokok permasalahan tentang motivasi dan kompetensi terhadap prestasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran motivasi pegawai PERUM DAMRI di bagian operasional.
2. Bagaimana gambaran kompetensi pegawai PERUM DAMRI bagian operasional.
3. Bagaimana gambaran prestasi kerja pegawai PERUM DAMRI bagian operasional.
4. Bagaimana gambaran antara motivasi dengan prestasi kerja pegawai PERUM DAMRI bagian operasional.
5. Bagaimana gambaran antara kompetensi dengan prestasi kerja pegawai PERUM DAMRI bagian operasional.
6. Bagaimana besaran pengaruh dari motivasi dan kompetensi terhadap tingkat prestasi pegawai PERUM DAMRI baik secara parsial, maupun secara simultan.

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan identifikasi masalah dan rumusan masalah yang telah dijelaskan diatas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Mengetahui gambaran motivasi yang dimiliki oleh pegawai PERUM DAMRI pada bagian operasional
2. Mengetahui gambaran kompetensi pada pegawai PERUM DAMRI pada bagian operasional
3. Mengetahui gambaran prestasi kerja pegawai PERUM DAMRI pada bagian operasional

4. Mengetahui gambaran antara motivasi dengan prestasi kerja pegawai PERUM DAMRI pada bagian operasional
5. Mengetahui gambaran antara kompetensi dengan prestasi kerja pegawai PERUM DAMRI pada bagian operasional.
6. Mengetahui pengaruh efektivitas motivasi dan kompetensi terhadap tingkat prestasi kerja pegawai PERUM DAMRI

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara teoritis : Sebagai usaha untuk menguji teori yang telah disampaikan pada perkuliahan khususnya tentang motivasi, kompetensi, dan prestasi kerja. Penelitian ini diharapkan 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 dan pada akhirnya diharapkan dapat memperbaharui dan menyempurnakan hasil penelitian ini.
2. Secara praktis khususnya bagi perusahaan dapat menjadi bahan masukan yang positif bagi upaya peningkatan prestasi kerja pegawai dengan lebih memperhatikan faktor motivasi dan kompetensi.
3. Secara pribadi, diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pemahaman peneliti mengenai pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap prestasi kerja pegawai.