

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting bagi suatu instansi pemerintahan. Arti penting dari sumber daya manusia terletak pada kemampuannya untuk bereaksi secara sukarela dan positif terhadap sasaran-sasaran pelaksanaan pekerjaan serta kemampuan yang diperoleh untuk mencapai kepuasan terhadap hasil kerjanya sehingga dapat memberikan kontribusi dan prestasi kerja yang optimal untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan.

Sumber daya yang dimiliki instansi tidak akan memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja optimum. Menilai kualitas dari sumber daya manusia yang ada dapat diukur dari kinerja pegawai. Kinerja pegawai merupakan kemampuan kerja yang dicapai dan diinginkan dari perilaku pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab secara individu maupun kelompok. Kinerja bisa menjadi sarana bagi suatu instansi untuk mengukur kemampuan para pegawai yang ada dalam suatu instansi.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan aparatur negara yang bertugas menjadi abdi masyarakat dan menyelenggarakan pelayanan bagi masyarakat. PNS juga menjadi panutan atau contoh bagi setiap masyarakat sesuai dengan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Pegawai harus dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan pegawai perlu diarahkan

untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Hal ini dilakukan agar sumber daya manusia memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat. Instansi sulit dalam mencapai tujuannya tanpa adanya pegawai, karena merekalah yang menentukan majunya suatu instansi.

Kinerja pegawai pemerintah sebagai aparatur negara dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya merupakan salah satu elemen penting yang turut menentukan terwujudnya suatu tata pemerintahan yang baik. Peningkatan pelayanan publik sangat terkait dengan budaya internal organisasi pemerintah daerah, serta etos kerja di birokrasi pemerintahan masih harus ditingkatkan sehingga mewujudkan kinerja yang optimal. Instansi pemerintahan perlu menciptakan kinerja pegawai yang tinggi sebab dengan tingginya kinerja pegawai diharapkan menjadi cerminan bagi dinas atau instansi setempat dalam mengelola dan mengalokasikan para pegawai. Kinerja pegawai juga akan mempengaruhi banyaknya output yang sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Pada kesempatan kali ini peneliti melakukan penelitian di Dinas Perhubungan (DISHUB) Kota Bandung. Saat ini Dinas Perhubungan berusaha mensejahterakan masyarakat umum akan perlunya sarana transportasi dalam kehidupannya. Dinas Perhubungan merupakan dinas daerah yang menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang perhubungan. Sebelum berubah menjadi dinas perhubungan pada tahun 2001 dulu bernama Dinas Lalu Lintas Dan Angkutan Jalan Propinsi TI Jawa Barat Cabang

Kota Madya DT II Bandung sampai tahun 1997, Bandung. Tugas pokok DISHUB adalah melaksanakan sebagian urusan pemerintah daerah di Bandung berdasarkan asas otonomi pembantuan.

Kinerja pegawai merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap instansi dimanapun tidak terkecuali bagi Dinas Perhubungan (DISHUB) Kota Bandung, karena kinerja pegawai mempengaruhi keberhasilan instansi tersebut dalam mencapai tujuannya. Kinerja pegawai yang baik dan memuaskan dapat menghasilkan produktivitas yang baik bagi instansi, sedangkan kinerja yang buruk dapat menghasilkan produktivitas yang rendah bagi instansi.

Peneliti menggunakan rekapitulasi penilaian kinerja pegawai untuk mengetahui kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kota Bandung, penilaian kinerja pegawai dilakukan oleh bagian kepegawaian berdasarkan hasil penilaian rata-rata pelaksanaan pekerjaan pegawai yang meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, kepemimpinan.

Peraturan Pemerintah No.10 Tahun 1979 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian kinerja PNS adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan,

kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan.

Penilaian kinerja pegawai masih menggunakan Peraturan Pemerintah No.10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Berikut ini merupakan unsur-unsur dalam daftar penilaian kinerja pegawai negeri sipil (PNS) yang terdiri dari, unsur-unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan dan nilai pelaksanaan pekerjaan.

**Tabel 1.1**  
**Unsur-unsur Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan**

No.	Unsur-unsur Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan
1.	Kesetiaan
2.	Prestasi kerja
3.	Tanggung jawab
4.	Ketaatan
5.	Kejujuran
6.	Kerjasama
7.	Prakarsa
8.	Kepemimpinan

(Sumber: Peraturan Pemerintah No.10 Tahun 1979)

Berdasarkan Tabel 1.1 disebutkan ada 8 unsur yang meliputi penilaian pelaksanaan pekerjaan, seperti kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.

**Tabel 1.2**  
**Nilai Pelaksanaan Pekerjaan**

No.	Nilai	Kata Sifat
1.	91 – 100	Amat Baik
2.	76 - 90	Baik
3.	61 - 75	Cukup
4.	51 - 60	Sedang
5.	50 ke bawah	Kurang

(Sumber: Peraturan Pemerintah No.10 Tahun 1979)

Unsur-unsur pada Tabel 1.1 tersebut akan dicocokkan dengan pelaksanaan pekerjaan yang selanjutnya diberi penilaian sesuai dengan Tabel 1.2.

Berdasarkan pengamatan awal penelitian di Dinas Perhubungan (DISHUB) Kota Bandung, diindikasikan ada beberapa masalah yang menyebabkan menurunnya kinerja pegawai di instansi tersebut. Hal ini bisa dilihat dari hasil rata-rata dari Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3) Tahun 2013 dan 2014.

**Tabel 1.3**  
**Rekapitulasi Rata-Rata Hasil Penilaian Kinerja Pegawai di DISHUB Kota Bandung (2013-2014)**

No.	Unsur-Unsur	Tahun 2013		Tahun 2014	
		Presentase	Keterangan	Presentase	Keterangan
1.	Kesetiaan	92	Amat Baik	85	Baik
2.	Prestasi Kerja	82	Baik	77	Baik
3.	Tanggung Jawab	82	Baik	73	Cukup
4.	Ketaatan	82	Baik	72	Cukup
5.	Kejujuran	82	Baik	76	Baik
6.	Kerjasama	82	Baik	70	Cukup
7.	Prakrasa	82	Baik	78	Baik
8.	Kepemimpinan	83	Baik	73	Cukup
<b>Jumlah</b>		667		607	
<b>Rata-Rata</b>		83,38%	Baik	75,50%	Cukup

(Sumber : Hasil DP3 Pegawai Jabatan Fungsional Pada DISHUB Kota Bandung)

Berdasarkan Tabel 1.3 menunjukkan dari tahun 2013 hingga tahun 2014 mengalami penurunan pada penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai jabatan fungsional di DISHUB Kota Bandung, terutama unsur tanggung jawab, ketaatan, kerjasama dan kepemimpinan. Dimana nilai unsur tanggung jawab tahun 2013 sebesar 82 dan terjadi penurunan pada tahun 2014 sebesar 73, hal ini terjadi karena ada beberapa pegawai yang tidak menyelesaikan tugas yang diberikan

tepat waktu dan hasil pekerjaan pegawai yang kurang maksimal. Pada nilai unsur ketaatan tahun 2013 sebesar 82 dan terjadi penurunan pada tahun 2014 sebesar 72. Adapun masalah ketaatan pegawai di DISHUB Kota Bandung yaitu pegawai yang tidak mematuhi ketentuan jam kerja dan kebijakan instansi seperti datang terlambat, meninggalkan ruang kerja saat jam kerja, menggunakan waktu kerjanya secara tidak produktif seperti bermain *game* bahkan tidur siang dan pegawai yang menggunakan waktu istirahat melebihi batas waktu istirahat yang diberikan oleh instansi. Sedangkan unsur kerjasama juga mengalami penurunan dari tahun 2013 sebesar 82 menjadi 70 pada tahun 2014 hal ini disebabkan tidak adanya kekompakan antar pegawai dalam melakukan pekerjaan secara bersama-sama sehingga hasil kerja kurang maksimal dan ada beberapa pegawai yang tidak cocok bekerjasama dengan rekan kerjanya. Unsur kepemimpinan juga mengalami penurunan dari tahun 2013 sebesar 83 menjadi 73 pada tahun 2014, hal ini disebabkan pimpinan kurang berkonsultasi dengan anggota/kelompok, pimpinan tidak menegur apabila pegawai tidak menaati peraturan, kurang adanya ketegasan yang diberikan pimpinan terhadap bawahan.

Peningkatan kinerja pegawai di instansi pemerintahan dapat ditempuh dengan beberapa cara, misalnya melalui pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta pendidikan dan pelatihan (Sedarmayanti, 2013:229). Sedangkan menurut Mangkunegara (2011:133) faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu konflik kerja, stress kerja, disiplin kerja, pengembangan karir dan kompetensi, selain itu faktor motivasi yang terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai

dalam menghadapi kondisi kerja, faktor kepemimpinan juga mempengaruhi kinerja pegawai dan pemberian kompensasi yang adil dan layak.

Penulis merasa data sekunder dari instansi yang sudah didapat masih kurang untuk penulis jadikan sebagai landasan pelaksanaan penelitian, oleh karena itu dari hasil arahan pembimbing dan dengan tujuan memperkuat penelitian, penulis menggunakan kuesioner dan wawancara kepada pegawai Dinas Perhubungan (DISHUB) Kota Bandung secara acak sebanyak 25 orang dan pengukurannya menggunakan 6 variabel bebas yang mempengaruhi kinerja pegawai. Alasan penulis melakukan kuesioner dan wawancara yaitu untuk mengetahui seberapa pentingnya variabel-variabel yang dinyatakan penting untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja pegawai di DISHUB Kota Bandung. Data yang didapatkan penulis adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.4**  
**Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di (DISHUB) Kota Bandung**

<b>Variabel</b>	<b>Sangat Penting</b>	<b>Cukup Penting</b>	<b>Tidak Penting</b>
Kepemimpinan	18	6	1
Lingkungan Kerja	10	12	3
Konflik Kerja	13	10	2
Komunikasi Kerja	12	10	3
Jaminan Kantor	11	15	0
Motivasi kerja	19	6	0

Sumber : Data diolah untuk penelitian, 2015

Pada tabel 1.4 dapat dilihat keseluruhan mengenai variabel-variabel yang di anggap dapat memperbaiki kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kota Bandung. Dalam tabel tersebut terdapat 2 variabel yang di anggap penting yaitu kepemimpinan, dan motivasi kerja. Variabel kepemimpinan menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai sebanyak 18 orang menjawab sangat

penting artinya variabel tersebut dianggap penting dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Perhubungan (DISHUB) Kota Bandung. Variabel motivasi kerja juga menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai sebanyak 19 orang menjawab sangat penting artinya variabel motivasi kerja juga di anggap penting oleh pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Perhubungan (DISHUB) Kota Bandung. Karena kurangnya waktu dan keterbatasan kemampuan maka penulis memutuskan dua variabel yang dianggap penting dalam meningkatkan kinerja pegawai yaitu motivasi kerja dan kepemimpinan.

Dalam instansi, motivasi kerja mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja. Berikut ini adalah hasil wawancara peneliti dengan pegawai Dinas Perhubungan (DISHUB) Kota Bandung, yang telah peneliti bandingkan dengan konsep motivasi kerja menurut Mc. Clelland dalam Sondang (2011:138), diantaranya :

1. Berdasarkan dimensi mengenai kebutuhan berprestasi dengan indikator antusias untuk berprestasi dan antusias untuk mengembangkan kreativitas. Masih ada pegawai yang kurang berkeinginan untuk berprestasi lebih baik dan kurang adanya kreativitas pada saat menerima masalah dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Berdasarkan dimensi mengenai kebutuhan untuk berafiliasi dengan indikator kebutuhan akan ikut serta. Masih ada pegawai yang tidak mau ikut kegiatan diluar jam kantor.

3. Berdasarkan dimensi mengenai kebutuhan untuk berkuasa dengan indikator mengarahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan. Masih ada pegawai yang belum mengerahkan kemampuannya dalam bekerja.

Selain motivasi kerja ada variabel lain yang mempengaruhi penurunan kinerja pegawai, yaitu kepemimpinan. Berikut ini adalah hasil wawancara peneliti dengan pegawai Dinas Perhubungan (DISHUB) Kota Bandung, yang telah peneliti bandingkan dengan konsep kepemimpinan menurut Rivai dalam Teguh Sriwidadi dan Charlie (2011), diantaranya :

1. Berdasarkan dimensi mengenai komunikasi dengan indikator keterampilan berkomunikasi. Pimpinan kurang mampu berkomunikasi dengan bawahan.
2. Berdasarkan dimensi mengenai komunikasi dengan indikator kemampuan mendengar pendapat dari pegawai. Pimpinan kurang mendengarkan pendapat dari pegawai.
3. Berdasarkan dimensi mengenai keberanian dan tanggung jawab dengan indikator ketegasan pemimpin dalam memerintah. Pimpinan belum tegas dalam memerintah pegawainya.

Permasalahan yang diuraikan diatas dan betapa pentingnya masalah motivasi kerja dan kepemimpinan bagi instansi, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan (DISHUB) Kota Bandung**”.

## **1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka penulis akan mengidentifikasi dan merumuskan masalah dari penelitian

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Dari uraian latar belakang di atas terdapat masalah dalam kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kota Bandung masalah yang terjadi diduga diakibatkan oleh motivasi kerja yang masih rendah dan kepemimpinan yang belum optimal. Berdasarkan latar belakang penelitian, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang muncul, yaitu:

1. Permasalahan pada motivasi kerja yaitu mengenai :
  - a. Kurangnya keinginan untuk berprestasi lebih baik.
  - b. Kurang adanya kreativitas pada saat menerima masalah dalam menyelesaikan pekerjaan.
  - c. Masih adanya pegawai yang tidak mau ikut serta dalam kegiatan diluar jam kantor.
  - d. Masih ada pegawai yang belum mengerahkan kemampuannya dalam bekerja.
2. Permasalahan pada kepemimpinan yaitu mengenai :
  - a. Pimpinan kurang berkomunikasi dengan bawahan.
  - b. Pimpinan kurang mendengar pendapat dari bawahan.
  - c. Kurang adanya ketegasan yang diberikan pimpinan terhadap bawahan.
3. Permasalahan pada kinerja pegawai yaitu mengenai :
  - a. Pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang tidak sesuai.

- b. Pegawai yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
- c. Kurang terjalannya kekompakan dari setiap pegawai.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana Motivasi Kerja pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kota Bandung.
2. Bagaimana Kepemimpinan pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kota Bandung.
3. Bagaimana Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kota Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan baik secara parsial maupun simultan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan (DISHUB) Kota Bandung.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian di Dinas Perhubungan (DISHUB) Kota Bandung adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Motivasi Kerja di Dinas Perhubungan (DISHUB) Kota Bandung.
2. Kepemimpinan di Dinas Perhubungan (DISHUB) Kota Bandung .
3. Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan (DISHUB) Kota Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan pada Dinas Perhubungan (DISHUB) Kota Bandung.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diajukan guna menjelaskan mengenai manfaat dan kontribusi yang dapat diberikan peneliti baik kegunaan teoritis maupun praktis.

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan berguna bagi pengembangan teori mengenai motivasi kerja, kepemimpinan dan kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan untuk membandingkan teori yang dipelajari dengan fakta yang ada di lapangan sehingga dapat memberikan pemikiran kajian manajemen sumber daya manusia.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Bagi Penulis
  - a. Dapat memahami lebih dalam mengenai materi-materi manajemen SDM terutama tentang motivasi kerja dan kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai sehingga dapat diperoleh gambaran kesesuaian fakta dan teori.
  - b. Dapat mengetahui pentingnya motivasi kerja dan kepemimpinan dalam suatu perusahaan dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti kinerja pegawai, etos kerja dan kepemimpinan perusahaan.
2. Bagi Perusahaan
  - a. Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan masukan bagi perusahaan untuk di jadikan gambaran motivasi kerja dan kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam perusahaannya.

b. Mendapatkan informasi dan bahan penilaian dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan motivasi kerja dan kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

3. Bagi Pihak lain

Penulis berharap agar hasil penelitian ini berguna sebagai informasi tambahan yang dapat memperluas pemikiran khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia bagi para pembaca.