

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi hal yang teramat penting pada abad ini, demikian dikemukakan oleh Scuhuler dan Jackson (dalam Lijan Poltak Sinambela, 2016:3). Pernyataan tersebut tidak terbantahkan, mengingat sumber daya manusia menjadi sentral dalam pencapaian tujuan organisasi. Pada dasarnya sumber daya dapat dibagi yaitu, sumber daya manusia (Human Resources) dan sumber daya alam (Natural Resources). Sumber daya manusia dalam setiap organisasi baik publik maupun bisnis, adalah sumberdaya yang utama, disamping berbagai sumber daya lainnya. Hal itu diakibatkan manusia menjadi pelaku utama yang akan menggerakkan berbagai sumber daya. Oleh sebab itu dalam mengelola berbagai sumber daya tersebut, sumber daya manusianya haruslah berkualitas. Dengan kata lain, berbagai sumber daya yang melimpah ruah jika tidak diikuti dengan kompetensi sumber daya manusia akan menjadi percuma karena tidak dapat dikelola dan dimanfaatkan dengan baik.

Sumber daya manusia dengan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, policy, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan eektivitas organisasi dengan cara

yang secara etis dan sosial dapat dipertanggung jawabkan. Marihot Tua (dalam Danang Sunyoto, 2013:1)

Dalam suatu organisasi sumber daya manusia sangat penting terlebih lagi seorang pemimpin. Baik itu organisasi pemerintahan maupun swasta seorang pemimpin merupakan ujung tombak dalam pencapaian tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin mampu mengaplikasikan peran kepemimpinan dengan baik, sesuai dengan kondisi yang ada maka akan berdampak positif terhadap bawahannya berdampak positif pula bagi pencapaian organisasi.

H. Gatot dan Martono (2014:7) menyatakan bahwa, pemimpin dalam melakukan praktik kepemimpinan, ia berperilaku sedemikian rupa sehingga sesuai dengan kepribadiannya. Akibatnya, pengikut melakukan apa yang dikehendaki pemimpin dalam kondisi kepatuhan yang tidak dipaksakan. Artinya, kepatuhan pengikut itu berlangsung secara sadar. Itulah hakikat sesungguhnya harmonisasi kepemimpinan yang ideal. Suasana kepatuhan itu akan melahirkan rasa disiplin, saling menghormati, dan terjadi loyalitas dalam organisasi. Lebih tegas lagi, setiap orang yang menjadi pemimpin memiliki atau cara-cara atau kiat masing-masing dalam menjadikan pengikutnya (yang dipimpin) patuh. Kepatuhan melakukan kebijakan pemimpinnya dengan kesadaran sendiri, pengikut melakukan tugas tugas yang diberikan oleh pemimpin itu, bukan memandangi pemimpinnya tetapi memandangi kepentingan kebijakan itu bagi kebersamaan kelompoknya.

Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan, barangkali peranan ini adalah yang paling rumit. Peranan ini membuat manajer harus terlibat dalam suatu proses pembuatan strategi di dalam organisasi yang dipimpinnya. Proses pembuatan strategi ini secara sederhana dinamakan sebagai suatu proses yang menjadi keputusan-keputusan organisasi dibuat secara signifikan dan berhubungan. Miftah Thoha (2012:271)

Peran pemimpin dalam mengendalikan konflik adalah untuk dapat mengatasi konflik-konflik yang ada. Pemimpin dapat memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang diinginkan, yang menurut persepsi masing-masing harus dipenuhi dengan pemanfaatan berbagai sumber daya dan dana yang tersedia. H. Gatot dan Martono (2014:216)

Peran kepemimpinan dalam memotivasi karyawan adalah serangkaian perilaku yang melekat pada diri seorang manager selaku pemimpin dan kordinator penyelenggaran perusahaan di wilayah kerja perusahaan untuk menumbuhkan kesadaran para karyawan dalam melaksanakan pekerjaanya dengan melihat dari peran pemimpin sebagai penentu arah, sebagai wakil dan juru bicara organisasi, sebagai komunikator yang efektif, sebagai mediator dan selaku integrator untuk mencapai hubungan kerja yang baik antara pemimpin dengan karyawan sehingga terciptalah tujuan yang diharapkan. Joey Len Djuku (2016)

Dalam penelitian ini peneliti meneliti dua objek sekaligus yaitu pada instansi pemerintah dan instansi swasta, karena peneliti akan membandingkan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan, pengendalian konflik dan upaya memotivasi pada dua objek tersebut, yaitu pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangka dan PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka.

Dinas pekerjaan umum yang merupakan perpanjangan tangan dari pemerintah pusat yakni Kementrian Pekerjaan Umum, kehadirannya sangat memberi warna terhadap pelayanan publik. Dinas Pekerjaan Umum adalah perangkat daerah yang diserahkan wewenang, tugas dan tanggung-jawab untuk melaksanakan otonomi daerah, desentralisasi dalam bidang pekerjaan umum. Dinas Pekerjaan Umum mempunyai peran sangat penting sebagai instansi yang melaksanakan dan mengawal pembangunan infrastruktur di daerah. Infrastruktur yang baik dan lengkap, akan memperlancar perekonomian di daerah, begitu juga sebaliknya jeleknya infrastruktur akan menghambat perekonomian sehingga pembangunan didaerah menjadi lambat dan tidak berkembang Mengingat pentingnya peran dan fungsi instansi Dinas Pekerjaan Umum seperti yang telah diuraikan diatas, maka instansi ini oleh pemerintah daerah diutamakan dalam pembentukan susunan organisasi didaerahnya.

Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangka, peneliti memfokuskan untuk meneliti peran pemimpin, penelitian akan dilakukan pada Plt Kepala Dinasnya. Plt Kepala Dinas memiliki tugas yaitu sebagai

pelaksana tugas yang melaksanakan tugas rutin dari pejabat definitif yang berhalangan tetap. Dalam pelaksanaan tugas Plt kepala Dinas memiliki batas kewenangannya sebagai mana yang disebutkan dalam Pasal 14 ayat (7) Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan yaitu; Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan yang memperoleh wewenang melalui mandat tidak berwenang mengambil keputusan dan/atau tindakan yang bersifat strategis yang berdampak pada perubahan status hukum pada aspek organisasi, kepegawaian, dan alokasi anggaran. yang dimaksud dengan Keputusan dan/atau Tindakan yang bersifat strategis adalah Keputusan dan/atau Tindakan yang memiliki dampak besar seperti penetapan perubahan rencana strategis dan rencana kerja Pemerintah. yang dimaksud dengan perubahan status hukum kepegawaian adalah melakukan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai.

Plt Kepala Dinas memiliki kewenangan mengambil keputusan atau tindakan selain keputusan atau tindakan yang bersifat strategis dan berdampak pada perubahan status hukum pada aspek kepegawaian. Adapun kewenangan Plt Kepala Dinas antara lain meliputi; menetapkan sasaran kerja pegawai dan penilaian prestasi kerja, menetapkan kenaikan gaji berkala, menetapkan cuti selain Cuti di Luar Tanggungan Negara (CLTN), menetapkan surat penugasan pegawai, menyampaikan usul mutasi kepegawaian kecuali perpindahan antar instansi, dan memberikan

izin belajar, izin mengikuti seleksi jabatan pimpinan tinggi/administrasi, dan izin tidak masuk kerja.

Dalam melaksanakan tugas Plt Kepala Dinas tersebut, tentunya pegawai menjadi salah satu faktor penting dalam membantu keberhasilan tugas tersebut. Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangka terbagi menjadi beberapa bagian dengan tugas dan keahlian yang berbeda-beda disetiap bagiannya, sesuai dengan kualifikasi pendidikan pegawai tersebut. Adapun kualifikasi pendidikan pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Kabupaten Bangka bisa dilihat pada tabel berikut.

Tabel I.1
Rekapitulasi Tingkat Pendidikan Pegawai
Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangka
Tahun 2017

Status	Pendidikan						Keterangan
	SD	SMP	SMA	D3	S1	S2	
PNS	1	1	34	6	45	3	90 orang
Honorer	-	-	40	4	26	-	70 orang
Jumlah	1	1	74	10	71	3	160 orang

Sumber Data Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Kab. Bangka 2017

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangka yang berlatar belakang pendidikan SD, SMP, SMA, D3, S1 dan S2. Mayoritas Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangka berlatar belakang pendidikan S1. Sedangkan mayoritas pegawai honorer berlatar belakang pendidikan SMA/ sederajat.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti kepada Plt. Kepala Dinas selaku Plt Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangka, bahwa

terdapat berbagai kendala dalam proses pengambilan keputusan antara lain sering terjadi perdebatan pada saat ada perbedaan pendapat. Pada saat pengambilan keputusan segala sesuatunya harus sudah dipertimbangkan dan diperhitungkan jika tidak maka akibatnya bisa fatal, terlebih lagi ketika ada pegawai yang lain tidak berkenan menerima hasil keputusan yang telah diambil maka hal tersebut dapat memicu timbulnya konflik.

Dalam hal ini sebagai Plt Kepala Dinas yang berperan penting dalam pengendalian konflik, permasalahan yang sering terjadi dipicu dari berbagai hal salah satunya terjadinya *miscommunication* baik itu pada atasan maupun antar pegawai. Pernah ada kejadian ketika terjadi masalah pada pemberitaan tentang perbaikan jalan yang dikerjakan oleh Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangka, hal itu oleh Plt. Kepala Dinas menyerahkan sepenuhnya kepada bawahannya untuk diselsaikan. Hal itu bukan semata-mata untuk melepaskan tanggungjawabnya akan tetapi melatih pegawainya agar bisa belajar dari hal tersebut sehingga menjadi pengalaman untuk penyelesaian masalah serupa yang muncul nantinya.

Selain itu juga merupakan bentuk dorongan dari atasan untuk lebih bertanggungjawab terhadap pekerjaannya. Dalam upaya memotivasi Plt. Kepala Dinas juga mempunyai keterbatasan dalam memotivasi pegawainya sebanyak 159 orang pegawai. Terlebih lagi dengan karakter sifat pegawai yang berbeda-beda sehingga membutuhkan penanganan yang berbeda pula untuk memberikan dorongan kepada pegawai tersebut.

Sedangkan untuk objek kedua sebagai pembandingnya pada PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka yang merupakan salah satu bagian dari daya tarik wisata alam yang terdapat dipulau bangka. PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka pada awalnya merupakan aset pemerintah yang dikelola oleh PT Timah Tbk, sejak tahun 2003 hingga sekarang pengolaannya diambil alih oleh pihak swasta. PT. El john Tirta Emas Bangka ini merupakan instansi swasta yang menawarkan tempat wisata yang berupa sumber air panas. Sumber Air Panas di kawasan Wisata Pemandian Air Panas Tirta Tapta Pemali ini berasal dari tanah aktif yang mengeluarkan belerang. Sumber mata air panas di Pemali ini mengandung sulfur, namun tidak mengeluarkan bau busuk seperti umumnya sumber mata air panas. Biasanya, orang yang datang ke pemandian Air Panas Pemali untuk relaksasi otot serta untuk mendapatkan manfaat kesehatan dari mata air panas alam tersebut. Di kawasan pemandian, selain orang berendam di kolam air panas, juga tersedia arena rekreasi water boom. Tersedia restoran dan beberapa kolam renang dan perahu kayuh serta beberapa arena permainan anak-anak. Selain itu, terdapat sebuah kebun binatang mini yang mengoleksi beberapa hewan, termasuk beberapa ekor buaya.

Pada instansi swasta peneliti memfokuskan penelitian peran pemimpin pada manajer operasional sebagai jabatan tertinggi di PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka. Adapun tugas pokok manajer operasional di PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka antara lain, bertanggung jawab untuk

memastikan organisasi berjalan dengan sebaik mungkin, mendapatkan *income* sebanyak-banyaknya dengan biaya yang lebih rendah, meningkatkan sistem operasional, proses dan kebijakan dalam mendukung visi dan misi perusahaan, mengawasi kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi, mengelola program jaminan kualitas pelayanan bagi pengunjung, mengatur anggaran dan mengelola biaya dan lain sebagainya. Dalam struktur organisasi pada PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka memiliki bagian-bagian dalam menjalankan tugasnya.

Adapun bagian-bagian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel I.2
Data karyawan PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka Bangka
Tahun 2017

Bagian	Laki-laki	Perempuan
Operasional	2	-
Accounting	-	3
Marketing/Entertaint	4	2
Supporting Activities	4	1
Landscape & Gardener	5	-
Flora & Fauna	3	-
Security	3	-
F & B Service	1	4
F & B Product	-	4
Engineering	2	-
Jumlah	22	16

Sumber Data PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka 2017

Berdasarkan tabel I.2 diatas PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka memiliki 38 karyawan. Yang mana karyawan tersebut mempunyai tugas dimasing-masing bidangnya yaitu 2 orang pada bagian General Affair, 3 orang pada bagian Accounting, 6 orang pada bagian Marketing/Entertaint, 5 orang pada bagian Supporting Activities, 5 orang pada bagian Landscape & Gardener, 3 orang pada bagian Flora & Fauna, 3 orang pada bagian

Security, 5 orang pada bagian F & B Service, 4 orang pada bagian F & B Product, dan 2 orang pada bagian Engineering. Perlu diketahui bahwa PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka mempekerjakan karyawan dari luar atau biasa disebut dengan tenaga casual ketika ada event-event tertentu.

Berdasarkan wawancara peneliti kepada manajer operasional PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka, bahwa dalam pengambilan keputusan memanglah hal yang paling rumit. Dimana seorang pemimpin harus benar-benar memahami informasi yang ada dan terpercaya sehingga keputusan yang diambil tidak merugikan perusahaan. Manajer operasional PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka juga mengatakan bahwa dalam pengambilan keputusan masalah yang dihadapi yaitu permasalahan yang ada pada diri sendiri, seringkali rasa ragu dan rasa takut juga membayangi dalam pengambilan keputusan tersebut. seorang Manajer harus benar-benar memahami situasi yang ada pada perusahaan jika tidak maka akan terjadi masalah yang akan merugikan perusahaan.

Seorang manajer juga berperan penting dalam pengendalian konflik yang ada pada perusahaan. Berdasarkan pernyataan Manajer Operasional PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka bahwa terkadang ada karyawan yang merasa iri dengan karyawan lainnya karena mendapatkan bonus yang lebih besar, karyawan tersebut merasa bahwa adanya ketidakadilan dalam pemberian bonus tersebut. Padahal bonus tersebut diberikan berdasarkan prestasi yang dicapai oleh para karyawan.

Bonus yang diberikan juga merupakan bentuk dari motivasi yang diberikan agar karyawan tersebut lebih giat lagi bekerja, tetapi terkadang ada saja permasalahan yang dihadapi. Perilaku tegas juga diperlukan seorang manajer dalam mengatur karyawannya, jika tidak maka yang terjadi adalah karyawan menjadi manja atau seenaknya. Dengan berpikir manajernya tidak akan memberi hukuman yang berat pada karyawan yang bermasalah tersebut. bisa juga mengakibatkan karyawan yang kurangnya disiplin.

Peneliti tertarik meneliti mengenai peran pemimpin dalam pengambilan keputusan, pengendalian konflik dan upaya memotivasi pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangka dan PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka. Alasannya, karena pada dasarnya peran pemimpin dalam suatu organisasi itu sama, akan tetapi disetiap organisasi mempunyai pemimpin yang berbeda dengan sifat dan tindakan yang berbeda pula oleh karena itu peneliti disini ingin mengetahui lebih jelas bagaimana tindakan sebagai seorang pemimpin dalam menjalani perannya dalam pengambilan keputusan, pengendalian konflik dan upaya memotivasi. Kita mengetahui bahwa instansi pemerintah khususnya Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangka merupakan instansi yang ditugaskan pemerintah untuk membantu pembangunan suatu daerah. Sedangkan instansi swasta khususnya PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka merupakan instansi yang menyediakan atau menawarkan tempat wisata berupa air panas bagi para pengunjung,

dari hal tersebut PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka mendapatkan keuntungan.

Berdasarkan dari penjelasan diatas maka dalam penyusunan skripsi ini peneliti mengambil judul **“Perbandingan Peran Pemimpin Dalam Pengambilan Keputusan, Pengendalian Konflik dan Upaya Memotivasi Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangka dan PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut, masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangka dan PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka?
2. Bagaimanakah pelaksanaan peran pemimpin dalam pengendalian konflik pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangka dan PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka?
3. Bagaimana pelaksanaan peran pemimpin dalam upaya memotivasi pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangka dan PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka ?

1.3 Batasan Masalah

Untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai bagaimana seorang pemimpin menjalankan perannya dalam pengambilan keputusan, pengendalian konflik dan upaya memotivasi antara instansi pemerintah dan instansi swasta, maka peneliti membatasi penyajian masalah yang akan dibahas yaitu tentang: Manajemen sumber daya manusia meliputi peran pemimpin, pengambilan keputusan, pengendalian konflik dan upaya memotivasi pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Kabupaten Bangka dan PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka.

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang terdapat pada rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangka dan PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka.
2. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan peran pemimpin dalam pengendalian pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangka dan PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka.
3. Untuk mengetahui pelaksanaan peran pemimpin dalam upaya memotivasi pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangka dan PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka.

1.5 Manfaat penelitian

Hasil dari penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

a) Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan menambah pengetahuan dan bidang sumber daya manusia khususnya tentang peran pemimpin dalam pengambilan keputusan, pengendalian konflik dan upaya memotivasi pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangka dan PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka.

b) Diharapkan dapat memberikan sumbangan keilmuan yang berkaitan dengan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan, pengendalian konflik dan upaya memotivasi pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangka dan PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka . Sebagai bahan referensi dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya bagi penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi instansi pemerintah maupun swasta dalam mengevaluasi peran pemimpin dalam pengambilan keputusan, pengendalian konflik dan upaya memotivasi pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bangka dan PT. El John Tirta Emas Wisata Bangka.

3. Manfaat Kebijakan

Hasil penelitian ini di harapkan dapat memberikan gambaran secara lebih jelas mengenai peran pemimpin dalam pengambilan keputusan, pengendalian konflik dan upaya memotivasi sehingga dapat digunakan

sebagai bahan informasi dan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan instansi pemerintah maupun swasta.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I Pendahuluan

Bab ini menyajikan pendahuluan yang memuat latar belakang penulisan, identifikasi masalah, pembatasan dan perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, teknik penulisan dan sistematika penulisan.

BAB II Landasan Teori

Bab ini berisi tinjauan pustaka, yang memaparkan teori-teori mengenai peran, pemimpin, kepemimpinan, pengambilan keputusan, pengendalian konflik motivasi.

BAB III Metodologi Penelitian

Bab ini pada dasarnya mengungkapkan sejumlah cara yang memuat uraian tentang metode dan langkah-langkah penelitian secara operasional yang menyangkut rancangan metode dan langkah-langkah penelitian secara operasional yang menyangkut rancangan penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, tahapan penelitian, sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik analisis data, dan pengecekan keabsahan data.

BAB IV Hasil Penelitian

Bab ini mendeskripsikan tentang lokasi penelitian terutama yang berkenaan atau terkait dengan topik penelitian, peneliti mengungkapkan data serinci mungkin terkait fokus penelitian. Peneliti mendeskripsikan

ungkapan-ungkapan informasi secara rinci menurut bahasa dan pandangan informan dengan mengutip kalimat langsung yang diucapkan oleh informan, memuat gagasan peneliti, terkait temuan terhadap teori yang ada dan temuan penelitian sebelumnya, serta penafsiran dan penjelasan dari temuan yang diungkap dari lapangan.

BAB V Penutup

Bab ini berisi penutup yang mencakup kesimpulan dan saran dari penulis mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan.

