

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Manusia merupakan sumber daya paling strategis yang dimiliki oleh suatu organisasi, tanpa mengurangi pentingnya sumber daya yang lain seperti modal, mesin, waktu, energi, informasi dan sebagainya. Walaupun dana dan daya memungkinkan organisasi berbuat sesuatu, akan tetapi sumber daya manusia yang menyebabkan berlangsungnya suatu organisasi. Dalam menjalankan keberlangsungan suatu organisasi sumber daya manusia (SDM) sangat di butuhkan, untuk mengatur dan mengembangkan sumber daya manusia diperlukan suatu sistem manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia dapat di artikan juga sebagai suatu dinamika atau proses dalam suatu organisasi dapat pula disebut suatu kebijakan yang di buat oleh pimpinan atau manajer untuk mempengaruhi kinerja sumber daya manusia di dalamnya.

Priyono (2018) menjelaskan bahwa terdapat beberapa macam fungsi utama manajemen SDM. Kelima fungsi tersebut adalah (1) Perencanaan untuk kebutuhan SDM. Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi dua kegiatan utama, yaitu perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun panjang, dan analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan. (2) Rekrutmen staf atau tenaga kerja, pengisian formasi jabatan yang selanjutnya untuk menjalankan tugas-tugas. Dalam pengisian staf ini ada dua kegiatan yang di butuhkan diantaranya rekrutmen tenaga kerja dan seleksi tenaga kerja yang memenuhi kualifikasi dan mampu untuk melaksanakan pekerjaan tersebut

Fungsi utama manajemen SDM yang ketiga adalah penilaian kinerja, penilaian kinerja dilakukan pada saat karyawan atau pekerja melakukan pekerjaannya sesuai tugas dan fungsi yang diberikan organisasi, salah satu tugas organisasi adalah mengevaluasi, menganalisis kinerja karyawan dan memberikan penghargaan atas hasil kerja yang dicapai. Fungsi keempat dari manajemen SDM mengarah pada kegiatan diantaranya yaitu menentukan, merancang, mengimplementasikan program kegiatan pelatihan dan pengembangan yang berguna untuk peningkatan kompetensi dan kemampuan kinerja. Fungsi kelima adalah pencapaian hubungan kerja setelah jumlah tenaga kerja yang diperlukan terpenuhi, pemberian imbalan dan gaji, jaminan kesehatan dan menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

Terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum yang diubah menjadi PP No. 74 Tahun 2012, memberikan peluang bagi Politeknik Perkeretaapian Indonesia Madiun untuk tetap bisa memberikan layanan jasa pendidikan bidang perkeretaapian dengan fleksibilitas dalam penggunaan uang, tetapi dengan tetap mendahulukan layanan prima kepada pengguna jasa.

Politeknik Perkeretaapian Indonesia Madiun sebagai salah satu Satuan Kerja di bawah Kementerian Perhubungan telah ditetapkan menjadi Satuan Kerja PPK-BLU melalui Keputusan Menteri Keuangan RI nomor 738/KMK.05/2016 per tanggal 30 September 2016 tentang penetapan PPI Madiun pada Kementerian Perhubungan sebagai instansi pemerintah yang menerapkan pengelolaan keuangan badan layanan umum.

Tabel 1.1

Capaian Jumlah Peserta Diklat Pembentukan Agustus Tahun 2019

| <b>No.</b> | <b>Program Studi</b>                          | <b>Jumlah</b> |
|------------|---|---------------|
| <b>1</b>   | DIII Teknik Bangunan dan Jalur Perkeretaapian | 209           |
| <b>2</b>   | DIII Teknik Elektro Perkeretaapian            | 173           |
| <b>3</b>   | DIII Teknik Mekanika Perkeretaapian           | 172           |
| <b>4</b>   | DIII Manajemen Transportasi Perkeretaapian    | 238           |

Sumber: RSB PPI Madiun 2019

Adapun jenis layanan yang saat ini diberikan kepada masyarakat adalah (1) Diklat Pembentukan yang terdiri dari Program Studi Diploma III Teknik Bangunan dan Jalur Perkeretaapian, Diploma III Teknik Elektro Perkeretaapian, Diploma III Teknik Mekanika Perkeretaapian, dan Diploma III Manajemen Transportasi Perkeretaapian; (2) Diklat Teknis berupa kursus singkat (*short course*) yang dilaksanakan dalam rangka meningkatkan keterampilan perkeretaapian, dan (3) Diklat kerjasama atas permintaan Pihak II sesuai kebutuhan.

Tabel 1.2  
Kebutuhan Pegawai 2019 dan 2020

| No. | Pegawai             | Jumlah |      |
|-----|---------------------|--------|------|
|     |                     | 2019   | 2020 |
| 1   | Tenaga Pendidik     | 20     | 44   |
| 2   | Tenaga Kependidikan | 44     | 45   |

Sumber: RSB PPI Madiun 2019

PPI Madiun sebagai salah satu institusi perguruan tinggi negeri dibawah pembinaan Kementerian Perhubungan senantiasa memperbaiki pelayanan dengan terus meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Pada tahun 2016, PPI Madiun memperoleh Sertifikat Akreditasi Diklat Teknis No. KP.717 tahun 2016 Jenis diklat dimaksud antara lain:

1. Awak Sarana Perkeretaapian;
2. Pengatur Perjalanan Kereta Api dan Pengendali Perjalanan Kereta Api (PPKA);
3. Tenaga Pemeriksa Sarana Perkeretaapian;
4. Tenaga Perawatan Sarana Perkeretaapian;
5. Tenaga Pemeriksa Sarana Perkeretaapian;
6. Tenaga Pemeriksa Prasarana Perkeretaapian;
7. Tenaga Penguji Sarana Perkeretaapian;
8. Tenaga Penguji Prasarana Perkeretaapian;
9. Penjaga Perlintasan Kereta Api.

Dengan diperolehnya akreditasi dari Direktorat Jenderal Perkeretaapian maka PPI Madiun dapat melakukan diklat kompetensi yang selanjutnya peserta diklat teknis memiliki sertifikat kompetensi yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Perkeretaapian dalam bentuk sertifikat kecakapan. Diklat pembentukan PPI Madiun telah memperoleh Akreditasi dari Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan tinggi dengan Akreditasi B. Dalam penerimaan peserta didik Diklat Pembentukan pendaftarannya melalui sistem online dan juga dapat mendaftar langsung ke PPI Madiun.

Sumber daya manusia yang ada di PPI Madiun masih sangat terbatas baik itu tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Ketersediaan sumber daya manusia yang mendukung kegiatan layanan di Politeknik Perkeretaapian Indonesia Madiun di lihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 1.3**  
Data Pegawai BLU yang Berstatus PNS dan Non-PNS  
Tahun 2018-2020

| Pegawai                | 2019 | 2020 |
|------------------------|------|------|
| PNS                    | 43   | 55   |
| a. Tenaga Pendidik     | 16   | 20   |
| b. Tenaga Kependidikan | 27   | 35   |
| Non-PNS                | 113  | 119  |
| a. Pengasuh Taruna     | 21   | 21   |
| b. Pengemudi           | 6    | 6    |
| a. Perawat             | 10   | 10   |
| b. Tenaga Kesehatan    | 3    | 3    |
| c. Psikolog            | 1    | 1    |
| d. Staf Pelaksana      | 36   | 36   |
| e. Satpam              | 26   | 26   |
| f. Pelatih             | 12   | 12   |

Sumber : RSB PPI Madiun 2020

Salah satu faktor yang terpenting dalam kemajuan suatu organisasi atau perusahaan adalah karyawan atau pegawai. Thomson (dalam Robbins, 2010 ; 264) orang di dalam organisasi menentukan kualitas organisasi atau perusahaan. Setelah pegawai yang produktif dan berkualitas dalam

melaksanakan pekerjaannya, perusahaan atau organisasi dituntut untuk menyediakan alat timbal balik yang sesuai dengan kinerja pegawai agar tujuan dan harapan organisasi dapat tercapai.

Tabel 1.4  
Capaian Target Keuangan PPI Madiun 2017 – 2019

| No | Tahun | Target         | Realisasi      | Capaian |
|----|-------|----------------|----------------|---------|
| 1  | 2017  | 18.178.896.000 | 18.311.466.887 | 101%    |
| 2  | 2018  | 38.925.850.000 | 32.397.769.175 | 83%     |
| 3  | 2019  | 35.000.000.000 | 31.122.399.791 | 89%     |

Tabel 1.5  
Capaian Target Peserta Diklat Teknis PPI Madiun 2017 – 2019

| No | Tahun | Target | Realisasi | Capaian |
|----|-------|--------|-----------|---------|
| 1  | 2017  | 1.384  | 468       | 34%     |
| 2  | 2018  | 1.508  | 431       | 29%     |
| 3  | 2019  | 1.556  | 183       | 12%     |

Sumber: RSB PPI Madiun 2020

Dari table diatas terlihat dari tahun 2017 s/d 2019 terdapat penurunan secara signifikan jumlah peserta diklat teknis, hal tersebut juga mempengaruhi penurunan pendapatan keuangan yang berasal dari diklat teknis, pemasukan pendapatan hanya mengandalkan dari diklat pembentukan (taruna). Penurunan tersebut memerlukan terobosan-terobosan yang kreatif untuk dapat meningkatkan pendapatan dari diklat teknis tersebut. Peningkatan kualitas SDM diperlukan untuk mendukung Satuan Kerja BLU di PPI Madiun.

Dengan keluarnya keputusan Menteri Keuangan nomor : 738/KMK.05/2016 tanggal 30 September 2016 tentang penetapan PPI Madiun pada Kementerian Perhubungan sebagai instansi pemerintah yang menerapkan pengelolaan keuangan badan layanan umum adalah sebagai tantangan bagi lembaga pemerintah untuk dapat menurunkan subsidi keuangan yang berasal dari APBN atau rupiah murni dari pemerintah melalui kementerian perhubungan. Dengan terbitya keputusan menteri tersebut PPI Madiun sudah di perbolehkan untuk mencari penmasukan

keuangan dengan cara menyediakan jasa pendidikan maupun non pendidikan yang berasal dari dana masyarakat sesuai tarif yang di keluarkan Kementerian Keuangan.

Politeknik Perkeretaapian Indonesia Madiun sebagai lembaga pemerintahan setelah menjadi satker BLU harus dapat keluar dari zona nyaman, yang semula mendapatkan subsidi keseluruhan dari pemerintah pusat melalui belanja APBN mulai berusaha mendapatkan dana dari pelayanan jasa pendidikan, non pendidikan dan pemanfaatan aset. Pemimpin atau Top Manajemen sebagai penggerak dan penentu kebijakan untuk merangsang pegawainya, dengan terbentuknya satuan kerja BLU pemimpin harus mampu memberi dorongan kepada bawahannya untuk dapat bekerja efektif, dan efisien. kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan pada organisasi BLU dimana organisasi ini sudah mempunyai target capaian keuangan dan target kinerja yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan yang tercantum dalam kontrak kinerja antara kepala atau pimpinan BLU dengan Kementerian Keuangan dalam hal ini diwakili oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi adalah motivasi. Karyawan dapat meningkatkan motivasi ketika ada rangsangan atau dorongan baik dari dalam maupun dari luar. Penghargaan dan perhatian dari jajaran manajemen atau pimpinan adalah salah satu yang dapat meningkatkan motivasi karyawan. Yang diperlukan lagi untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah kedisiplinan. Dengan disiplin organisasi akan lebih mudah mengatur karyawan, mengarahkan ke arah kebijakan yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan baik itu tujuan target perusahaan maupun tujuan yang tertuang dalam visi dan misi organisasi.

Dengan keterbatasan sumber daya terutama dalam sumber daya manusia Politeknik Perkeretaapian Indonesia Madiun tetap melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai lembaga pendidikan perkeretaapian yang mendidik taruna/peserta diklat untuk dapat menciptakan SDM

perkeretaapian yang handal, kompeten dan berdisiplin sesuai dengan visi misi yang telah ditetapkan.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Satuan Kerja Badan Layanan Umum di Politeknik Perkeretaapian Indonesia Madiun?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja Satuan Kerja Badan Layanan Umum di Politeknik Perkeretaapian Indonesia Madiun?
3. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja Satuan Kerja Badan Layanan Umum di Politeknik Perkeretaapian Indonesia Madiun?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja Satuan Kerja Badan Layanan Umum di Politeknik Perkeretaapian Indonesia Madiun?

## **C. Tujuan Penelitian**

Dalam penelitian ini bertujuan :

1. Untuk menganalisis kepemimpinan terhadap kinerja Satuan Kerja Badan Layanan Umum di Politeknik Perkeretaapian Indonesia Madiun.
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja Satuan Kerja Badan Layanan Umum di Politeknik Perkeretaapian Madiun.
3. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja Satuan Kerja Badan Layanan Umum di Politeknik Perkeretaapian Madiun.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja Satuan Kerja Badan Layanan Umum di Politeknik Perkeretaapian Madiun.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagi Penulis
  - a. Manfaat penelitian ini bagi penulis untuk dapat mengetahui berapa besar pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja di Satuan Kerja Politeknik Perkeretaapian Indonesia Madiun
  - b. Penelitian ini bagi penulis dapat mengetahui, menguji teori teori yang sudah ada dan semakin mengukuhkan pembuktian teori teori dari penelitian terdahulu, menerapkan pengetahuan dari perkuliahan Magister Manajemen.
2. Bagi Pimpinan Badan Layanan Umum Politeknik Perkeretaapian Indonesia Madiun penelitian ini dapat menjadi acuan untuk menerapkan kebijakan kebijakan atau tritmen untuk meningkatkan kinerja pegawai sehingga target dan tujuan organisasi dapat tercapai.
3. Bagi pihak lain sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya, sebagai tambahan bahan peningkatan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia.