

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Peranan lembaga pendidikan dan pelatihan (diklat) sangatlah penting bagi suatu organisasi. Lembaga pendidikan dan pelatihan berfungsi memberikan pengetahuan, keterampilan, dan membentuk sikap para peserta didiknya. Sehingga para peserta didik nantinya akan menjadi sumber daya manusia yang handal dan bertanggung jawab ditengah-tengah masyarakat, bangsa dan negara terutama dalam kaitannya menjadi tenaga yang profesional. Bahan-bahan yang akan disajikan dirumuskan dalam bentuk program pendidikan dan pelatihan. Pelaksanaan program tersebut untuk membantu pegawai di lingkungan organisasi agar lebih mampu menghadapi tantangan pekerjaan yang senantiasa berubah dan penuh dengan tuntutan baik pada masa sekarang maupun dimasa yang akan datang. Disinilah peranan lembaga pendidikan dan pelatihan menjadi suatu lembaga penting untuk pertumbuhan dan perkembangan pegawai di lingkungan organisasi. Di lain pihak, dengan adanya pendidikan dan pelatihan juga akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja merupakan suatu wujud dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidak cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Hersey and Blanchard, 1993).

Salah satu lembaga pendidikan dan pelatihan dalam hal ini adalah Balai Pelatihan Manajerial PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Berdasarkan SK Direksi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Nomor KEP.U/OT.003/VI/7/KA-2010 BAB I tentang Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi, dan Susunan Organisasi Pasal 1 bahwa

VIVI MELIANA DEWI , 2013

PENGARUH IMPLEMENTASI *CAPACITY BUILDING* DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI BALAI PELATIHAN MANAJERIAL PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) BANDUNG

Balai Pelatihan Manajerial adalah satuan organisasi di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yang berada di bawah Pusat Pendidikan dan Pelatihan dan berkedudukan di Bandung. Tantangan yang dihadapi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung yaitu terancam oleh citra buruk terhadap transportasi ini yang mengurangi minat pengguna dan terus meningkatkan pengguna kendaraan pribadi, hal ini harus segera dikurangi agar masa depan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung lebih membaik. Komitmen, konsisten, dan sinergi. Inilah tiga kata kunci yang mampu mewujudkan transformasi sumber daya manusia dalam menjawab tantangan bisnis ke depan. Segenap jajaran manajemen memiliki komitmen yang kuat untuk terus melakukan perubahan pengelolaan sumber daya manusia dengan mengajak seluruh pegawai untuk mendukung perubahan yang dicanangkan. Meskipun tidak mudah, namun sedikit demi sedikit perubahan di tubuh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung sudah mulai dirasakan.

Namun dalam kenyataannya di lapangan harapan di atas tidak selalu terpenuhi, pelaksanaan fungsi *capacity building* atau pengembangan kapasitas pada praktiknya belum dilakukan secara optimal oleh Balai Pelatihan Manajerial PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung. Studi pendahuluan yang peneliti lakukan pada saat kegiatan internship manajemen pendidikan kurang lebih tiga bulan pada Balai Pelatihan Manajerial PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung menunjukkan beberapa hal yang kurang optimalnya fungsi ini seperti aspek kelembagaan, sumber daya manusia, maupun manajemen kelembagaan. Dilihat dari jumlah pegawainya masih kurang, pegawai yang ada saat ini berjumlah 30 orang dan 10 orang masih berstatus pegawai *outsourcing*. Selain itu adanya jabatan kosong setingkat Asisten Manager sebanyak 4 jabatan (asisten manager sekretariat, asisten manager laboratorium, asisten manager kurikulum, dan asisten manager fasilitas). Kondisi ini diduga berdampak pada kinerja pegawai sehingga harus merangkap tugas dikarenakan masih adanya jabatan

VIVI MELIANA DEWI , 2013

PENGARUH IMPLEMENTASI *CAPACITY BUILDING* DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI BALAI PELATIHAN MANAJERIAL PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) BANDUNG

kosong dalam hal pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Selain itu, pimpinan kurang menyempatkan waktu terjun langsung mengawasi pekerjaan yang dilakukan pegawai sehingga dapat membuat para pegawai kurang terdorong semangat kerjanya. Keberhasilan pelaksanaan tugas juga masih kurang karena sebagian pegawai dalam mengerjakan pekerjaan masih ada yang belum selesai tepat pada waktunya. Tanggung jawab terhadap pekerjaan juga masih kurang karena masih terdapat sebagian orang yang berada di luar ruang kerja pada saat jam kerja berlangsung serta pulang lebih awal dari ketentuan waktu yang ditetapkan.

Situasi di atas, menurut hasil pra survey yang dilakukan penulis cenderung disebabkan karena motivasi kerja yang rendah dikalangan pegawai. Motivasi kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk berprestasi, berkarya kreatif dan inovatif sehingga ia merasa terlibat aktif dengan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.

Oleh karena itu, lembaga pendidikan dan pelatihan perlu melakukan *capacity building* atau pengembangan kapasitasnya, agar menjadi lebih baik dan modern, dan dapat menjawab tantangan di masa depan. Pengembangan kapasitas secara strategik akan mengarah pada sustainabilitas kinerja sistem. Maka untuk mencapai sustainabilitas kinerja sistem diperlukan faktor waktu yang dimanfaatkan oleh para personil, organisasi dan komponen-komponen sistem kelembagaan untuk bekerja dengan baik. Semua *stakeholder* pengembangan kapasitas akan meningkatkan status mereka masing-masing secara sinergis dan integral. Untuk memberdayakan sumber daya manusia, maka lembaga pendidikan dan pelatihan perlu menciptakan suatu strategi sistem peningkatan kapasitas kelembagaan, sehingga peran lembaga pendidikan dan pelatihan di masa depan adalah sebagai agen perubahan. Adanya pemberdayaan pegawai, pegawai akan memiliki keinginan untuk berprestasi yang lebih besar sehingga meningkatkan

VIVI MELIANA DEWI , 2013

PENGARUH IMPLEMENTASI *CAPACITY BUILDING* DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI BALAI PELATIHAN MANAJERIAL PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

motivasi kerjanya melalui pengembangan kapasitas kelembagaan (*institutional capacity building*) lembaga pendidikan dan pelatihan tersebut.

Capacity building atau pengembangan kapasitas akan mempengaruhi kinerja pegawai. Hal tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sri Mulyati (2010), dalam skripsi dengan judul penelitian “Efektivitas *Capacity Building* Bagian Sumber Daya Manusia Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung Terhadap Kinerja Karyawannya” didapatkan hasil, bahwa efektivitas *capacity building* bagian sumber daya manusia mempengaruhi kinerja dengan nilai korelasi 0,686. Dari hasil tersebut diketahui bahwa *capacity building* atau pengembangan kapasitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja, maka akan semakin besar kinerja pegawai.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Betty Magdalena (2012) dalam jurnal dengan judul “Pengaruh Pemberdayaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Dosen di Jurusan Manajemen Institut Informatika dan bisnis Darmajaya Bandar Lampung”. Diperoleh hasil bahwa pemberdayaan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ini berarti jika ingin meningkatkan kinerja pegawai, maka perlu dilakukan perbaikan kualitas pemberdayaan sumber daya manusia dan motivasi kerja pegawai.

“Teori 2 faktor dari Herzberg merupakan teori motivasi isi yang menjelaskan tingkah laku bekerja sebagai usaha karyawan untuk memuaskan beberapa kebutuhan mereka” (Kanungo dan Mendonca, 1994). Herzberg menyebut faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja dengan istilah faktor motivator. Faktor motivator mencakup faktor-faktor yang berkaitan dengan faktor intrinsik atau isi dari pekerjaan meliputi tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, prestasi, penghargaan atau perhatian. Sementara itu, faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan dikenal sebagai faktor *hygiene*. Faktor *hygiene* ini

VIVI MELIANA DEWI , 2013

PENGARUH IMPLEMENTASI *CAPACITY BUILDING* DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI BALAI PELATIHAN MANAJERIAL PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

berkaitan dengan faktor-faktor ekstrinsik atau konteks dari pekerjaan meliputi kebijakan dan administrasi perusahaan, penyelia, gaji, hubungan interpersonal, kondisi kerja, keamanan kerja (Munandar, 2001).

Menurut Ann Philbin (1996) *capacity building* atau pengembangan kapasitas adalah “Proses mengembangkan dan meningkatkan keterampilan bakat, kemampuan sumber daya organisasi sebagai kebutuhan untuk bertahan, menyesuaikan diri, dan menumbuhkan organisasi di era perubahan yang cepat.” Dengan adanya aktivitas *capacity building* pada level organisasi diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

Sedangkan Sedarmayanti (2000: 123) mengemukakan bahwa:

Pemberdayaan sumber daya manusia merupakan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan manajemen, meningkatkan mutu sumber daya manusia untuk dapat memenuhi tantangan peningkatan perkembangan yang semakin cepat, efisien dan produktif, harus dilakukan secara terus menerus sehingga tetap menjadikan sumber daya manusia yang produktif.

Pfeiffer dan Dunlop (Kadarisman, 2012: 235) mengemukakan bahwa “Pemberdayaan adalah kunci dari motivasi. Jika dikaitkan dengan pemberdayaan pegawai, maka pemberdayaan pegawai merupakan kunci untuk meningkatkan motivasi kerja.”

Berdasarkan penelitian sebelumnya di kedua tempat yang berbeda ditemukan hasil yang positif dan signifikan. Namun demikian belum jelas apakah implementasi *capacity building* dan pemberdayaan sumber daya manusia memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai pengaruh implementasi *capacity building* dan pemberdayaan sumber daya manusia terhadap motivasi kerja pegawai.

VIVI MELIANA DEWI , 2013

PENGARUH IMPLEMENTASI *CAPACITY BUILDING* DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI BALAI PELATIHAN MANAJERIAL PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) BANDUNG

Dari pemaparan di atas, maka diperlukan suatu *capacity building* atau pengembangan kapasitas dan pemberdayaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan dan pelatihan agar menghasilkan *output* berupa peserta yang kompeten serta *outcome* berupa sumber daya manusia yang handal, secara tidak langsung hal tersebut berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Atas dasar itulah peneliti mengambil judul pada penelitian ini yaitu “Pengaruh Implementasi *Capacity Building* dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Balai Pelatihan Manajerial PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung”.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Sebuah lembaga sebagai bentuk dari organisasi, memerlukan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan lembaga. Balai Pelatihan Manajerial PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung sebagai lembaga yang memiliki tugas pokok merencanakan dan melaksanakan program pelatihan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung meliputi pelatihan bidang manajerial dan pelatihan umum serta pemeliharaan asset, harus memiliki pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi untuk memenuhi tugas pokok tersebut. Namun lembaga akan menemui kendala saat motivasi kerja pegawainya menurun yang berakibat kepada penurunan kinerja. Untuk itu lembaga harus mencari cara untuk meningkatkan motivasi kerja pegawainya, meningkatkan motivasi kerja pegawai bisa dilakukan dengan implementasi *capacity building* dan pemberdayaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan identifikasi permasalahan di atas, perumusan masalah bisa diuraikan ke dalam bentuk-bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran mengenai implementasi *capacity building* di Balai Pelatihan Manajerial PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung?

VIVI MELIANA DEWI , 2013

PENGARUH IMPLEMENTASI *CAPACITY BUILDING* DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI BALAI PELATIHAN MANAJERIAL PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

2. Bagaimana gambaran mengenai pemberdayaan sumber daya manusia di Balai Pelatihan Manajerial PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung?
3. Bagaimana gambaran motivasi kerja pegawai di Balai Pelatihan Manajerial PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung?
4. Seberapa besar pengaruh implementasi *capacity building* dan pemberdayaan sumber daya manusia terhadap motivasi kerja pegawai di Balai Pelatihan Manajerial PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini terbagi dari dua bagian yaitu tujuan umum dan tujuan khusus.

1. Tujuan umum

Secara umum tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran mengenai implementasi *capacity building* dan pemberdayaan sumber daya manusia terhadap motivasi kerja pegawai di Balai Pelatihan Manajerial PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung.

2. Tujuan khusus

Tujuan khusus dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai implementasi *capacity building* di Balai Pelatihan Manajerial PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung.
- b. Untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai pemberdayaan sumber daya manusia di Balai Pelatihan Manajerial PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung.

VIVI MELIANA DEWI , 2013

PENGARUH IMPLEMENTASI *CAPACITY BUILDING* DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI BALAI PELATIHAN MANAJERIAL PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

- c. Untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai kondisi aktual tentang motivasi kerja pegawai di Balai Pelatihan Manajerial PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung.
- d. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh implementasi *capacity building* dan pemberdayaan sumber daya manusia terhadap motivasi kerja pegawai di Balai Pelatihan Manajerial PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung.

D. Manfaat/Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi peneliti khususnya, lokasi tempat penelitian serta prodi, adapun manfaat penelitian yang diharapkan adalah:

- a. Bagi akademisi/lembaga pendidikan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmu disiplin ilmu Administrasi Pendidikan dan memperbanyak ragam penelitian sebagai referensi karya ilmiah.
- b. Bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan dan pengetahuan peneliti mengenai disiplin ilmu administrasi pendidikan khususnya dalam lingkup manajemen sumber daya manusia.
- c. Bagi lembaga diklat, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang positif dan bermanfaat bagi pihak lembaga dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai dengan melakukan implementasi *capacity building* dan pemberdayaan sumber daya manusia.

E. Struktur Organisasi Skripsi

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang isi skripsi ini, penulis sajikan uraian dari struktur organisasi skripsi yang sudah ditetapkan berdasarkan Peraturan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia Nomor

VIVI MELIANA DEWI , 2013

PENGARUH IMPLEMENTASI *CAPACITY BUILDING* DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI BALAI PELATIHAN MANAJERIAL PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

5032/UN40/HK/2012 yang dikemas dalam sebuah buku berjudul “Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Tahun 2012” sebagai berikut:

1. Judul

Judul skripsi ini adalah “Pengaruh Implementasi *Capacity Building* dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Balai Pelatihan Manajerial PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung”

2. Halaman Pengesahan

Skripsi ini telah disetujui dan disahkan oleh Tim Pembimbing:

a. Pembimbing 1: Drs. Ade Rukmana, M.Pd

NIP. 19500703 197603 1 002

b. Pembimbing 2: Dr. Taufani C Kurniatun, M.Si

NIP. 19681107 199802 2 001

c. Diketahui oleh Bapak Dr. H. Endang Herawan, M.Pd selaku Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia.

3. Pernyataan Tentang Keaslian Skripsi

Penulis telah menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi ini merupakan hasil pemikiran penulis dengan dibimbing oleh dosen pembimbing.

4. Kata Pengantar

Berisi kalimat-kalimat pengantar dalam skripsi

5. Ucapan Terima Kasih

Bentuk apresiasi yang setinggi-tingginya serta ungkapan rasa syukur kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam penyelesaian karya tulis ilmiah ini.

VIVI MELIANA DEWI , 2013

PENGARUH IMPLEMENTASI *CAPACITY BUILDING* DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI BALAI PELATIHAN MANAJERIAL PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

6. Abstrak

Uraian singkat yang termuat dalam abstrak adalah judul, hakikat penelitian, tujuan dilakukannya penelitian, metode penelitian yang dipakai dan teknik pengumpulan data, hasil temuan dan rekomendasi.

7. Daftar Isi

Memuat penyajian sistematika isi skripsi secara rinci agar bisa mempermudah para pembaca mencari judul atau sub judul bagian yang ingin dibaca.

8. Daftar Tabel

Menyajikan tabel secara berurutan mulai dari tabel pertama sampai dengan tabel terakhir yang tercantum dalam skripsi.

9. Daftar Gambar

Menyajikan gambar secara berurutan mulai dari gambar pertama sampai dengan gambar terakhir yang tercantum dalam skripsi.

10. Daftar Lampiran

Menyajikan lampiran secara berurutan mulai dari lampiran pertama sampai dengan lampiran terakhir yang tercantum dalam skripsi.

11. Bab I Pendahuluan

Berisi uraian tentang pendahuluan skripsi yang memuat: latar belakang penelitian, identifikasi dan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat/signifikansi penelitian, dan struktur organisasi skripsi.

12. Bab II Kajian Pustaka, Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Berisi konsep-konsep, teori-teori yang menjadi dasar penelitian, kerangka pemikiran dalam melakukan penelitian, dan hipotesis penelitian.

13. Bab III Metode Penelitian

VIVI MELIANA DEWI , 2013

PENGARUH IMPLEMENTASI *CAPACITY BUILDING* DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI BALAI PELATIHAN MANAJERIAL PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) BANDUNG

Berisi penjabaran yang rinci mengenai metode penelitian serta komponen-komponen penelitiannya. Dalam hal ini, penulis menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif.

14. Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Memuat pengolahan atau analisis data beserta pembahasan dan analisis hasil temuan di lapangan dengan pemaparan data dan pembahasan data.

15. Bab V Kesimpulan dan Rekomendasi

Menyajikan penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian.

16. Daftar Pustaka

Berisi daftar rujukan/referensi baik berupa buku, artikel, jurnal, dokumen resmi, atau sumber-sumber lain dari internet yang pernah dikutip dan digunakan dalam penulisan skripsi.

17. Daftar Lampiran

Berisi semua dokumen yang digunakan dalam penelitian.

VIVI MELIANA DEWI , 2013

PENGARUH IMPLEMENTASI *CAPACITY BUILDING* DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI BALAI PELATIHAN MANAJERIAL PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu