

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi memiliki kinerja (*performance*) yang baik merupakan fungsi linier dari kinerja pegawai secara keseluruhan dimana perjalanan roda organisasi dilaksanakan berdasarkan penerapan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen yang diawali perencanaan program/penyusunan program, pengorganisasian dengan pembagian tugas yang proporsional, pelaksanaan program, proses pengawasan pelaksanaan program dan selanjutnya hasilnya dievaluasi. Hasil evaluasi dijadikan untuk pijakan atau referensi penyusunan program berikutnya, sehingga merupakan siklus yang dinamis, berkembang menuju hasil (capaian prestasi) yang lebih baik.

Penilaian kinerja pegawai perguruan tinggi di Akademi Teknik dan Keselamatan Penerbangan Medan adalah upaya pemotretan keberhasilan kepemimpinan Direktur beserta para pegawai atau jajarannya dan sekaligus menggambarkan kondisi objektif profil perguruan tinggi tersebut secara utuh. Dimana kinerja tersebut merupakan hasil keterpaduan kerja seluruh pegawai baik kedudukannya sebagai dosen, instruktur, pejabat, staf atau warga sivitas akademika yang tidak terlepas dari pelaksanaan Direktur dalam memimpin perguruan tinggi dimaksud. Artinya dalam kepemimpinan membutuhkan dukungan dan kerjasama antara seluruh pegawai yang dipimpinnya. Agar dukungan dan kerjasama tersebut dapat terwujud, maka Direktur dituntut mampu memotivasi seluruh sivitas akademika dalam menjalankan tugas dan tanggung

jawabnya masing-masing dan kemudian direktur harus juga melakukan pengawasan secara terprogram dalam memonitor seluruh program yang telah ditetapkan.

Berdasarkan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003 Pasal 29 ayat 2 menyatakan Pendidikan Kedinasan berfungsi meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas kedinasan bagi pegawai negeri dan calon pegawai negeri suatu departemen atau lembaga pemerintah non-departemen. Dalam menjalankan fungsi tersebut, Akademi Teknik dan Keselamatan Penerbangan Medan sebagai perguruan tinggi kedinasan di lingkungan Departemen Perhubungan, di antaranya tergantung pada kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM), kepemimpinan yang kuat dari direktur, kemampuan pegawainya atau civitas akademika pengelola lembaga pendidikan tinggi tersebut. Di samping itu adanya faktor-faktor yang lain seperti sarana dan prasarannya beserta fasilitasnya, pendanaannya, dan juga pengawasan pelaksanaan program-program yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebagai suatu lembaga yang melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan harus dikelola secara terencana, terarah, dan berkesinambungan agar dapat menghasilkan kinerja yang baik dan benar-benar mampu menghasilkan lulusan mempunyai pengetahuan, keterampilan dan sikap (*Skill, Knowledge and Attitude*) yang baik dalam arti benar-benar siap pakai (*ready for use*) khususnya bekerja pada sub sektor perhubungan udara.

Dalam Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KM : 71 Tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Akademi Teknik dan Keselamatan Penerbangan pada pasal 32 menyatakan setiap pimpinan satuan organisasi di

lingkungan Akademi Teknik dan Keselamatan Penerbangan wajib mengawasi pelaksanaan tugas bawahan masing-masing. Apabila terjadi penyimpangan, maka wajib mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Jadi dari kedua referensi tersebut unsur pengawasan menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan (performance) kinerja Perguruan Tinggi di Akademi Teknik dan Keselamatan Penerbangan (ATKP) Medan yang menyelenggarakan fungsi : (a) pelaksanaan dan pengembangan pendidikan profesional yang meliputi pengajaran, pelatihan dan pengasuhan, (b) pelaksanaan penelitian dan pengabdian masyarakat, (c) pengelolaan perpustakaan, laboratorium, sarana dan prasarana lainnya, (d) pembinaan sivitas akademika dan hubungannya dengan lingkungan, dan (e) pengelolaan urusan administrasi umum, akademi dan ketarunaan.

Akademi Teknik dan Keselamatan Penerbangan Medan dalam menyiapkan atau mencetak para calon insan perhubungan udara/sumber daya manusia sub sektor perhubungan udara mempunyai komponen-komponen pendidikan dan pelatihan di antaranya adalah kurikulum dimana disusun berdasarkan pertimbangan kebutuhan pengguna jasa lulusan, peraturan-peraturan baik nasional maupun internasional seperti ICAO (*International Civil Aviation Organization*), CASR (*Civil Aviation Safety and Regulation*), peserta didik yaitu taruna/taruni, tenaga pengajar (dosen, instruktur), fasilitas pendidikan (asrama, laboratorium, perpustakaan, ruang makan, ruang kelas dan lain-lain), bandara-bandara sebagai tempat latihan kerja (*on the job training*) serta manajemen penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, semuanya adalah sangat menentukan mutu lulusan baik peserta diklat jangka pendek (*in-service training*) maupun para

taruna/taruni (*pre-service training*) Akademi Teknik dan Keselamatan Penerbangan Medan.

Direktur selaku seorang pemimpin organisasi atau lembaga harus mampu membuat perencanaan, pengorganisasian, dan melaksanakan kegiatan yang direncanakan serta mengadakan pengawasan terhadap program yang telah direncanakan dengan baik, karena direktur adalah orang yang bertanggung jawab terhadap roda organisasi lembaga yang dipimpinnya dengan segala tugas yang melekat pada dirinya yaitu sebagai: Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator (EMASLIM).

Motivasi kerja pegawai yang tinggi dalam suatu organisasi tidak akan terwujud dalam sekejap melainkan harus diupayakan melalui suatu proses. Proses ini dapat berlangsung melalui pendekatan kepemimpinan, baik pimpinan utama atau direktur maupun pimpinan setiap bagian atau unit kerja. Oleh karena itu peran pemimpin dalam hubungannya dengan organisasi adalah kunci utama keberhasilan dalam upaya menumbuhkan motivasi kerja pegawai. Sementara itu motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Kinerja pegawai dapat terwujud pada tingkat yang lebih tinggi, apabila ditunjang oleh sumber daya manusia berkualitas yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dan kemampuan pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan. Jadi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah motivasi kerja dan kemampuan serta lingkungannya.

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai perguruan tinggi di Akademi Teknik dan Keselamatan Penerbangan (ATKP) Medan berbagai langkah telah dilakukan. **Pertama**, dari sisi sumber daya manusia sejumlah program telah dilakukan oleh direktur, yaitu (1) pegawai atau staf diikutsertakan pada diklat-diklat yang tersedia sesuai dengan bidangnya; (2) para dosen diikutsertakan pada diklat TOT (*Training Of Trainer*), diklat *Course Developer Workshop* dan diarahkan untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui program pascasarjana yaitu strata 2 di berbagai perguruan tinggi yang relevan dengan bidang pendidikan. Misalnya Unimed, USU dan perguruan tinggi lainnya. Upaya tersebut sudah terealisasi mulai tahun 2006 dimana 12 (duabelas) orang dosen telah melanjutkan pendidikan di Unimed, dan 2 (dua) orang dosen di perguruan tinggi swasta di Sumatera Utara; (3) secara rutin setiap bulan sekali diadakan rapat staf dalam rangka upaya menampung seluruh aspirasi atau kondisi riil dari masing-masing unit organisasi dipimpin oleh direktur atau pembantu direktur; dan (4) menambah jumlah tenaga dosen pada bidang studi kedokteran dan psikologi.

Kedua, dari sisi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan antara lain : (1) direktur menegaskan agar proses rekrutmen taruna/taruni dilakukan oleh panitia dengan seleksi yang benar-benar objektif; (2) sebelum pelaksanaan penyelenggaraan suatu diklat direktur menginstruksikan untuk diadakan rapat persiapan secara matang dan tuntas; (3) direktur menginstruksikan agar para ketua jurusan selalu mengevaluasi kurikulum agar disesuaikan dengan perkembangan ilmu dan teknologi dunia penerbangan; dan (4) berkoordinasi dengan direktorat jenderal perhubungan udara untuk menerbitkan atau mengirimkan peraturan-peraturan terbaru yang menyangkut keselamatan penerbangan dari ICAO

(*International Civil Aviation Organization*), CASR (*Civil Aviation Safety and Regulation*). **Ketiga**, dari sisi fasilitas pendukung, seperti : (1) penambahan peralatan laboratorium untuk praktek taruna/taruni; (2) penambahan lapangan tenis dan perlengkapan drumband, renovasi lapangan bola voli dan lapangan tenis meja; (3) pengadaan media monitoring berupa camera CCTV untuk memonitor seluruh kegiatan di ATKP Medan. **Keempat**, dari sisi kesejahteraan pegawai (1) penambahan penghasilan bagi yang terlibat dalam keanggotaan kepanitiaan suatu program diklat; (2) penerimaan gaji 13 (tigabelas); (3) uang makan setiap hari kerja; (4) penambahan penghasilan bagi yang kerja lembur; dan (5) penambahan honor bagi yang terlibat dalam kegiatan pembinaan ketrunaan.

Sementara itu, dari hasil studi pendahuluan yang dilakukan peneliti dari bulan Nopember 2007 sampai Nopember 2008, ditemukan sejumlah program diklat belum terlaksana sepenuhnya sebagaimana yang diharapkan. Misalnya terdapat diklat yang sudah direncanakan tidak dapat terlaksana sepenuhnya yaitu jumlah peserta diklat tidak terpenuhi dari yang direncanakan, sehingga sebagian anggaran yang sudah tersedia dikembalikan ke kas negara. Kondisi tersebut disebabkan karena Sistem Monitoring dan Evaluasi (Monev) atau Sistem Pengawasan Internal (SPI) di Akademi teknik dan Keselamatan Penerbangan Medan belum terbentuk secara terstruktur, sistem pengawasan internal hanya tergantung pada setiap pimpinan satuan organisasi atau pimpinan masing-masing bagian/urusan/jurusan/unit dalam melaksanakan pengawasan terhadap bawahannya. Kemudian proses rekrutmen atau seleksi penerimaan calon taruna/taruni belum sepenuhnya sesuai yang diharapkan, sebagian taruna/taruni tidak dapat mengikuti semua program pembelajaran dengan baik sehingga

terdapat sejumlah taruna/taruni yang gugur (*drop out*). Di sisi lain perilaku kepemimpinan terkesan seperti *Laissez Faire* yaitu pemimpin tidak pernah berpartisipasi secara penuh, sehingga pengawasan terhadap bawahan atau pegawai kurang mendapat perhatian. Masalah lain yang ditemukan adalah peralatan praktek belum sepenuhnya tersedia khususnya di jurusan teknik penerbangan sehingga prakteknya harus ke Bandara Polonia Medan. Terdapat juga masalah dosen/instruktur dari Bandara Polonia Medan yang dalam kondisi tertentu sewaktu jam mengajar berbenturan dengan tugas yang mendadak di bandara terpaksa tidak dapat hadir atau tidak tepat waktu dalam mengajar. Selanjutnya terkadang masih terjadi adanya keterlambatan membuat laporan ke kantor pusat baik laporan bulanan, triwulan maupun laporan tahunan. Kondisi tersebut di atas, di antaranya disebabkan oleh adanya kemampuan sebagian pegawai yang masih perlu ditingkatkan dan juga karena pembagian kerja yang belum proporsional. Artinya ada sebagian pegawai yang beban tugasnya banyak sementara yang lain sedikit atau banyak menganggur, sehingga pegawai yang tidak mendapat kesempatan atau pembagian kerja tersebut merasa kebutuhannya tidak terpenuhi. Sebagai akibat dari hal tersebut di atas, diperkuat laporan Putra (2009:16) dalam laporan tahunan 2009 disebutkan (1) Taruna/Taruni Diklat Diploma II Lalu Lintas Udara Angkatan V yang gugur pada semester II berjumlah 6 (enam); (2) Diklat Dasar PKP-PK (Pertolongan Kecelakaan Pesawat dan Pemadam Kebakaran) tidak terlaksana; (3) Taruna/Taruni Diklat Diploma II Lalu Lintas Udara Angkatan VI yang gugur semester I berjumlah 2 (dua). Hal serupa juga dipaparkan Putra (2008:15) dalam laporan tahunan 2008 disebutkan (1) diklat Komunikasi darat ke udara berfrekuensi tinggi (*High Frequency Air to Ground Communication*) tidak

terlaksana; (2) Taruna/taruni Diklat Diploma II Lalu Lintas Udara Angkatan VII berjumlah 1 (satu); dan (3) Taruna/taruni Diklat *New English Proficiency* yang gugur berjumlah 1 (satu).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka peneliti menganggap penting untuk melakukan penelitian tentang hubungan pengawasan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Akademi Teknik dan Keselamatan Penerbangan Medan.

B. Identifikasi masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut : (1) kurangnya motivasi kerja pegawai terhadap pekerjaan (2) kurangnya pengawasan pimpinan terhadap bawahan atau pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, (3) disiplin kerja pegawai belum optimal, (4) pembagian kerja belum proporsional (5) kemampuan kerja pegawai belum sepenuhnya pada tingkat profesional (6) perilaku kepemimpinan yaitu pemimpin terkesan tidak pernah berpartisipasi secara penuh (*Laissez Faire*) (7) fasilitas peralatan praktek belum memadai (8) perencanaan penyelenggaraan diklat kurang optimal, dan (9) pelaksanaan kerja kurang efektif.

C. Pembatasan Masalah

Dalam meneliti faktor-faktor atau variabel-variabel yang diduga berhubungan dengan kinerja pegawai perguruan tinggi di Akademi Teknik Dan Keselamatan Penerbangan Medan, berdasarkan kajian faktual dan konseptual yang ada maka tentunya memerlukan waktu, tenaga dan biaya yang tidak sedikit

jumlahnya. Oleh karena itu peneliti dalam melakukan penelitian ini hanya membatasi pada 2 (dua) variabel bebas yaitu Pengawasan (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) serta 1 (satu) variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y).

D. Perumusan Masalah

Adapun masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat hubungan positif dan berarti pengawasan dengan kinerja pegawai di Akademi Teknik dan Keselamatan Penerbangan Medan?
2. Apakah terdapat hubungan positif dan berarti motivasi kerja dengan kinerja pegawai di Akademi Teknik dan Keselamatan Penerbangan Medan?
3. Apakah terdapat hubungan positif dan berarti pengawasan dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja pegawai di Akademi Teknik dan Keselamatan Penerbangan Medan?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan mendiskripsikan :

1. Hubungan pengawasan dengan kinerja pegawai di Akademi Teknik dan Keselamatan Penerbangan Medan.
2. Hubungan motivasi kerja dengan kinerja pegawai di Akademi Teknik dan Keselamatan Penerbangan Medan.
3. Hubungan pengawasan dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja pegawai di Akademi Teknik dan Keselamatan Penerbangan Medan.

E. Manfaat Penelitian.

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi semua pihak yang terkait diantaranya :

1. Direktur beserta Para Pejabat di Akademi Teknik dan Keselamatan Penerbangan Medan untuk masukan dan evaluasi diri dalam kedudukannya sebagai pengawas dan juga sebagai motivator terhadap para bawahan masing-masing.
2. Para pejabat/dosen/instruktur/pegawai sebagai masukan langsung perlunya peningkatan kinerja dalam menjalankan tugas sebagai pelayan pendidikan dan pelatihan bagi para calon-calon insan perhubungan yang berkualitas dan siap pakai (*ready for use*).
3. Pengembangan ilmu pengetahuan Administrasi Pendidikan dan memperkaya pengetahuan ilmiah serta bahan kajian di Program Studi Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan.