

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
PT. KERETA API (PERSERO)**

**DI DAERAH OPERASI VII MADIUN**

**Ririn Amitasari<sup>1</sup>, Cicuk Kusmarianto<sup>2</sup>**

**Abstract**

*Many problems of the railways in Indonesia cause this company become public spotlight, which is closely related to the railway managers of human resource management. This research aims to describe the human resources management is applied in PT. Kereta Api (Persero) DAOP VII Madiun.*

*This research is a descriptive study with qualitative indicators of planning, organizing, actuating, and controlling. As for the data collection techniques used were interviews, observasi, and documentation by sampling for PT. Kereta Api (Persero) DAOP VII Madiun.*

*Results of research conducted is that human resource management for enterprises has been quite good. This can be seen from the existing plan is good enough where plans that has been done in accordance with the needs of the company's condition. The organization that is already quite obvious because it shows that the work is divided into areas of duties, job description for every field of work and each employe is able to be responsible for each other's work; agitation was good enough, which can be seen in the guidance of superiors who are in accordance whit the needs of employees and the motivation of the employer, as well as supervisory still not good and need to do some revamping.*

**Keyword : Management, Human resource, railways company**

**Pendahuluan**

PT kereta Api, merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berfungsi menyelenggarakan pelayanan jasa transportasi bagi masyarakat. Dibandingkan dengan BUMN lain yang sama-sama bergerak di bidang transportasi, perkeretaapian termasuk institusi publik yang sudah sangat tua, dibangun oleh Belanda yang mulai beroperasi pada tahun 1867. Saat ini, perkeretaapian diselenggarakan oleh PT. Kereta Api (Persero), berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 1998, sehingga pengelolaan osett perkeretaapian berada dalam penguasaan PT. Kereta Api (Persero).

Transportasi kereta api (KA) memiliki peran penting dalam sistem transportasi nasional. Hal ini disebabkan kereta api mempunyai beberapa keunggulan, diantaranya dapat mengangkut secara massal, hemat lahan, hemat energi, mampu menempuh jarak jauh, tarif relatif terjangkau, terbebas dari kemacetan, langsung menuju ke jantung kota, dan ramah lingkungan. Angkutan kereta api mampu mengangkut 1500 penumpang dengan penggunaan BBM perpenumpang kereta api rata-rata hanya 0,002 liter per orang (konsumsi BBM sebanyak 3 liter per km). Penggunaan BBM ini jauh lebih hemat jika dibandingkan dengan mobil berpenumpang 2 orang, yang membutuhkan 0,25 liter perpenumpang perkilometer atau angkutan lain seperti bus yang berkapasitas 40 penumpang 0,0125 liter perpenumpang. Dengan asumsi penumpang komersial pengguna mobil dan penumpang ekonomi menggunakan bus maka kereta api dapat menghemat kurang lebih 200 juta liter BBM per tahun. Jika subsidi solar senilai Rp 1000 saja, maka PT. Kereta Api menghemat subsidi sebesar 200 milyar pertahun.

Selain hemat BBM, keunggulan angkutan kereta api yang lain adalah ramah lingkungan, dengan emisi gas buang kecil dan pengembangan teknologi kereta berbasis energi listrik, memungkinkan sebagai akomodasi angkutan yang mampu menjawab masalah lingkungan hidup manusia di masa datang. Keselamatan perjalanan relatif lebih baik dibandingkan akomodasi lainnya. Karena mempunyai jalur (*track*) dan fasilitas terminal tersendiri, sehingga tidak terpengaruh oleh kegiatan lalu lintas non kereta api yang menjadikan sangat kecil terjadinya konflik dengan akomodasi lainnya.

PT. Kereta Api sebagai satu-satunya penyelenggara pelayanan transportasi perkeretaapian di Indonesia, sampai saat ini dalam menjalankan operasionalnya, masih banyak menghadapi permasalahan – permasalahan antara lain : Banyaknya pencurian rel kereta api maupun sarana lain seperti peralatan sinyal (kabel, skrup, dan lain-lain) sehingga dapat menghambat operasional kereta api dan menyebabkan kecelakaan. Banyaknya pengguna jalan

yang sering melanggar palang kereta api tertutup meskipun sudah ada peringatan akan datangnya kereta api. Jumlah petugas pada pintu perlintasan yang masih kurang. Kelalaian petugas pintu perlintasan yang mengakibatkan terjadinya kecelakaan. Kurangnya koordinasi pengatur perjalanan kereta dari satu stasiun ke stasiun lain maupun dengan jalur perlintasan transportasi lainnya. Karyawan yang seharusnya sudah pensiun masih dipekerjakan dan lain sebagainya. Berdasarkan permasalahan-permasalahan di atas, peneliti tertarik mengetahui bagaimana manajemen sumber daya manusia di PT. Kereta Api DAOP VII Madiun.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, rumusan masalah yang ingin dijawab dalam penelitian ini : Bagaimana manajemen sumber daya manusia yang diterapkan di PT. Kereta Api DAOP VII Madiun?

## **Tinjauan Pustaka**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Definisi manajemen menurut Daft (2003: 4) *"Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading and controlling organizational resources"*. Maksud dari pengertian di atas adalah manajemen sebagai pencapaian tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya organisasi. Collins (1996: 6) mendefinisikan *"Management is the process of planning and decision making, organizing, leading and controlling and organization human, financial, physical and information resources to achieve organizational goals in an efficient and effective manner"* Dikatakan manajemen adalah suatu proses perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin dan pengendalian organisasi manusia, keuangan, fisik dan informasi sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efisiensi dan efektif. Sedangkan Griffin (1990: 16)

*Management is the process of administering and coordinating resources effectively and efficiently in an effort to achieve the goals of the organization*". Manajemen mempunyai arti sebagai proses mengelola dan mengkoordinasi sumber daya secara efektif dan efisien sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Freeman dan Stoner (1992: 7) mendefinisikan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan upaya pengendalian anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Handoko (2000: 10) menyatakan bahwa manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan. Hasibuan (2000: 9) manajemen adalah ilmu dan seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan berbagai sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses menata dan memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Istilah Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai bermacam-macam definisi menurut Gomes (2000: 7), SDM merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Sedangkan Nawawi (2003:40), SDM adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non meterial / non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Sedangkan menurut Sihotang (2007: 8) SDM adalah manusia yang mampu bekerja menghasilkan barang dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat secara umum. Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa SDM adalah manusia yang ada dalam organisasi

yang mampu bekerja untuk menghasilkan barang dan jasa yang dikehendaki oleh organisasi.

Secara umum, sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yakni : sumber daya manusia (*human resource*) dan sumber daya non-manusia (*non-human resources*). Yang termasuk dalam kelompok sumber daya non-manusia ini antara lain modal, mesin, teknologi, bahan-bahan (*material*), dan lain-lain. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusia-lah yang paling penting dan sangat menentukan. SDM merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Semua potensi tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuannya. Betapa pun majunya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, namun jika tanpa sumber daya manusia yang baik, maka akan sulit bagi organisasi mencapai tujuannya.

Berdasarkan pengertian manajemen dan sumberdaya manusia di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses menata manusia-manusia yang ada dalam organisasi agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Berbagai istilah lain yang dipakai menunjukkan manajemen sumber daya manusia antara lain manajemen sumber daya insani, manajemen personalia, manajemen kepegawaian, manajemen perburuhan, manajemen tenaga kerja dan lain sebagainya. Walaupun dengan istilah berbeda-beda, namun tujuannya sama yaitu menata sumberdaya manusia yang ada agar diperoleh SDM bermutu, yang mampu menghasilkan sesuatu sbagaimana dikehendaki organisasi secara efektif dan efisien.

Secara prinsip pelaksanaan manajemen sumberdaya manusia, sama dengan pelaksanaan manajemen pada umumnya. Seperti disampaikan oleh Fattah, (2004: 1) bahwa dalam setiap proses manajemen terlibat fungsi-fungsi

pokok yang ditampilkan seorang manajer atau pimpinan. Ada beberapa fungsi fungsi pokok dalam manajemen. Menurut George R. Terry dalam The Liang Gie (2000: 21) terdiri dari *Planning, Organizing, Actuating dan Controlling*.

Sedangkan fungsi-fungsi manajemen menurut Fayol Dalam Silalahi (1992:25) terdiri dari *Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling*. Fungsi Manajemen menurut Gullick dalam (Siagian, 1996: 104) terdiri dari *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting dan Controlling*.

Dalam penelitian ini akan mengacu pada fungsi manajemen yang dikemukakan George R. Terry yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), menggerakkan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Yang akan dijadikan sebagai indikator. Pemilihan indikator ini didasarkan kepada pertimbangan bahwa, fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Terry telah mencakup keseluruhan fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh pakar lainnya.

Kesemua fungsi-fungsi manajemen tersebut harus dilaksanakan secara sehat dan rasional. Dengan demikian pembahasan berikut ini akan lebih memperjelas bagaimana setiap fungsi manajemen tersebut seharusnya dilaksanakan.

- a. Perencanaan (*planning*) Menurut Sadyohutomo (2009: 30) merupakan bagian paling awal dari fungsi-fungsi manajemen yang lain, karena *organizing, staffing, directing dan controlling* pun harus terlebih dahulu direncanakan. Untuk menyusun sebuah rencana diperlukan pemikiran yang jauh ke depan, dan sebuah rencana ditetapkan melalui proses pemilihan dari berbagai alternatif yang mungkin dilaksanakan. Oleh karena itu dalam menyusun rencana diperlukan kemampuan menilai alternatif-alternatif tersebut, serta memperhitungkan situasi yang dapat berubah yang dapat mempengaruhi organisasi. Agar setiap orang atau petugas dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, diperlukan adanya keluwesan dalam

arti rencana tersebut dapat disesuaikan dengan perubahan-perubahan situasi tanpa mengorbankan sifat ekonomis atau efisiensi dalam pencapaian tujuannya, sehingga tidak terjadi pemborosan. Suatu perencanaan yang baik harus mempunyai sifat-sifat sebagai berikut 1) Rasional, artinya harus dibuat berdasarkan pemikiran-pemikiran dan perhitungan secara masak. 2) Fleksibel, artinya luwes dimanapun dan dalam keadaan bagaimanapun perencanaan tersebut sesuai, dapat mengikuti, dan dapat dilaksanakan. 3) Kontinyu, artinya harus terus menerus dibuat.

- b. Pengorganisasian (*Organizing*) Menurut Byars (2006: 6) "*Organizing is grouping activities, assigning activities and providing the authority necessary to carry out the activities*". Pengorganisasian merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan penugasan kegiatan-kegiatan penyediaan keperluan, wewenang untuk melaksanakan kegiatannya. Sedangkan menurut Salam, (2004: 19) Pengorganisasian adalah penentuan, pengelompokan dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan mencapai kegiatan, penempatan orang-orang (pegawai) terhadap kegiatan-kegiatan dari penyediaan fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penyuluhan hubungan wewenang yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan kegiatan yang diharapkan. Berdasarkan pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian adalah proses penetapan dan pembagian pekerjaan yang akan dilakukan, pembatasan tugas-tugas dan tanggung jawab, serta wewenang dan penerapan hubungan antar unsur-unsur dalam organisasi, sehingga memungkinkan orang-orang dapat bekerja sama secara efektif mencapai suatu tujuan. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah tempat manajer melakukan kegiatan-kegiatannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Bila pengorganisasian baik, maka organisasi pun akan baik, dan tujuan pun akan mudah dicapai. Pengorganisasian yang baik minimal memiliki prinsip-prinsip sebagai berikut

- 1) Memiliki struktur organisasi yang jelas 2) Memiliki *job description* yang jelas (uraian pekerjaan jelas) 3) Memiliki tanggung jawab yang jelas.
- c. Penggerakan (*Actuating*) Menurut (Sadyohutomo, 2009: 46). Penggerakan adalah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk membimbing, mengarahkan, mengatur segala kegiatan yang akan dilakukan dalam organisasi. Ini berarti pimpinan harus selalu berusaha membangkitkan serta memelihara semangat kerjasama bawahan, memberi pengarahan, menuntun dan membinanya. Segala aktivitas tidak akan terlaksana dengan baik jika tidak ada kesediaan orang lain atau bawahan untuk bekerja sebagaimana seharusnya. Disinilah peranan motivasi dalam mengintensifkan hasrat dan keinginan tersebut. Penggerakan yang baik minimal dilakukan melalui 1) Adanya bimbingan 2) Adanya motivasi.
- d. Pengawasan/Pengendalian (*Controlling*) Pengawasan menurut Siswandi (2009 : 195) adalah sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan. Beksohadiprodjo (2008: 63) mengemukakan bahwa : "Pengawasan merupakan usaha memberikan petunjuk pada para pelaksana agar mereka selalu bertindak sesuai dengan rencana. Robert Kreitner (1992) "*control is the process of taking the necessary preventive or corrective actions to ensure that the organization's mission and objectives are accomplished as effectively and efficiently as possible*", bahwa pengawasan dijadikan sebagai alat pemastian untuk tercapainya tujuan secara efektif dan efisien. Dengan demikian pengawasan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan administrasi yang bertujuan melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang sedang atau sudah diselesaikan, apakah pekerjaan tersebut sesuai dengan rencana atau tidak. Karena itu bukanlah dimaksudkan untuk mencari siapa yang salah

tetapi lebih diarahkan kepada upaya untuk melakukan koreksi terhadap kesalahan atau penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Oleh karena itu pengawasan yang baik harus dilakukan tepat waktu, fleksibel dan korektif.

### **Metode Penelitian**

Jenis penelitian ini deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan menggambarkan secara jelas kenyataan empiris yang terjadi di lapangan serta menuangkannya ke dalam pernyataan-pernyataan sesuai dengan fenomena yang terjadi (Moleong, 2006: 11). Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Kereta Api (Persero) DAOP VII Madiun. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *Purposive Sampling*, sehingga sampel yang dipilih dalam penelitian ini adalah mereka yang betul-betul menguasai persoalan-persoalan yang akan diteliti dimana nantinya akan dijadikan responden. Analisis dilaksanakan secara diskriptif kualitatif yaitu peneliti berusaha menggambarkan kondisi yang ditemukan di lapangan, kemudian memaparkan hasil temuan tersebut dalam bentuk laporan penelitian.

### **Pembahasan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen sumber daya manusia yang diterapkan di PT. Kereta Api DAOP VII Madiun. Hasil penelitian adalah sebagai berikut :

#### **Perencanaan**

PT. Kereta Api DAOP VII Madiun memiliki beberapa bentuk kegiatan perencanaan antara lain yaitu: Perencanaan kepegawaian Perencanaan kepegawaian meliputi perkiraan suplai dan permintaan terhadap pegawai,

apakah ada kelebihan atau kekurangan, atau berapa jumlah suplai pegawai yang akurat untuk kategori kepegawaian tertentu. Setelah dapat diperkirakan jumlah pegawai yang dibutuhkan maka dilakukan perencanaan perekrutan pegawai.

Perencanaan perekrutan pegawai merupakan penyusunan langkah-langkah dalam merekrut pegawai. Proses perekrutan dilakukan dengan cara mempublikasikannya pada berbagai media mengenai lowongan pekerjaan dan posisi yang dibutuhkan, serta syarat-syarat yang harus dipenuhi calon pegawai. Langkah selanjutnya adalah Perencanaan seleksi pegawai. Perencanaan seleksi pegawai dan penempatan posisi sesuai kemampuan dan potensi yang dimiliki. Seleksi pegawai dilakukan dengan tahapan-tahapan seperti berikut ini: a) Memeriksa lamaran kerja, dilanjutkan wawancara tahap pertama, kegiatan ini bertujuan untuk membuat penilaian secara cepat terhadap kelayakan pelamar baik mengenai pengalaman, gaji, kesediaan untuk dipindahkan, dan sebagainya. b) Testing, untuk mengukur ketrampilan kerja calon dan kemampuan untuk bekerja bagi pegawai, antara lain testing perangkat lunak, analisis tulisan tangan, dan tes poligraf. c) Penyelidikan latar belakang, untuk menelusuri kebenaran riwayat hidup atau formulir lamaran dengan menghubungi pihak-pihak atau instansi tertentu yang dianggap mengetahui kebenaran data tersebut. d) Wawancara untuk seleksi mendalam, mengetahui lebih banyak lagi tentang pelamar sebagai individu. e) Pemeriksaan fisik, untuk melindungi karyawan lain dari penyakit menular, menyusun catatan kesehatan pelamar, serta melindungi perusahaan terhadap tuntutan kompensasi pegawai yang berlebihan. f) Penawaran pegawai, bertujuan mengisi lowongan pegawai atau jabatan dengan menawarkan gaji beserta tunjangan.

Perencanaan berikutnya adalah mengenai gaji dan tunjangan. Perencanaan gaji dan tunjangan dilakukan setelah calon pegawai hasil seleksi resmi menjadi pegawai. Pegawai baru ini akan menambah kebutuhan dana yang dialokasikan perusahaan dan harus berkoordinasi dengan bendahara

perusahaan.

Perencanaan program pelatihan pegawai. Perencanaan program pelatihan pegawai dilakukan kepada pegawai baru. Tujuan program pelatihan ini adalah untuk menyesuaikan antara pegawai dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Selain untuk pegawai-pegawai baru, program pelatihan juga dilakukan untuk pegawai-pegawai lama yang kembali pada pekerjaannya semula, atau sedang dimutasi pada bagian lain. Program-program pelatihan ini meliputi kegiatan pengenalan pekerjaan yang akan dibebankan dan menjadi tanggung jawab karyawan, kegiatan praktek, dan simulasi.

Perencanaan program-program alternatif. Perencanaan program-program alternatif dilakukan dengan alasan adanya kekurangan persiapan dalam mengangkat pegawai baru, adanya fasilitas-fasilitas baru, adanya penemuan-penemuan baru, serta adanya pegawai yang ingin menambah kecakapan dan pengetahuannya. Misalnya kegiatan pelatihan khusus kepada karyawan yang dipilih untuk memegang jabatan khusus seperti operator jarak jauh dan lain sebagainya.

Perencanaan monitoring dan evaluasi dilakukan dengan langkah-langkah pengawasan baik memonitor secara langsung maupun tidak langsung. Setelah mendapatkan informasi dari hasil monitoring maka dilakukan evaluasi untuk mengambil keputusan untuk melakukan langkah selanjutnya.

Perencanaan Mutasi. Mutasi merupakan perpindahan baik mengenai jabatan atau lokasi pekerjaan ke lokasi yang lain dalam satu perusahaan. Mutasi bisa dilakukan terhadap karyawan dengan memindahkan ke jabatan yang lebih tinggi atau lebih rendah, ke PT. Kereta Api DAOP yang lain misalnya, DAOP II Bandung atau DAOP lainnya. Mutasi dibedakan menjadi 2, yaitu mutasi vertikal, horizontal, dan demosi. Mutasi vertikal merupakan mutasi dengan kenaikan jabatan (promosi). Mutasi vertikal dilakukan ketika ada pegawai yang berprestasi dan harus dipindahkan ke divisi atau kantor cabang lain yang membutuhkannya.

Mutasi horizontal merupakan mutasi atau pemindahan pegawai ke divisi atau kantor cabang lain dengan jabatan yang sama. Sedangkan mutasi ke bawah atau demosi merupakan pemindahan pegawai karena hal-hal yang merugikan perusahaan sehingga harus dipindahkan ke divisi atau kantor cabang lain dengan menurunkan jabatannya.

Perencanaan Pemutusan Hubungan Kerja dan pesangon. Perencanaan Pemutusan Hubungan Kerja dan pesangon dilakukan jika ada karyawan yang sudah tidak memenuhi standar baik dalam kemampuan, potensi, maupun kinerjanya. Jika seperti itu maka akan dilakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) dengan memberlkan pesangon. Sedangkan karyawan yang mangkir atau menyalahi aturan dikenakan sanksi bisa berupa potongan gaji, tunjangan, atau penurunan jabatan dengan disertai surat peringatan. Jika kesalahan tidak bisa ditolerir maka dilakukan pemecatan. Berdasarkan temuan-temuan tersebut diatas, dapat diinterpretasikan bahwa perencanaan manajemen sumber daya manusia di PT. Kereta Api DAOP VII Madiun sudah cukup rasional, artinya dibuat berdasarkan pemikiran-pemikiran dan perhitungan secara masak, Fleksibel dan kontinyu artinya mudah disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi di lapangan, dan secara terus menerus di evaluasi untuk penyempurnaan perencanaan dimasa yang akan datang.

#### **Pengorganisasian**

Berdasarkan hasil penelitian, bagan/ struktur organisasi di PT. Kereta Api DAOP VII Madiun sangat jelas, baik alur pertanggungjawabannya maupun jabatannya. Adapun uraian *job description* pegawai PT. Kereta Api DAOP VII Madiun adalah sebagai berikut : Kepala DAOP VII Madiun (VP/ *Vice President*) memiliki kedudukan paling tinggi dalam PT. Kereta Api DAOP VII Madiun. Mereka memiliki fungsi sebagai pemimpin pengoperasian serat, bertugas melakukan manajemen di wilayah DAOP VII Madiun. Menyelenggarakan pengusahaan angkutan kereta api serta merumuskan dan menyusun program pembinaan dan

pengendalian pelaksanaan angkutan penumpang dan atau barang.

Seksi Hukum , bertugas melaksanakan pemberian pertimbangan dan bantuan hukum di dalam dan di luar pengadilan, serta menjadi sumber informasi hukum dan peraturan bagi pegawai.

Seksi Sumber Daya Manusia dan Umum, mempunyai tugas pokok menyusun program pengelolaan dan evaluasi Sumber Daya Manusia, melaksanakan kegiatan kerumahtanggaan dan umum, memberikan pertimbangan dan bantuan hukum, melaksanakan pembinaan hygiene perusahaan, kesehatan lingkungan kerja, keselamatan kerja, dan kesehatan pegawai, serta melaksanakan pembinaan dan evaluasi kinerja Unit Pelayanan Kesehatan (UPK). Untuk melaksanakan tugas tersebut, seksi Sumber Daya Manusia dan Umum mempunyai fungsi

- a. Pelaksanaan pengelolaan dan evaluasi kinerja pegawai
- b. Pelaksanaan administrasi kerumahtanggaan dan umum
- c. Pelaksanaan pertimbangan dan bantuan hukum
- d. Pelaksanaan penelitian, pengujian dan pembinaan *hygiene* perusahaan, kesehatan lingkungan kerja, dan keselamatan kerja serta melaksanakan pembinaan dan pengujian kesehatan pegawai
- e. Pembinaan dan pelayanan kesehatan.

Seksi Keuangan, bertugas melaksanakan pendayagunaan dan pengadministrasian keuangan, mengkoordinasi Penyusunan Rencana Kerja Anggaran Tahunan dan Laporan Keuangan, serta membina pelaksanaan akuntansi. Untuk melaksanakan tugas tersebut, seksi keuangan mempunyai fungsi

- a. Pelaksanaan pengelolaan administrasi keuangan dan pengesahan pembayaran
- b. Pelaksanaan administrasi anggaran dan akuntansi.

Bagian Hubungan Masyarakat Daerah, (Humasda) bertugas melaksanakan

hubungan masyarakat, penyuluhan di lingkungan perusahaan (internal) dan dengan media masa di luar perusahaan (eksternal). Tugas Humasda adalah :

- a. **Tugas Pokok** Membentuk opini publik dengan mengantisipasi pemberitahuan-pemberitahuan yang beredar dan berkembang di masyarakat. Mengadakan siaran pers dan konferensi pers ketika ada kebijakan baru maupun pemberitaan tentang perkeretaapian.
- b. **Tugas Harian** Menerima keluhan, kritik, dan saran dari pengguna jasa kereta api serta mengevaluasi keluhan-keluhan setiap tiga bulan sekali. Melayani wartawan dari media cetak maupun elektronik dari pelanggan yang memerlukan informasi tentang kereta api. Mengkliping artikel tentang Kereta Api dari dalam maupun dari luar yang ada di surat kabar dan juga mengetahui pendapat pengguna jasa Kereta Api yang tujuannya untuk perbaikan.

Seksi Jalan Rel dan Jembatan Seksi Jalan Rel dan Jembatan bertugas merumuskan, menyusun, dan melaksanakan program pemeliharaan jalan rel, sepur simpang dan jembatan serta mengevaluasi kinerja pemeliharaan jalan rel, sepur simpang dan jembatan di wilayah daerah operasi. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Seksi Jalan Rel dan Jembatan mempunyai fungsi :

- a. Pemantauan, pengawasan, pemeriksaan, dan pembinaan mutu pekerjaan teknis jalan rel dan jembatan seluruh wilayah DAOP VII Madiun.
- b. Penyusunan program anggaran dan evaluasi kinerja jalan rel, sepur simpang, dan jembatan.
- c. Penyusunan perencanaan teknik pemeliharaan jalan rel dan sepur simpang
- d. Penyusunan perencanaan teknik pemeliharaan jembatan
- e. Pelaksanaan pemeliharaan dan menjamin kelayakan jalan rel dan sepur simpang
- f. Pelaksanaan pemeliharaan dan menjamin kelayakan jembatan

Seksi Operasi dan Pemasaran, bertugas melaksanakan pembinaan, pengendalian, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja operasi dan pemasaran

angkutan penumpang, angkutan barang dan jasa terminal peti kemas. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Seksi Operasi dan Pemasaran mempunyai fungsi:

- a. Pemantauan, pengawasan, pemeriksaan, dan pembinaan mutu pekerjaan teknis operasi dan pelayanan di stasiun dan dalam kereta api, administrasi teknis operasional dan keuangan di seluruh UPT Stasiun dan UPT Pelayanan Operasi Sarana Telekomunikasi/Telegram dan UPT Pengendalian Operasi Kereta Api pada wilayah DAOP VII Madiun.
- b. Pemantauan dan pengelolaan kereta dan gerbong yang siap operasi, merumuskan pemanfaatan dan pembagian kereta dan gerbong, pengaturan dan evaluasi kinerja pelaksanaan program perjalanan kereta api serta melaksanakan tata usaha telekomunikasi/telegram maklumat (TFM).
- c. Penyusunan program dan evaluasi kinerja pemasaran angkutan penumpang.
- d. Penyusunan program dan evaluasi kinerja pemasaran angkutan barang.
- e. Pemantauan dan pengendalian keamanan dan ketertiban operasi (di atas kereta api dan di stasiun) dan lingkungan daerah operasi.
- f. Pelaksanaan pengendalian operasi kereta api secara terpusat dan terpadu di daerah operasi.
- g. Pelayanan operasi sarana telekomunikasi dan pemberian informasi/telegram.
- h. Pelaksanaan kegiatan angkutan penumpang dan barang serta menjamin keamanan, ketertiban, dan kelancaran kegiatan angkutan kereta api.
- i. Pelayanan reservasi karcis.

Seksi Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik, bertugas merumuskan, menyusun, dan melaksanakan program serta mengevaluasi pemeliharaan sinyal, telekomunikasi, dan listrik mempunyai fungsi:

- a. Pemantauan, pengawasan, pemeriksaan, dan pembinaan mutu pekerjaan teknis sinyal, telekomunikasi dan listrik di seluruh wilayah daerah operasi
- b. Penyusunan program anggaran dan evaluasi kinerja pemeliharaan sinyal,

telekomunikasi, dan listrik

- c. Penyusunan program pemeliharaan sinyal
- d. Penyusunan program pemeliharaan telekomunikasi dan listrik
- e. Pelaksanaan pemeliharaan dan menjamin kelayakan peralatan sinyal
- f. Pelaksanaan pemeliharaan dan menjamin kelayakan peralatan telekomunikasi
- g. Pelaksanaan pemeliharaan dan menjamin kelayakan peralatan instalansi listrik

### **Penggerakan**

Pimpinan PT. Kereta Api Daop VII Madiun menggerakan bawahan melalui bimbingan dan pemberian motivasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, bimbingan yang dilakukan di PT. Kereta Api DAOP VII Madiun disesuaikan dengan kebutuhan dan bidang pekerjaan karyawan. Bimbingan yang dilakukan antara lain pada saat apel pagi, pimpinan memberikan bimbingan dan arahan kepada pegawai. Pimpinan juga mengadakan kunjungan ke beberapa divisi dengan rutin, dengan tujuan mengecek dan menanyakan kesulitan yang dihadapi. Tujuan dari bimbingan ini adalah agar pegawai cepat menyesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan, serta dapat melaksanakan tugas dengan baik. Bimbingan juga diberikan pada saat rapat koordinasi antar pimpinan. Pada pertemuan formal maupun non formal. Kesempatan ini sering dipergunakan oleh pimpinan untuk memberi bimbingan kepada karyawan.

Motivasi merupakan dorongan yang membuat karyawan melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Mengenal bentuk dorongan atau motivasi yang dilakukan terhadap karyawan ada dua yaitu *reward* (penghargaan) dan *punishment* (sanksi). Bentuk *reward* dilakukan oleh pimpinan dengan cara pemberian insentif non finansial antara lain pemberian piagam penghargaan, pemberian pujian lisan ataupun tertulis, secara resmi ataupun pribadi, ucapan terima kasih secara formal maupun informal, promosi jabatan kepada karyawan

yang baik selama masa tertentu serta dianggap mampu, pemberian tanda jasa atau medali kepada karyawan yang telah mencapai masa kerja yang cukup dan mempunyai loyalitas yang tinggi, pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut jabatan (misalnya fasilitas mobil atau fasilitas yang lainnya), serta pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.

Dengan motivasi tersebut, karyawan akan semakin meningkatkan kinerjanya, sehingga meningkat pula kualitas kerjanya. Motivasi lain adalah dalam bentuk *punishment*, yaitu sanksi yang diberikan jika karyawan melakukan kesalahan. Jadi dengan *reward* dan *punishment* diharapkan ada motivasi untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas kerja karyawan.

### **Pengawasan**

Hasil penilaian menunjukkan bahwa pelaksanaan pengawasan di PT. Kereta Api DAOP VII Madiun belum efektif. Temuan dilapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan pemeriksaan selama ini belum dilaksanakan tepat waktu. salah satu faktor yang menyebabkan tidak sesuai waktu dalam pelaksanaan adalah lambatnya pengumpulan data yang akan digunakan dalam melakukan pemeriksaan, dan selain itu dalam melakukan pemeriksaan belum dapat diputuskan bidang-bidang penyimpangan yang seringkali terjadi .

Pengawasan juga belum fleksibel, Misalnya jika ada masalah dari karyawan soal kerusakan alat komunikasi, tidak bisa langsung ke teknisinya, harus lewat pengawas sintelis (sinyal, telekomunikasi, dan listrik) , pengawas sintelis memberikan laporan ke manajer sintelis, manajer memberikan laporan ke deputi VP, kemudian dirapatkan dan setelah itu baru ada keputusan.

Pengawasan belum korektif terhadap penyimpangan yang terjadi, hal ini dapat dilihat dari ketepatan waktu dalam melakukan penyelidikan dianggap tidak sesuai dengan yang diharapkan. Salah satu faktor yang menyebabkan adalah

adanya keterlambatan dalam pelaksanaan pemeriksaan dan pengujian data yang akan dijadikan sebagai dasar dalam melakukan penyelidikan. Sehingga dampaknya kurang korektif terhadap penyimpangan yang terjadi.

### **Kesimpulan**

Dari pembahasan hasil penelitian yang dilakukan di PT. Kereta Api (Persero) DAOP VII Madiun, dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM di perusahaan tersebut sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari:

1. Perencanaan manajemen sumber daya manusia di PT. Kereta Api DAOP VII Madiun sudah cukup rasional, artinya dibuat berdasarkan pemikiran-pemikiran dan perhitungan secara masak, fleksibel dan kontinyu artinya mudah disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi di lapangan, dan secara terus menerus di evaluasi untuk penyempurnaan perencanaan dimasa yang akan datang.
2. Pengorganisasian dan pergerakan cukup baik, sudah memiliki struktur organisasi yang jelas, uraian tugas, kewajiban dan tanggungjawab karyawan cukup jelas, dan pimpinan sudah dapat menggerakkan karyawan melalui bimbingan dan motivasi
3. Pengawasan yang belum efektif, hal ini dapat dilihat dari ketepatan waktu dalam melakukan penyelidikan dianggap tidak sesuai dengan yang diharapkan. Salah satu faktor yang menyebabkan adalah adanya keterlambatan dalam pengumpulan data. Keterlambatan pengumpulan data-data menyebabkan keterlambatan dalam pelaksanaan pemeriksaan dan pengujian data yang akan dijadikan sebagai dasar dalam melakukan penyelidikan, sehingga dampaknya kurang korektif terhadap penyimpangan penyelenggaraan pekerjaan.

### **Rekomendasi**

1. Agar pengawasan dapat efektif maka, perlu dilakukan desentralisasi pengawasan misalnya, pengawasan bidang produksi yaitu menjamin agar

hasil produksi sesuai dengan kepuasan pelanggan baik dalam jumlah, waktu, maupun kualitas. Pengawasan bidang kualitas, yaitu menjamin agar kualitas produk dan proses memenuhi ukuran-ukuran yang ditetapkan, dan pengawasan pada bidang-bidang yang lainnya.

2. Perlu adanya metode pengumpulan data dan informasi secara akurat dan tepat waktu. Bagi petugas yang terlambat melaporkan data dan informasi tersebut diberi sanksi yang tegas.
3. Penambahan fasilitas dan sarana penunjang yang diperlukan dalam pengawasan seperti CCTV yang dipasang di setiap tempat dan ruangan agar pengawasan dapat dipantau lebih baik lagi.

#### Daftar Pustaka

Byars, L., & Rue, L.W. 2000. *Management (skills and application)*. Irwin McGraw Hill, Boston

Collins & McLaughlin, 1996, *Effektif Management (Second Edition)*, Sydney: CCH

Daft, Richard L. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga Jakarta

Fattah, Nanang. 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Pustaka Bani Quraisy. Bandung

Gomes, Faustino, Cardoso, 2000, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta

Griffin, Ricky W, 1990, *Managemen ( three Edition)*, Houghton Mifflin Company, Amerika

Handoko, H . 2000. *Manajemen Personalia dan Sumher Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta

Hasibuan, Malayu, S.P, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedelapan, PT. Gunung Agung, Jakarta.

Kreitner, Robert, 1992, *Managemen*, 5th ed, Boston, Houghton Mifflin Company. Amerika

- Moloeng, L. J. 2006, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Rosdakarya, Bandung
- Nawawi, Hadari, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia : untuk bisnis yang kompetitif*, cetakan kelima, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Reksahadiprodjo, Sukanto, 2008, *Dasar-dasar Manajemen*, edisi keenam, cetakan kelima, BPFE, Yogyakarta
- Salam, Dharma. 2004. *Manajemen Pemerintahan Indonesia*. Djembatan Anggota IKAPI. Jakarta
- Sadyahutomo , Mulyono, 2009, *Manajemen Kota dan Wilayah Realita dan Tantangan*, PT Bumi Aksara, Jakarta
- Slaglan, Sandang. 2003. *Administrasi Pembangunan Konsep, Dimensi, Dan Strateginya*. PT Bumi Aksara. Jakarta
- Sihotang, A. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Pradhya Paramita, Jakarta
- Silalahi, B.N.B, 1992 *Pengantar Ilmu Mengurus (Principles Of Management)* , Bumi Aksara, Jakarta
- Siswandi dan Indra Iman, 2009, *Aplikasi Manajemen Perusahaan*, edisi kedua, Mitra Wicana Media, Jakarta
- Freeman, R. Edward dan Stoner, James AF, 1992, *Manajemen*, Intermedia, Jakarta.
- The Liang Gie. 2000. *Administrasi Perkantoran Modern*. Liberty. Yogyakarta