

### BAB III

## STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN BATANGHARI

### A. Strategi peningkatan kualitas kinerja ASN Dinas Perhubungan Kabupaten

#### Batanghari

#### 1. Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu kebutuhan pokok bagi setiap individu. Setiap individu berlomba-lomba untuk mencapai pendidikan yang lebih tinggi, guna untuk meningkatkan kualitas hidup. Seseorang yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi tentunya akan berguna bagi dirinya sendiri maupun masyarakat sekitar. Berikut merupakan sumber daya strata pendidikan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Perhubungan Tahun 2017:

Tabel:3.1 Sumber Daya Strata Pendidikan PNS Dinas Perhubungan

<b>NO</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Keterangan</b>
<b>1</b>	Paska sarjana (S2)	-	
<b>2</b>	Sarjana	22	
<b>3</b>	Diploma	2	
<b>4</b>	SLTA	22	
<b>5</b>	SLTP	-	
<b>6</b>	SD	-	
	Jumlah	46 orang	

*Sumber:bidang kepegawaian Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari Tahun 2017*

Dari tabel di atas dijelaskan bahwa tingkat pendidikan terakhir pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari rata-rata lulusan SLTA dan Sarjana. Tingkat pendidikan seseorang dijadikan salah satu alat ukur dalam suatu pekerjaan. Pendidikan mempengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan diri seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari berjumlah 46 orang, dari total tersebut diantaranya terdapat 14 orang pegawai tidak tetap (PTT). Daftar Urut Kepangkatan Pegawai Negeri Sipil SKPD: Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari Tahun 2017:

Tabel:3.2 SKPD: Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari Tahun 2017

NO	NAMA	JABATAN	PENDIDIKAN	USIA	MUTASI KEPEGAWAIAN
1	Syopian.SH	Plt. Kepala Dinas Perhubungan	UNBARI(S1)	55	Inspktorat.Kab.Bt. Hari
2	Faisal Sarmadhan. H.S.S	Kabbid Penataan Lalu Lintas	YUPMI(S1)	45	Pol.PP
3	Maryadi	Kabbid Keselamatan Lalu Lintas	SMA(SLTA)	55	Dinas Kesehatan Bt.Hari
4	Yuliana	Pelaksana	STIE GK(S1)	48	Dinas P & K
5	Hera Orba Jaya.S	Kasi audit dan Infeksi Keselamatan LLAJ	UNBARI(S1)	49	Dinas Lingkungan Hidup
6	Muhsin,SH	Kasi teknik manajemen dan rekayasa Lalin	UNBARI(S1)	45	Kantor Camat Bajubang
7	Novery.SE	Kasi Penyediaan Perlengkapan jalan dan	STIE-GK(S1)	49	BKPSDM

		Sungai			
8	M. Nur,S.Ag.M .Pd.I	Kasi sarana dan prasarana angkutan darat dan sungai	STIP(S1)	54	Pol.PP
9	Suratni.SP	Kasi angkatan sungai	STIP(S1)	54	Kantor Lurah pasar baru
10	M.rusli.S.P d.I	Kasi angkutan darat	IAIN(S1)	53	Kantor Lurah Muara Tembesi
11	Syaipul.SE	Pelaksana	STIE.GK(S1)	47	Dispendah.Kab.Bt. Hari
12	Subur	Pelaksana	SMA(SLTA)	51	Kantor sospol
13	Nuraini.SE	Kasubbag Perencanaan dan Keuangan	STIE.GK(S1)	46	BLHD.Kab.Bt.Hari
14	Sulastri.SE	Kabbid Moda Transportasi	SMA(SLTA)	48	Kantor lurah teratai
15	SaidSaiful Hampa,SH	Kasi OP lalin	UNBARI(S1)	48	Kantor lurah muara jangga
16	April Roni.SE	Kasi Penataan. Parkir dan ADL	UNJA(S1)	38	Dinas Perkotaan Kab.Bt.Hari
17	M.Shobari. S.Sos.I	Kasi pengujian kendaraan bermotor	IAIN (S1)	37	Dinas Sosial Kab.Bt.Hari
18	Ersuandi	Pelaksana	SMA(SLTA)	47	Humas Kab.Bt.Hari
19	Marjoni,S.P d	Kasubbag umum dan kepegawaian	STIE.GK(S1)	54	
20	M. Bachrul ulum,SE	Pelaksana	STIE.GK(S1)	47	
21	Boyke naing golan.SH	Pelaksana	UNBARI(S1)	44	
22	M.Ridwan Sofyan.SE	Pelaksana	STIE Jambi(S1)	37	
23	M.saihu,SE	Pelaksana	STIE GK(S1)	37	
24	M.Safii.SE	Pelaksana	STIE GK(S1)	43	
25	Sarwoto	Pelaksana	STIE GK(S1)	41	
26	Deni Iskandar.SE	Pelaksana	STIE Jambi(S1)	38	
27	Veri Yusnita	Pelaksana	SMU(SLTA)	35	Dinas PU Bt.Hari

28	Tuti	Pelaksana	SMU(SLTA)	33	
29	Putri Latiopa	Pelaksana	SMA(SLTA)	29	
30	Andi Zaidan	Pelaksana	SMP(SLTA)	42	
31	Taslim	Pelaksana	MAN(SLTA)	39	
32	Ide Sopara	Pelaksana	Paket.C(SLTA )	54	
33	Rapli Arief	Pelaksana	SMA(SLTA)	37	
bn m	Hasan Basri	Pelaksana	MAN(SLTA)	43	
35	M.Maki	Pelaksana	SMA(SLTA)	38	Damkar Bt.Hari
36	Hendri Syaputra	Pelaksana	SMA(SLTA)	41	
37	Ahmadul Khoiri	Pelaksana	SMA(SLTA)	39	
38	Husni Anwar	Pelaksana	Paket C(SLTA)	42	
39	Adi Purahman	Pelaksana	SMK(SLTA)	37	
40	Pauzan	Pelaksana	SMA(SLTA)	35	
41	Rio Arnes	Pelaksana	SMK(SLTA)	33	
42	Yahya	Pelaksana	Paket C(SLTA)	53	
43	Margo	Pelaksana	S1	45	
44	Tri	Pelaksana	D3	47	
45	Sobri	Pelaksana	SMA	47	
46	Hafiz	Pelaksana	S1	50	

Sumber: SKPD(Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari)

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa, Dilihat dari masih adanya pegawai yang bekerja tidak sesuai bidang keahliannya pada Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari, hal itu sangat mempengaruhi pada kinerja yang dihasilkan. Dilihat dari tingkat pendidikan yang terbilang rendah masih kurangnya sumber daya manusia yang berkualitas untuk mengisi jabatan diposisi tertentu, pada jabatan penting seperti Kabbid Keselamatan Lalu Lintas, Kabbid MODA Transpotasi, kabbid penataan lalu lintas. Posisi tersebut diisi oleh

pegawai yang hanya lulusan SMA sederajat. Hal ini terjadi karena kurangnya pegawai yang benar-benar paham akan sektor perhubungan tersebut.

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari sampai dengan akhir tahun 2017 belum ada upaya atau tindakan yang dilakukan oleh Dinas. Aparatur yang berada di sektor perhubungan tidak melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi atau mengikuti tugas belajar. Untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai sendiri hanya dilakukan dengan mengadakan program pelatihan yang diberikan khusus kepada pegawai. Karena tidak adanya pegawai yang mengikuti tugas belajar atau izin belajar hal itu menjadi salah satu yang harus diperhitungkan di Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari dalam meningkatkan mutu pegawainya.

## 2. Pelatihan

Pemamfaatan sumber daya aparatur di sektor perhubungan kabupaten batanghari dalam ketugasan belum optimal dikarenakan dalam penempatan seseorang pegawai dalam suatu tugas belum berdasarkan pada analisis jabatan atau belum berdasarkan analisis beban kerja sebagai kekurangan yang ada disektor perhubungan tersebut, karena ada pegawai yang memiliki dua tugas sehingga hasil kinerjanya tidak optimal. Selain itu di sektor perhubungan belum dibuat analisis jabatan. Dalam pembagian tugas di Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari yang mempunyai tugas rangkap yaitu: Syopian,SH yang merangkap tugas sebagai sekretaris dan PLT kepala Dinas.

Adanya sasaran kinerja pegawai (SKP) dalam suatu Organisasi Perangkat Daerah dapat membantu dalam peningkatan atau mencapai tujuan dari organisasi tersebut. penilaian kinerja aparatur negara dilakukan dengan cara menggunakan metode analisis jabatan/ analisis beban kerja kepada pegawai. Hasil dari Anjab atau ABK tersebut kemudian dijadikan tolak ukur dalam melakukan proses pelatihan.

Dalam jangka waktu satu tahun setelah dilaksanakannya evaluasi kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari pegawai yang kinerjanya dianggap belum optimal akan mendapatkan pelatihan. Pelatihan yang diberikan kepada pegawai dilakukan sesuai kebutuhan dan anggaran dana yang ada. Pelaksanaan pelatihan bagi aparatur di Dinas Perhubungan adalah dalam bentuk Diklat, untuk pelaksanaan pelatihan ditempat kerja belum ada. Biasanya mengadakan diklat bagi aparatur dilakukan oleh badan Diklat BKD.

Menurut Marjoni,S.Pd pada tanggal 3 desember 2017, “Adanya kerjasama antara Dinas Perhubungan dengan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dalam melaksanakan program pendidikan dan pelatihan(Diklat), program diklat kepemimpinan, bagi pegawai yang berada di sektor perhubungan guna meningkatkan kualitas kinerja ASN, proses pelatihan tersebut sepenuhnya diserahkan kepada BKD”.

Akan tetapi di Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari belum adanya kualifikasi yang mengkhusus dalam menentukan aparatur yang akan mengikuti pelatihan tersebut. Menurut Marjoni,S.Pd beliau mengatakan bahwa:

Dalam menentukan pegawai yang akan mengikuti Diklat hanya berdasarkan jenis pekerjaan dan jabatan pegawai, misalnya buk Ani di bidang angkutan sungai tidak mungkin kan kita suruh ikut Diklat pengelolaan pegawai, mesti yang diambil kan dari bidang kepegawaian (wawancara tanggal 3 desember 2017).

Menurut beliau, dalam menentukan pegawai yang akan mengikuti Diklat berdasarkan pada bidang pekerjaan dan jabatan pegawai. Seperti pegawai yang berada di bidang angkutan sungai, tidak mungkin mengikuti Diklat tentang pengelolaan pegawai.

Pelatihan Diklat dilaksanakan secara klasikal dan non klasikal. Diklat klasikal dilakukan dengan tatap muka di kelas, sedangkan diklat non klasikal bisa dilakukan ditempat kerja. Berikut jenis Diklat yang pernah di ikuti oleh pegawai Dinas Perhubungan pada tahun 2016-2017:

Tabel 3.3 Data pegawai dan Diklat

No	Tahun	Nama	Jenis Diklat
1	2016	Faisal Sarmadhan.H.S.S	Diklat Manajemen lalu lintas
2	2017	1) Noverly.SE 2) M. Shobari,S.Sos.I	1) Diklat teknis perlengkapan jalan 2) Pengujian kendaraan bermotor

Sumber: Sub bagian kepegawaian Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari tahun 2017

Setelah dilaksanakannya Diklat, di Dinas perhubungan pegawai yang telah mengikuti pelatihan tersebut diwajibkan membuat laporan pelaksanaan Diklat yang diikutinya sebagai pertanggungjawaban kepada kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari. Bentuk laporan tersebut berisi tentang hasil dari Diklat, mencakup sejauh mana materi yang diberikan dapat dikuasai dan memberikan manfaat yang signifikan bagi pegawai dalam mengerjakan tugasnya, serta lebih jauh lagi apakah ada peningkatan kemampuan dan keterampilan dari para peserta Diklat.

Seperti yang diungkapkan bapak Faisal Sarmadhan, H.S.S di kantor Perhubungan kabupaten Batanghari, yang telah mengikuti Diklat Manajemen Lalu lintas:

Manfaat dari diklat itu besar sekali, yang sebelumnya saya *nggak* tahu bisa jadi tahu. Setelah mengikuti diklat pastinya kualitas SDM juga meningkat, dan tentunya tanggung jawab saya semakin besar pada pekerjaan karena sudah mengikuti diklat (wawancara tanggal 7 Desember 2017).

Menurut beliau, manfaat yang diperoleh dari mengikuti DIKLAT sangat besar. Selain memperoleh pengetahuan dan keahlian baru, tentunya juga akan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada di Dinas Perhubungan tersebut. dengan adanya diklat dapat memberikan keterampilan yang tidak dimiliki oleh pegawai lain.

Pada Dinas perhubungan juga dilaksanakan pelatihan Diklat jabatan, pelatihan Diklat jabatan sendiri dilaksanakan untuk pengembangan pengetahuan,

keterampilan, dan sikap ASN agar dapat melaksanakan tugas pemerintah dengan sebaik-baiknya. Program diklat disesuaikan dengan posisi dan jabatan seorang pegawai negeri sipil dan Diklat mengacu kepada standar kompetensi jabatan, diklat jabatan terdiri dari Diklat Kepemimpinan dan Diklat Jabatan Fungsional. Akan tetapi di sektor perhubungan kabupaten Batanghari hanya melaksanakan Diklat kepemimpinan.

Diklat kepemimpinan yang biasanya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural yang terdiri dari:

- 1) Diklatpim tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan struktural eselon IV
- 2) Diklatpim tingkat III adalah Diklatpim untuk jabatan struktural eselon III
- 3) Diklatpim tingkat II adalah Diklatpim untuk jabatan struktural eselon II
- 4) Diklatpim tingkat I adalah Diklatpim untuk jabatan struktural eselon I

Sampai dengan akhir tahun 2017 aparatur sipil negara Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari yang pernah melaksanakan Diklatpim hanya 25% dari total jumlah pegawai. Terakhir kali pegawai yang melaksanakan latihan jabatan pada tahun 2014, hal tersebut bisa dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.4 Data pegawai dan jenis Diklat

No	Tahun	Nama Pegawai	Jenis Diklat
1	1999	Syopian.SH	Diklat Pim IV
2	2001	Hera orba jaya.S	Diklat Pim IV
3	2002	Muhammad Nur,S.Ag.M.Pd.I	Diklat Pim IV

4	2006	Suratni.SP	Diklat Pim IV
5	2007	Syaipul.SE	Diklat pim IV
6	2008	1) Faisal Sarmadhan.H.S.S 2) Muhsin,SH	Diklat Pim IV Diklat Pim IV
7	2011	Novery,SE	Diklat Pim IV
8	2013	M. Shobari.S.Sos.I	Diklat Pim IV
9	2014	1) Sulastri.SE 2) Yulianan	Diklat Pim IV Diklat Pim IV

*Sember:Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari Tahun 2017*

Data mengenai pendidikan dan pelatihan (Diklat) di atas merupakan diklat eksternal yang pernah dilaksanakan oleh aparatur sipil negara Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari yang bekerjasama dengan balai/lembaga diklat. Selain pelatihan Diklatpim, pada sektor Perhubungan Kabupaten Batanghari juga pernah mengadakan pelatihan sejenis lainnya. Pelatihan yang sudah pernah dilakukan sebelumnya berupa Bimbingan Teknis. Bimbingan teknis ditujukan kepada pegawai yang belum memenuhi kompetensi jabatan.

Pelatihan Bimbingan Teknis diikuti oleh seluruh aparatur sipil negara yang berada di Dinas Perhubungan. Pelaksanaan pembinaan teknis berbeda dengan Diklat, jika Diklat dilakukan oleh badan penyelenggara diklat sedangkan pembinaan teknis diselenggarakan sendiri oleh Dinas Perhubungan. Menurut Marjoni.S.Pd pada tanggal 3 desember 2017 selaku bagian kepegawaian:“pembinaan teknis dilakukan oleh Dinas perhubungan sendiri dan

dilakukan setiap tahun sekali. Biasanya yang mengikuti bintek itu semua pegawai, karena kebanyakan pegawai bekerja dilapangan.”

Pembinaan teknis dibagi menjadi dua gelombang agar tidak semua pegawai langsung mengikutinya. Pelaksanaannya menghabiskan waktu 2-3 hari, satu kali pelaksanaan pembinaan teknis diikuti oleh setengah pegawai Dinas Perhubungan. Sedangkan setengahnya lagi akan menjalankan tugas kantor dan akan mengikuti pembinaan teknis pada gelombang kedua. Berikut data jumlah pegawai yang mengikuti pembinaan teknis pada 2016-2017:

Tabel 3.5 Data peserta yang mengikuti pembinaan teknis

Tahun	Jumlah	
	Gelombang I	Gelombang II
2016	25	23
2017	24	22

*Sumber: sub bagian umum dan kepegawaian Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari Tahun 2017*

Sama halnya dengan pelatihan, pembinaan teknis juga melakukan evaluasi terhadap hasil pelaksanaan. Evaluasi mencakup manfaat yang diperoleh peserta setelah mengikuti pembinaan teknis. Dari pelaksanaan pengembangan manusia melalui pembinaan teknis sangat memberikan manfaat bagi pegawai serta dalam hal pengetahuan mengenai ilmu kelalulintasan. Selain itu kemampuan teknis beberapa pegawai juga semakin meningkat.

### 3. Rekrutmen

Rekrutimen menjadi salah satu hal terpenting dalam proses penyeleksian calon pegawai. Karena dalam proses melaksanakan fungsi rekrutmen perlu diperhatikan juga kualitas tenaga kerja agar keinginan pegawai sesuai dengan keinginan organisasi tempat dia bekerja.

Di Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari proses rekrutmen dilakukan dengan cara melalui BKPSDM bagi aparatur sipil negara (ASN), proses penerimaan pegawai tidak langsung dilakukan di Dinas Perhubungan tersebut. Beda halnya dengan pegawai tidak tetap (PTT), yang bisa langsung melalui Dinas Perhubungan karena bekerja sebagai pelaksana tugas(PLT). Diharapkan proses rekrutmen melalui BKPSDM tersebut dapat memperoleh pegawai yang berkompeten.

Menurut saudari Nuraini.SE selaku Kassubbag perencanaan dan keuangan saat diwawancarai di kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari terkait rekrutmen mengatakan bahwa:

saat ini kita masih kekurangan jumlah pegawai atau tenaga ahli dibidang perhubungan darat dan sungai. Hal tersebut dikarenakan tidak adanya pegawai yang benar-benar paham akan tugas di Dinas Perhubungan. Rencananya pada tahun depan (2018) kita akan mengajukan permohonan penambahan pegawai kepada BKPSDM dengan syarat-syarat tertentu agar mendapat pegawai yang diinginkan. Tidak hanya itu pada tahun yang sama akan dilaksanakan juga proses lelang jabatan untuk mengisi kekosongan kursi Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari (Wawancara pada tanggal 21 desember 2017).

Menurut beliau, di sektor Perhubungan Kabupaten Batanghari masih kekurangan tenaga ahli di bidang perhubungan darat dan sungai. Pada tahun 2018 akan dilaksanakan proses rekrutmen melalui badan kepegawaian atau yang mengurus tentang pegawai.

Pada tanggal 3 desember 2017 dikantor perhubungan Kabupaten Batanghari menurut saudara Marjoni.S.Pd selaku Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian diwawancara terkait ciri-ciri atau karakteristik pegawai yang diperlukan beliau mengatakan bahwa:

Pada saat mengajukan permintaan penambahan jumlah pegawai kepada BKPSDM kita juga memiliki standar kualifikasi. calon pegawai setidaknya harus tahu tentang sektor perhubungan atau memiliki latar belakang pendidikan Khusus perhubungan (wawancara 3 desember 2017).

Kualifikasi calon pegawai dibedakan berdasarkan jabatan atau pekerjaan yang nantinya akan diemban. Jabatan tersebut dikategorikan menjadi bidang koordinator layanan(koorlay), bidang administrasi(ADM), bidang transportasi, dan staf kebersihan.

Berikut merupakan persyaratan umum dan khusus bagi calon pegawai yang akan bekerja di sektor perhubungan:

Persyaratan umum calon pegawai:

- 1) Warga Negara Indonesia(WNI)
- 2) Sehat jasmani dan rohani, tidak buta warna
- 3) SKCK
- 4) Tidak memiliki ketergantungan terhadap narkoba atau obat-obatan terlarang,

- 5) Tidak menjadi anggota atau pengurus partai politik atau terlibat politik,
- 6) Berusia minimal 18 (delapan belas) tahun,
- 7) Tinggi Badan untuk laki-laki minimum 160 cm dan untuk wanita minimum 150 cm,
- 8) Diutamakan bagi pelamar yang berpengalaman pada bidang serupa dan memiliki pengalaman.

Persyaratan Khusus calon Pegawai:

- 1) Tidak pernah diberhentikan dengan tidak hormat dari pekerjaannya sebelumnya.
- 2) Berjiwa jujur, berintegritas, teliti, ramah dan mampu bekerja dalam tekanan.
- 3) Mampu memimpin tim

Setelah calon pegawai menyelesaikan persyaratan, tahap selanjutnya mengikuti proses seleksi. Seleksi pegawai dilakukan sesuai dengan status jabatan yang nantinya akan diemban. Namun setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan, pegawai yang diterima akan dibimbing lebih lanjut agar benar-benar paham akan tugas yang dikerjakannya.

Di Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari sampai akhir tahun 2017 dalam pelaksanaan proses rekrutmen telah menghasilkan beberapa pegawai. Salah satunya yaitu bapak Marjoni, S.Pd. Seperti yang diungkapkan bapak Marjoni, S.Pd:

sebelumnya ada permintaan dari pihak Dinas, ada penilaian langsung oleh pimpinan (kepala Dinas). Setelah itu saya mengikuti prostest (proses test) dan ujian kelayakan dari badan kepegawaian. Prosesnya

seperti tanya jawab, setelah itu barulah saya ditempatkan dibagian umum dan kepegawaian. Sebelum saya diangkat sebagai kasubbag umum dan kepegawaian yang mengisi di bidang itu *ibuk* Nuraini yang sekarang menjabat di bidang perencanaan dan keuangan (wawancara 3 Desember 2017 di Kantor Perhubungan kabupaten Batanghari).

Menurut beliau, pada saat proses rekrutmen pimpinan terlebih dahulu menilai bakal calon aparatur pemerintah yang nantinya akan direkrut menjadi pegawai di sektor perhubungan. Setelah itu berulah calon pegawai mengikuti tahap seleksi atau proses test (prostest) yang dilaksanakan oleh badan kepegawaian atau pengelola kepegawaian daerah. Proses tersebut seperti tanya jawab terkait pekerjaan yang nantinya akan diemban.

Dalam pelaksanaan rekrutimen aparatur yang nantinya diterima diharapkan dapat membawa perubahan kearah yang lebih baik dari sebelumnya. Seperti pekerjaan yang sebelumnya belum menghasilkan kinerja yang optimal dan masih kurang tenaga ahli dibidang tertentu dengan adanya pegawai baru diharapkan permasalahan tersebut bisa sedikit diatasi. Menurut ibu Nuraini indah, SE beliau mengatakan:

*Sebelumnyo kan kito masih kekurangan orang untuk mengurus bagian perencanaan dan keuangan. Sebelum bapak itu (marjoni) menjabat sebagai kepala bagian umum dan kepegawaian yang menjabat dibagian itu saya. Setelah bapak marjoni bekerja ibuk dipindah tugaskan mengurus kepala bagian perencanaan dan keuangan. Sekarang ibuk fokus pada bidang perencanaan dan keuangan, idak lagi ngusrusi kepepegawaian. Dengan adonyo bapak marjoni kito meraso terbantu jugo, karena yang mengurus pegawai bertambah (wawancara 3 desember 2017).*

Menurut beliau, sebelum menjabat kasubbag perencanaan dan keuangan beliau menjabat pada kasubbag umum dan kepegawaian. Dengan adanya pegawai baru yang diposisikan menjadi kasubbag umum dan kepegawaian beliau dialih tugaskan menjadi kasubbag perencanaan dan keuangan. Beliau juga merasa terbantu dialih tugaskan menjadi kasubbag perencanaan dan keuangan karena beliau lebih memahami bidang tersebut dan tidak lagi mengurus bidang kepegawaian.

### **Analisis terkait Strategi**

Dari ketiga strategi yang digunakan dalam proses meningkatkan kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari. Strategi yang berpengaruh besar terhadap peningkatan kualitas kinerja adalah melalui DIKLAT (pendidikan dan pelatihan). Diklat berpengaruh positif terhadap kualitas kinerja pegawai yang berada di sektor perhubungan, bagi aparatur yang pernah mengikuti Diklat memiliki tanggung jawab yang lebih besar dibandingkan dengan yang tidak atau belum pernah mengikuti Diklat.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui Diklat dinilai cukup efisien dilakukan, karena dalam penyelenggaraannya tidak dibutuhkan waktu yang lama dan metode yang digunakan juga beragam. Diklat sendiri berbeda dengan rekrutmen, walaupun tujuannya sama-sama

untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Diklat lebih kearah peningkatan *spritual*, *intelektual*, mental dan *phisikal* aparatur, sedangkan rekrutmen sendiri adalah proses pencarian dan penyaringan aparatur yang memiliki potensi, atau keahlian khusus.

## B. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ASN Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari

### 1. Kemampuan/Skill

Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dibutuhkan kemampuan atau skill agar kinerja yang dihasilkan lebih maksimal. Kemampuan tersebut didapat dari pengalaman kerja yang cukup lama. Kenyataan menunjukkan semakin lama seseorang atau tenaga kerja bekerja, semakin banyak pula pengalaman yang dimiliki seseorang atau tenaga kerja tersebut. Pengalaman seseorang dalam bekerja akan memberikan banyak keahlian atau ketrampilan kerja.

Demikian pula sebaliknya, makin sedikit pengalaman seseorang dalam bekerja keahlian yang dimiliki juga akan terbatas. Pengalaman bekerja seseorang terkadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi. Kemampuan yang dimiliki setiap aparatur di Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari berbeda-beda, karena faktor dari pengalaman, tingkatan pendidikan dan faktor kemampuan (tabel 3.2):

- 1) Faktor pengalaman pegawai terlihat pada mutasi kepegawaian, seperti halnya saudara "faisal Sarmadhan" sebelumnya bekerja sebagai pol pp akan tetapi setelah mutasi kepegawaian jabatan dikantor perhubungan menjadi kabbid penataan lalu lintas. Dari segi pendidikan maupun pengalaman hal tersebut yang menjadikan pegawai kurang memahami atau menguasai tugas pokok yang ada di Sektor perhubungan tersebut.

- 2) Tingkat pendidikan akhir pegawai yang bekerja di sektor perhubungan mulai dari SMA, Diploma, dan Sarjana. Tidak adanya pegawai lulusan S2, hal ini menyebabkan masih kurangnya pegawai yang memiliki tingkat pendidikan tinggi di Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari.
- 3) Sedangkan pada faktor kemampuan dalam menyelesaikan suatu tugas tentunya berbeda, hal itu disebabkan karena kemampuan seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan dan pengalaman.

Kemampuan sumber daya manusia aparatur yang menguasai tugas pokok dan fungsi pada Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari masih sangat rendah, hal itu disebabkan oleh:

- 1) Kebutuhan tenaga ahli dibidang Perhubungan darat dan sungai masih belum terpenuhi dan masih membutuhkan beberapa tenaga ahli.
- 2) Kemampuan sumber daya manusia aparatur yang menguasai tugas pokok dan fungsi pada dinas perhubungan kabupaten Batanghari masih sangat rendah.
- 3) Banyak tenaga pekerja yang bekerja tidak sesuai kemampuan yang dimiliki.

Sumber: Lkj Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari Tahun 2017

Perbandingan antara target dan realisasi kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari pada tahun 2017 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.4 Target dan Realisasi kinerja Dinas Perhubungan Tahun 2017

NO	Kegiatan	Target	Realisasi	Keterangan
1	Pengamanan angkutan lebaran natal dan tahun baru	65%	53,27%	
2	Pemilihan dan pemberian penghargaan sopir kendaraan umum teladan	20 orang	20 orang	
3	Pengadaan pemasangan rambu lalu lintas	60 unit	60 unit	
4	Pengadaan dan pembuatan marka kejut	190.68M'	190.68M'	
5	Pembangunan khusus jalan rigit beton	150 meter	150 meter	
6	Monitoring evaluasi menara komunikasi	8 kecamatan	8 kecamatan	
7	Pengadaan/ pemasangan RPPJ	7 unit	7 unit	
8	Pengadaan/pemasangan quadril	60 meter	60 meter	

*Sumber: laporan kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari Tahun 2017*

Perbandingan realisasi kinerja sampai dengan tahun 2017 dengan target RPJMD pada Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.5 Perbandingan Realisasi Kinerja sampai dengan Tahun 2017 dengan Target RPJMD

Program dan Kegiatan	(Target) Indikator Kinerja	Realisasi Kinerja Sampai Akhir Tahun RPJMD	Capaian Kinerja
Program: Peningkatan Pelayanan angkutan Kegiatan: Pengendalian disiplin pengoperasian angkutan umum dijalan raya Kegiatan: Pemilihan dan pemberian penghargaan sopir/juru mudi awak kendaraan angkutan umum teladan Kegiatan: Pengamanan angkutan lebaran, natal dan tahun baru	 6 kegiatan  5 kegiatan  5 kegiatan	 5 kegiatan  5 kegiatan  5 kegiatan	 90%  100%  100%
Program: Peningkatan kelayakan pengoperasian kendaraan bermotor Kegiatan: Membangun balai pengujian Kegiatan: Pengadaan alat pengujian kendaraan bermotor.	 1 unit  1 unit	 Belum terealisasi  Belum terealisasi	 0%  0%
Program: Pengendalian dan pengamatan lalu lintas			

Kegiatan: Pengadaan rambu-rambu lalu lintas	1.055 unit	687 unit	67%
Kegiatan: Pengadaan marka jalan	22.500 M'	Belum terealisasi	0%
Kegiatan: pengadaan dan pemasangan pagar pengaman jalan	1.350 M'	60 M'	5%
Kegiatan: Pengadaan dan pemasangan Traffic light	5 paket	2 paket	40%
Kegiatan: Pengadaan dan pemasangan warning light	5 paket	5 paket	100%
Kegiatan: Pengadaan garis kejut jalan	758 M'	448 M'	58%
Kegiatan: Pengadaan dan pemasangan rambu pendahulu penunjuk jurusan (RPPJ)	12 unit	19 unit	159%
Program: Pengendalian dan pengamanan lalu lintas sungai			
Kegiatan: Pengadaan dan pemasangan rambu sungai	210 unit	Belum terealisasi	0%
Program: Peningkatan pelayanan angkutan			

Kegiatan: Pengumpulan dan analisis database pelayanan angkutan	3 kegiatan	1 kegiatan	33%
Program: Pembangunan prasarana dan fasilitas perhubungan Kegiatan: Pengadaan motor boad dan garasi	2 unit	1 unit	50%
Program: Pembangunan sarana dan prasaranan Kegiatan: Pengadaan dan pemasangan pagar kantor dan koblok halaman kantor Kegiatan: Pembangunan dan rehabilitas gedung kantor Dinas Perhubungan Kegiatan: Pembangunan gedung terminal angkutan barang	1 paket  1 paket  1 paket	Belum terealisasi  Belum terealisasi  Belum terealisasi	0%  0%  0%

*Sumber: laporan kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari Tahun 2017*

Pada tabel diatas dijelaskan bahwa, pada laporan kinerja Dinas Perhubungan Tahun 2017 dari total ada 18 kegiatan yang tertuang didalam Renstra SKPD, ada 5 kegiatan terlaksana sudah mencapai 100%, 7 kegiatan belum terealisasi dan 6 kegiatan masing-masing dengan capaian 67%, 58%, 50%, 40%, 33%, dan 5%.

Dalam sebuah organisasi birokrasi faktor kemampuan seseorang sering kali menjadi suatu permasalahan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan. Karena kurangnya pengetahuan tentang pekerjaan disektor perhubungan seringkali membuat pegawai cukup sulit dalam mengerjakan tugasnya. Untuk mengerjakan suatu tugas tergolong memakan waktu yang cukup lama.

Terkadang ada pegawai yang tidak tahu akan tupoksi yang dikerjakannya, banyak pegawai yang bekerja hanya sesuai apa yang diperintahkan saja, jika tidak ada perintah tentunya mereka tidak tahu apa yang harus dikerjakan. Perlunya pemahaman-pemahaman baru terkait sektor perhubungan agar nantinya pada setiap individu mempunyai terobosan-terobosan baru dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan.

Faktor kemampuan berpengaruh signifikan terhadap aparatur sipil negara Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal itu berpengaruh positif terhadap aparatur yang memiliki kemampuan lebih, dalam menyelesaikan pekerjaan waktu yang dibutuhkan tidak terlalu lama, paham akan tugas pokok dan fungsi. Sedangkan berpengaruh negatif terhadap aparatur yang memiliki kemampuan terbatas, dalam menyelesaikan tugas terbilang lama dan tidak tahu akan tugas pokok dan fungsi, serta selalu bekerja apabila diperintah.

## 2. Motivasi

Motivasi menjadi salah satu penyebab meningkatnya suatu kualitas kerja. Motivasi dianggap sangat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai akan tetapi hal tersebut tidaklah signifikan. Seseorang yang bekerja pada suatu instansi birokrasi pemerintah dituntut untuk selalu menghasilkan kinerja yang baik. Salah satu kinerja yang baik didapatkan dari motivasi yang ada pada diri seseorang tersebut. Adanya motivasi pada diri seseorang biasanya disebabkan oleh sesuatu hal yang bersifat positif, seperti halnya mendapatkan penghargaan.

Motivasi yang diberikan kepada pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari tidak dalam bentuk penghargaan, tetapi untuk menumbuhkan motivasi pegawai dilakukan dengan cara adanya uang tambahan, seperti uang lauk pauk (ULP). Menurut saudari Nuraini.SE paad tanggal 3 desember 2017 terkait mekanisme pemberian ULP:“Uang lauk pauk diberikan kepada pegawai sesuai dengan jam kerja, jika ada pegawai yang izin atau berhalangan masuk maka ULP akan otomatis dipotong sesuai dengan ketentuan yang sudah ada.”

Adanya ULP (uang lauk pauk) ini diharapkan dapat memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Selain itu di Dinas Perhubungan kabupaten Batanghari dalam memberikan suport atau memotivasi pegawai agar kualitas kerja yang dihasilkan lebih bagus lagi, setiap tahun juga dilaksanakannya proses naik pangkat pilihan, naik pangkat pilihan biasanya dilakukan pada pegawai yang memiliki prestasi kerja yang tinggi dan minimal sudah satu tahun menjabat di jabatan fungsional tertentu.

Selain itu di Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari, cara seorang pimpinan dalam memotivasi bawahannya melalui tindakan yang dilakukan. Tindakan yang dilakukan berupa kerja keras, selalu memberikan arahan yang mengacu kepada tujuan organisasi. Hal tersebut yang menumbuhkan motivasi dalam suatu pekerjaan.

Motivasi berdampak positif terhadap kinerja aparatur yang berada di Sektor Perhubungan Kabupaten Batanghari. Seseorang yang termotivasi dalam suatu pekerjaan, tentunya akan bekerja lebih giat lagi. Walaupun pengaruh motivasi tidak terlalu besar seperti faktor kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, adanya motivasi sedikit membuat seseorang untuk bergerak lebih maju.

### 3. Gaya Kepemimpinan

Di Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari terlihat pemimpin memiliki gaya kepemimpinan situasional. Hal itu terlihat dari hubungan pemimpin dengan bawahannya yang sangat baik. Menurut Marjoni,S.Pd di kantor perhubungan beliau mengatakan:

menurut *uwak* bapaknya ramah, diajak ngobrol enak. bapak syopian juga dekat dengan bawahannya (wawancara pada tanggal 3 Desember 2017).

Menurut beliau, gaya kepemimpinan bapak Syopian dilihat dari perilakunya yang ramah dan mudah ditemui serta bisa memenuhi kebutuhan bawahannya, karena memiliki perilaku yang mendukung hal itu membuat pekerjaan menjadi menyenangkan bagi pegawai. Beliau juga memperlakukan bawahannya secara

setara dan menghargai antar sesama. Sedangkan menurut saudari Yuliana di kantor perhubungan beliau mengatakan bahwa:

bapak *itu (syopian)* dalam memberikan perintah cukup tegas, dia dalam memberikan perintah *misalkan* dalam pekerjaan menetapkan *lama* waktu dan juga membrikan kita arahan pelaksanaannya (wawancara pada tanggal 7 desember 2017).

Menurut beliau, dalam memberikan perintah tugas bapak syopian sangat tegas, apa yang disampaikannya mudah dipahami, setiap perintah yang diberikannya selalu menetapkan tenggat waktu, dan beliau juga menjelaskan cara pelaksanaannya.”

Hasil dari analisa yang dilakukan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang ada di Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari dalam memberikan perintah dan dukungan sangat tinggi, pemimpin selalu memfokuskan pada pencapaian tujuan dan pemenuhan kebutuhan sosial emosi pagawainya. Dalam memutuskan sesuatu, pemimpin juga meminta masukan dari pegawainya. Akan tetapi dalam menentukan keputusan akhir hal itu diserahkan sepenuhnya kepada pimpinan. Pemimpin diharuskan bisa membuat keputusan akhir tentang apa dan bagaimana proses pencapaian tujuan tersebut.

Dampak dari gaya kepemimpinan seseorang sangat besar terhadap kinerja yang dihasilkan. Pada sektor perhubungan kabupaten Batanghari gaya kepemimpinan dinilai positif, karena pemimpin dapat memberikan kebutuhan yang ada pada pegawainya serta dapat membawa kearah tujuan organisasi.

#### 4. Lingkungan

Budaya birokrasi disuatu daerah tidak terlepas dari pola budaya lingkungan sosial yang melingkupinya. Pembangunan pada sektor perhubungan untuk meningkatkan kinerja juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan yang strategis. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan suasana kerja yang baik dan tentu akan berpengaruh pula kepada kinerja aparatur sipil negara (ASN) sehingga nantinya dapat meningkatkan kualitas birokrasi. Adapun kondisi yang mempengaruhi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tersebut sebagai berikut:

- 1) Pada lingkungan kerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari, letak lokasi kantor yang tidak terlalu strategis dan luas lahan yang sempit menyebabkan tidak adanya lahan parkir yang cukup luas bagi kendaraan roda 2 maupun roda 4.
- 2) Kesadaran masyarakat untuk mematuhi tertib lalu lintas masih kurang, sehingga dibutuhkan program-program yang dapat meningkatkan pengetahuan.
- 3) Belum lengkapnya sarana kerja kantor, antara lain kurangnya fasilitas komputer yang tersedia, kebutuhan perlengkapan masing-masing pegawai yang belum terpenuhi sehingga adanya kendala dalam menyelesaikan suatu tugas.
- 4) Belum tersedianya juga kendaraan dinas baik roda 2 maupun roda 4.

*Sumber: Lkj Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari Tahun 2017.*

Kondisi pada ruang kerja terkadang juga membuat pegawai merasa kurang nyaman, hal itu disebabkan karena sering ada kendala seperti AC rusak, printer

yang bermasalah,dll. Belum tersedianya ruang atau aula tunggu bagi masyarakat yang memiliki urusan di kantor Dinas Perhubungan membuat suasana tidak nyaman. Belum tersedia juga kotak saran di kantor dinas perhubungan bagi masyarakat yang ingin memberikan masukan atau keluhan terkait pelayanan yang diberikan.

Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Batanghari lingkungan dinilai cukup berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Walau tidak seperti faktor kemampuan, motivasi, dan gaya kepemimpinan yang cukup besar pengaruhnya. Lingkungan yang berada pada sektor perhubungan tersebut menyebabkan pegawai yang bekerja terkadang kurang nyaman.

