

**YAYASAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM RIAU
UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**ANALISIS KOMPETENSI PEGAWAI BIDANG MANAJEMEN DAN
REKAYASA LALU LINTAS DINAS PERHUBUNGAN
KOTA PEKANBARU**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Strata Satu (S-1) Administrasi Publik
Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Islam Riau



Desy Silvyia

NPM : 147110094

PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PEKANBARU

2021

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya ucapkan atas kehadiran Allah tabaraka ta'ala yang mana telah memberikan saya nikmat kesehatan, kenikmatan, dan kesempatan dalam menyusun karya ilmiah ini. Alhamdulillah dengan segala keterbatasan akhirnya karya ilmiah yang ditulis dalam bentuk skripsi yang berjudul “**Analisis Kompetensi Pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru**” ini dapat penulis selesaikan.

Penulis menyadari pula bahwa dalam proses studi maupun dalam proses penulisan dan penyelesaian Skripsi ini banyak pihak turut membantu. Sehubungan dengan itu secara khusus pada lembaran ini penulis mengucapkan salut dan terimakasih kepada:

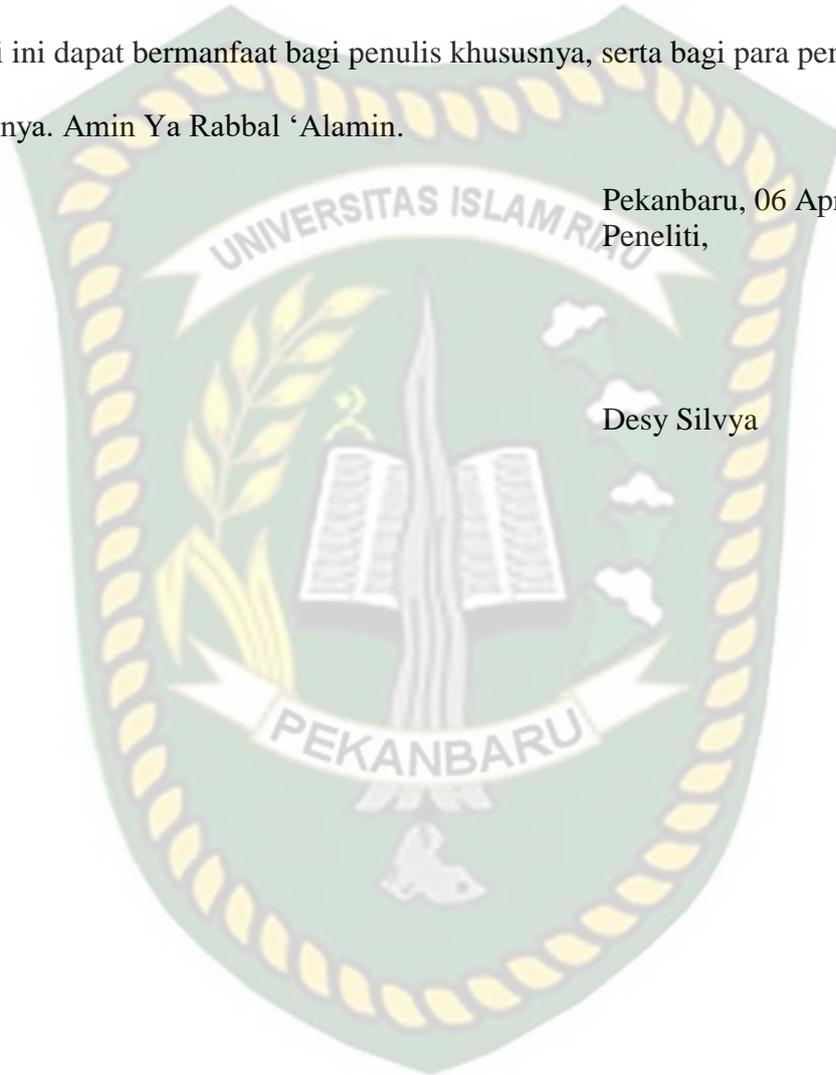
1. Bapak Prof. Dr. H. Syafrinaldi, SH., MCL, selaku Rektor Universitas Islam Riau.
2. Bapak Dr. Syahrul Akmal Latief, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam Riau.
3. Ibu Lilis Suriani, S.Sos., M.Si selaku ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik.
4. Bapak Dr. H. Moris Adidi Yogia, S.Sos., M.Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Pascasarjana Universitas Islam Riau sekaligus Dosen Pembimbing yang telah menyediakan waktu dan memberikan arahan, bimbingan dan masukan kepada penulis terutama pada proses bimbingan berlangsung sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

5. Bapak Kartius S.Sos., M.AP selaku Sekretaris Penguji dan juga Bapak Dr. H. A. Tarmizi Yussa, MA selaku Anggota Penguji yang telah memberikan kritik, saran, arahan dan perbaikan yang sangat membangun sehingga skripsi ini menjadi jauh lebih baik lagi.
6. Bapak dan Ibu seluruh Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam Riau yang telah memperkaya pengetahuan penulis dengan berbagai ilmu selama penulis menjadi mahasiswa di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam Riau.
7. Bapak dan Ibu seluruh staf dan karyawan Tata Usaha Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam Riau yang telah mempelancar dan membantu proses administrasi dokumen perkuliahan yang dibutuhkan dalam penyusunan skripsi ini.
8. Orangtua yang paling dibanggakan Ibunda Etin Suheri, Kakak Sepupu Yulia Citra, S.Psi beserta seluruh keluarga besar yang senantiasa mendukung peneliti menyelesaikan skripsi ini.
9. Bapak dan Ibu seluruh pegawai Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru yang telah memberikan bantuan dalam mengumpulkan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.
10. Seluruh sahabat, rekan seperjuangan mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam Riau.
11. Seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya kepada Allah SWT penulis serahkan segalanya serta ucapkan doa, semoga amal kebajikan semua pihak yang telah membantu diberikan pahala yang berlipat ganda sesuai dengan amal perbuatannya. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya, serta bagi para pembaca pada umumnya. Amin Ya Rabbal ‘Alamin.

Pekanbaru, 06 April 2021
Peneliti,

Desy Silvy



DAFTAR ISI

SURAT PERSETUJUAN TIM PEMBIMBING	ii
SURAT PERSETUJUAN TIM PENGUJI	iii
PENGESAHAN SKRIPSI	iv
BERITA ACARA	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH	xiv
ABSTRAK	xv
ABSTRACT	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	14
C. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian.....	14
BAB II STUDI KEPUSTAKAAN DAN KERANGKA PIKIR	16
A. Studi Kepustakaan.....	16
1. Konsep Administrasi.....	17
2. Konsep Administrasi Publik.....	19
3. Konsep Organisasi.....	20
4. Konsep Manajemen.....	23
5. Konsep Manajemen Publik.....	25
6. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia.....	26
7. Konsep Kompetensi.....	28
B. Kerangka Pikir.....	69
C. Konsep Operasional.....	70
D. Operasional Variabel.....	72
E. Teknik Pengukuran.....	74
BAB III METODE PENELITIAN	76
A. Tipe Penelitian.....	76
B. Lokasi Penelitian.....	76
C. Populasi dan Sampel.....	77
D. Teknik Penarikan Sampel.....	78
E. Jenis dan Sumber Data.....	78
F. Teknik Pengumpulan Data.....	79
G. Teknik Analisis Data.....	81

BAB IV DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN.....	83
A. Gambaran Umum Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru.....	83
B. Visi dan Misi Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru.....	84
C. Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru	85
D. Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru..	87
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	92
A. Identitas Responden	92
1. Jenis Kelamin Responden	92
2. Usia Responden.....	93
3. Pendidikan Responden.....	93
B. Analisis Kompetensi Pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru.....	94
1. Kompetensi Teknis.....	94
2. Kompetensi Manajerial.....	99
3. Kompetensi Sosial.....	103
4. Kompetensi Intelektual/ Strategik.....	107
5. Rekapitulasi Kompetensi Pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru.....	112
C. Faktor Penghambat Kompetensi Pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru.....	120
1. Keterbatasan anggaran penyelenggaraan diklat.....	121
2. Keterbatasan jumlah SDM	121
3. Rendahnya Pengawasan di Lapangan	122
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	124
A. Kesimpulan	124
B. Saran.....	125
DAFTAR PUSTAKA.....	126

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
I.1	: Daftar Nama Pejabat Struktural pada Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru	8
I.2	: Data Jumlah Pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu lintas Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru	10
II.1	: Operasionalisasi Variabel Penelitian Analisis Kompetensi Pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru.....	73
III.1	: Populasi dan Sampel Penelitian	77
V.1	: Distribusi Jenis Kelamin Responden.....	92
V.2	: Distribusi Usia Responden	93
V.3	: Distribusi Pendidikan Responden	94
V.4	: Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Kompetensi Teknis	95
V.5	: Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Kompetensi Manajerial.....	100
V.6	: Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Kompetensi Sosial	104
V.7	: Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Kompetensi Intelektual/ Strategik	108
V.8	: Rekapitulasi Kompetensi Pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru	112

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
II.1	: Kerangka Pikir Penelitian tentang Analisis Kompetensi Pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru.....	70
V.1	: Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru.....	86



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1.	Daftar Kuesioner Untuk Pegawai	129
2.	Daftar Wawancara Untuk Kepala Dinas Perhubungan	136
3.	Daftar Wawancara Untuk Kepala Bidang MRLI	140
4.	Identitas Responden.....	144
5.	Rekapitulasi Jawaban Kuesioner Pegawai.....	145
6.	Data Observasi.....	147
7.	Dokumentasi Penelitian.....	164
8.	Surat Keterangan Penelitian	169



SURAT PERNYATAAN

Saya mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam Riau peserta ujian konferensif skripsi yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Desy Silvy
NPM : 147110094
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik
Jenjang Pendidikan : Strata Satu (S1)
Judul skripsi : Analisis Kompetensi Pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru

Atas naskah yang didaftarkan pada ujian skripsi ini beserta seluruh dokumen persyaratan yang melekat padanya dengan ini saya menyatakan:

1. Bahwa, naskah skripsi ini adalah benar hasil karya saya sendiri (tidak karya plagiat) yang saya tulis sesuai dan mengacu kepada kaidah-kaidah metode penelitian ilmiah dan penulisan karya ilmiah;
2. Bahwa, keseluruhan persyaratan administratif, akademik dan keuangan yang melekat padanya benar telah saya penuhi sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Fakultas dan Universitas;
3. Bahwa, apabila dikemudian hari ditemukan dan terbukti secara syah bahwa saya ternyata melanggar dan atau belum memenuhi sebagian atau keseluruhan atas pernyataan butir 1 dan 2 tersebut di atas, maka saya menyatakan bersedia menerima sanksi pembatalan hasil ujian konferensif yang telah saya ikuti serta sanksi lainnya sesuai dengan ketentuan Fakultas dan Universitas serta Hukum Negara Rakyat Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa tekanan dari pihak manapun juga.

Pekanbaru, 06 April 2021
Pelaku Pernyataan,



Desy Silvy

**ANALISIS KOMPETENSI PEGAWAI BIDANG MANAJEMEN DAN
REKAYASA LALU LINTAS DINAS PERHUBUNGAN
KOTA PEKANBARU**

Oleh:

**Desy Silvyia
NPM : 147110094**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kompetensi pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru beserta faktor penghambatnya. Penelitian ini menggunakan metode campuran dengan menggunakan kuesioner dan juga wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kompetensi teknis tergolong baik karena dalam pelaksanaan tugas sudah memahami teknis penyelesaian pekerjaan didukung dengan adanya diklat. Kompetensi manajerial tergolong cukup baik karena masih belum efektifnya manajemen jumlah pekerjaan, rendahnya inisiatif penyelesaian pekerjaan secara mandiri dan belum tegasnya peraturan teknis penggunaan fasilitas operasional pekerjaan. Kompetensi sosial tergolong cukup baik karena rendahnya pengawasan oleh masyarakat, serta koordinasi antar seksi dan bidang yang sering terhambat. Kompetensi intelektual/strategik tergolong baik karena pegawai berkomitmen membangun visi, memiliki inovasi strategi penyelesaian pekerjaan yang sering terjadi, berani mengutarakan ide dan saran, serta percaya diri dalam mengambil keputusan. Secara keseluruhan, kompetensi pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru mendapatkan persentase 57,8% terletak pada interval 34%-66% sehingga tergolong “Cukup baik”. (2) Faktor penghambat kompetensi pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru adalah keterbatasan anggaran penyelenggaraan diklat, dan keterbatasan jumlah SDM.

Kata Kunci: Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, Kompetensi Sosial, Kompetensi intelektual/Strategik

AN ANALYSIS EMPLOYEE COMPETENCE OF MANAGEMENT AND TRAFFIC ENGINEERING DEPARTMENT AT DEPARTMENT OFFICE OF TRANSPORTATION SERVICE PEKANBARU CITY

By:

Desy Silvyia
NPM : 147110094

ABSTRACT

This study aims to determine and analyze the competence of employees in the Traffic Management and Traffic Engineering Department of the Transportation Service Office of Pekanbaru City and their inhibiting factors. This study uses a mixed method using a questionnaire and also an interview. The results showed that: (1) Technical competence is classified as good because in the implementation of the task already understands the technical completion of the work, it is supported by the existence of training. Managerial competence is quite good due to the ineffective management of the number of jobs, the lack of independent work completion initiatives and the lack of strict technical regulations for the use of work operational facilities. Social competence is classified as quite good because of the low level of supervision by the community, as well as coordination between sections and fields that is often hampered. Intellectual / strategic competence is classified as good because employees are committed to building a vision, have innovative work completion strategies that often occur, have the courage to express ideas and suggestions, and are confident in making decisions. Overall, the competence of employees in the Traffic Management and Engineering Sector at the Transportation Office of Pekanbaru City received a percentage of 57.8% located at 34% -66% intervals so that they are classified as "Good Enough". (2) The factors inhibiting the competence of employees in the Traffic Management and Engineering Sector at the Transportation Service Office of Pekanbaru City are the limited budget for the implementation of education and training and the limited number of human resources.

Keywords: *Technical Competence, Managerial Competence, Social Competence, Intellectual/ Strategic Competence*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Siagian (dalam Syafri, 2012:9) mendefinisikan administrasi sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Suatu organisasi yang berjalan dengan baik dan lancar dalam mencapai tujuan harus didukung dengan berbagai macam potensi serta pengelolaan sumberdaya-sumberdaya organisasi secara teratur dan benar.

Organisasi Menurut Moneey (dalam Zulkifli 2015:99) adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama. Artinya organisasi merupakan sebuah wadah bagi orang-orang didalamnya untuk mencapai tujuan dengan segala sesuatu sumberdayanya yang bersifat terbatas, untuk itu sangat diperlukan kegiatan managerial untuk mengatur sumberdaya-sumberdaya yang terbatas tersebut dan bagaimana tujuan-tujuan organisasi tersebut bisa tercapai.

Manajemen menurut Siagian (dalam Andry 2015:12) adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Dalam hal ini, jika tujuan yang ingin dicapai memperoleh hasil yang diharapkan, maka dibutuhkan amunisi atau sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang baik dan maksimal. Sehingga usaha-usaha yang dilakukan tidak mengkhianati hasil serta dapat dikatakan efektif dan efisien. Kompetensi yang baik biasanya dimiliki oleh orang yang benar-benar ahli dibidang tersebut (spesialisasi).

Chandler dan Plano (2008:29) menjelaskan dalam pelaksanaan administrasi, organisasi merupakan suatu wadah dimana administrasi dijalankan sesuai tugas dan fungsinya. Pada hakikatnya, negara merupakan sebagai organisasi yang didalamnya tidak terlepas dari tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Pencapaian tersebut tentunya harus jalan beriringan antara kepala dan ekor, artinya pemerintah pusat dan pemerintah daerah harus bekerja sama dalam satu misi, guna tercapai tujuan yang diinginkan.

Kompetensi menurut Sudarmanto (2009:47) diartikan sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu (pegawai) yang mempengaruhi secara langsung kinerja seseorang dalam melakukan pekerjaan. Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan.

Menurut Rudana (2005:6), kompetensi merujuk kepada pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*), keahlian (*skills*) dan kemampuan (*abilities*), yang dapat didemonstrasikan yang dilakukan dengan standar tertentu. Kompetensi dapat diobservasi merupakan tindakan perilaku yang memerlukan kombinasi dari ketiga hal ini. Kompetensi ini ditunjukkan dalam konteks pekerjaan dan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan lingkungan kerja. Dengan kata lain, kompetensi meliputi kombinasi dari pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan atau fungsi di dalam setting pekerjaan.

Menurut Rivai dan Sagala (2011:302) sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Organisasi akan

berjalan sesuai dengan harapan dan tujuan apabila terdapat manusia manusia yang berkualitas dan memiliki tujuan yang sama yaitu ingin menjadikan tempat mereka bekerja mengalami peningkatan pendapatan dari masa ke masa. Apabila tujuan dan keinginan sudah dijalankan dan sudah dapat diwujudkan, maka sumber daya manusia tersebut tentu berharap hasil pekerjaan dan jerih payahnya mendapatkan hasil yang sepadan dengan apa yang sudah mereka kerjakan selama ini. Selain itu untuk mewujudkan kinerja yang maksimal dari pegawai, maka organisasi membutuhkan pegawai yang memiliki kompetensi.

Menurut Moenir (2010:113) untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, maka dipandang perlu sebuah kompetensi pegawai. Peningkatan kompetensi pegawai merupakan suatu kewajiban yang harus dilakukan terus menerus dan berkesinambungan guna dapat mewujudkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Agar dimaksudkan untuk melestarikan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, bagi penyelenggara termasuk didalamnya aparatur pemerintah yang ada perlu memahami dengan pasti apa tugas dalam pelayanan publik.

Kinerja pegawai yang siap dan aktif dan memiliki kompetensi terhadap tugas dan fungsinya serta tanggungjawab dalam pekerjaannya merupakan suatu harapan besar bagi masyarakat dan pemerintah agar program dapat berjalan dengan sebagaimana mestinya dan dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Seorang aparatur sipil negara harus bisa berkompotensi untuk membuat suatu peningkatan diri dimana ia dapat dan sanggup untuk menyelesaikan tugas dengan tanggung jawabnya mungkin dengan gaji dan jabatan yang diberikan oleh

pemerintah berdasarkan ketentuan yang berlaku akan meningkatkan semangat diri seorang pegawai tersebut dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya sesuai dengan waktunya (Mulyasa, 2013:8).

Aparatur sipil negara yang digaji oleh pemerintah berdasarkan aturan yang berlaku seharusnya bisa memberikan pelayanan yang baik dan optimal bagi masyarakatnya dimana gaji dan upah akan mempengaruhi pekerjaan seorang pegawai negeri tersebut untuk meningkatkan kemauan dirinya dalam hal menyelesaikan pekerjaannya tapi dilihat dalam hal ini adanya dari beberapa pegawai yang masih kurang optimal untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat (Awang, 2012:41).

Adapun regulasi yang mengatur mengenai kinerja pegawai yaitu Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam Undang-Undang ini dirumuskan asas ASN, prinsip ASN, nilai dasar ASN, serta kode etik dan kode perilaku ASN. Adapun bunyi kode etik ASN yang tertuang dalam UU Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) Pasal 5 yaitu :

- 1) Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggungjawab, dan berintegritas tinggi;
- 2) Melaksanakan tugasnya dengan cermat dan disiplin;
- 3) Melayani dengan sikap hormat, sopan dan tanpa tekanan;
- 4) Melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan undang-undang;
- 5) Melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan undang-undang;
- 6) Menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan negara;
- 7) Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien;
- 8) Menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugas;
- 9) Memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan;

- 10) Tidak menyalahgunakan informasi intern negara, tugas, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi diri sendiri atau untuk orang lain;
- 11) Memegang teguh nilai dasar ASN dan menjaga reputasi dan integritas ASN; dan
- 12) Melaksanakan ketentuan peraturan Undang-Undang mengenai disiplin kerja pegawai ASN.

Indonesia merupakan salah satu negara di dunia yang menyanggah status negara berkembang. Sebagai negara yang menyanggah status negara berkembang, Indonesia memiliki tekad untuk mensejahterakan seluruh rakyatnya dari Sabang sampai Merauke, dan dari pusat hingga daerah pelosok tanah air.

Pekanbaru merupakan salah satu kota di Provinsi Riau, Indonesia. Berdasarkan data dari Dishub Pekanbaru, Kota Pekanbaru memiliki luas wilayah 632,26 Km². Kota Pekanbaru memiliki 12 kecamatan dan 58 kelurahan, dengan jumlah penduduk sebanyak 1.093.416 jiwa.

Dinas Perhubungan merupakan salah satu instansi atau organisasi formal di lingkungan pemerintah Kota Pekanbaru yang memberikan kontribusi yang cukup besar dalam bidang Perhubungan khususnya di wilayah Kota Pekanbaru. Dinas perhubungan merupakan unsur pelaksana pemerintah daerah dibidang perhubungan yang dipimpin oleh kepala Dinas.

Berdasarkan Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 106 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru dimana Dinas Perhubungan mempunyai tugas pokok, yaitu melaksanakan sebagian urusan Pemerintah Daerah Kota di bidang Perhubungan.

Adapun Visi Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru adalah “Terwujudnya Tingkat Kualitas Pelayanan dan Penyediaan Jasa Transportasi, Komunikasi dan Informatika yang Lengkap, Menyeluruh, Handal dan Terjangkau”. Kemudian adapun Misi Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru yaitu sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan dan memberdayakan SDM perhubungan yang berkualitas dan profesional;
- 2) Memperbaiki, mempertahankan, meningkatkan aksesibilitas dan tingkat kualitas pelayanan perhubungan;
- 3) Mengusahakan ketersediaan/kecukupan dan kehandalan prasarana, sarana, dan sistem jaringan transportasi;
- 4) Meningkatkan koordinasi pelayanan dan pengawasan operasional perhubungan.

Dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, maka sejumlah tujuan dan sasaran yang lebih terarah juga perlu ditetapkan. Adapun tujuan yang ingin dicapai Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru adalah :

- 1) Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan SDM Perhubungan melalui kegiatan Pendidikan dan Pelatihan di sektor Perhubungan dan Kesekretariatan;
- 2) Melaksanakan Pembangunan Prasarana dan Fasilitas Perhubungan;
- 3) Melaksanakan Rehabilitasi/ Pemeliharaan Prasarana dan Fasilitas Perhubungan;
- 4) Melaksanakan Peningkatan Pelayanan Angkutan;
- 5) Melaksanakan Pembangunan Sarana dan Prasarana Perhubungan;
- 6) Tersedianya fasilitas dan perlengkapan jalan yang memadai;
- 7) Optimalnya kinerja Pengujian Kendaraan Bermotor;
- 8) Terlaksananya kegiatan penataan tower di Kota Pekanbaru.

Kemudian adapun sasaran yang ingin dicapai Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru adalah :

- 1) Aparatur Perhubungan yang profesional;
- 2) Terencana dan termonitornya penyelenggaraan pembangunan prasarana dan fasilitas perhubungan;
- 3) Terpeliharanya peralatan beserta kantor pengujian, pelabuhan dan terminal serta sarana dan prasarana perhubungan;
- 4) Terjadinya peningkatan pelayanan angkutan kepada masyarakat;

- 5) Penataan dan pengembangan trayek angkutan umum, penataan dan pengembangan koridor Trans Metro, pembangunan Halte Bus dan Pengadaan Bus, Terminal Barang, Pelabuhan Tenayan, Kantor Pengujian Kendaraan Bermotor, Gedung Parkir dan Penataan Pedestrian Sudirman;
- 6) Pengadaan Rambu-rambu Lalu Lintas, marka jalan, dan pagar pengaman jalan;
- 7) Pengadaan Alat Pengujian Kendaraan Bermotor dan Mobil Crane;
- 8) Tersedianya menara telekomunikasi yang dimanfaatkan secara bersama dengan tatanan yang teratur dalam ruang wilayah kota.

Dinas Perhubungan mempunyai tugas melaksanakan urusan rumah tangga pemerintahan dan tugas pembantuan di bidang perhubungan, meliputi sub urusan lalu lintas dan angkutan jalan, sub urusan pelayaran, dan sub urusan penerbangan. Dinas perhubungan dalam melaksanakan tugasnya mempunyai tugas pokok dan fungsi secara umum adalah:

- 1) Pelaksanaan kewenangan daerah dalam bidang perhubungan dan tugas pembantuan yang diberikan oleh pemerintah;
- 2) Pengoordinasian dan memimpin seluruh kegiatan aparat dan staff dinas;
- 3) Penyusunan rencana dan program bidang perhubungan;
- 4) Penyusunan kebijakan pelaksanaan perhubungan.
- 5) Pelaksanaan koordinasi, pengendalian dan pengawasan serta evaluasi pelaksanaan tugas sekretariat, bidang angkutan, manajemen dan rekayasa lalu lintas serta keselamatan teknik sarana dan prasarana.
- 6) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Selanjutnya, adapun daftar nama pejabat struktural pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel I.1: Daftar Nama Pejabat Struktural pada Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru

No	Pejabat Struktural	Nama
(1)	(2)	(3)
1	Kepala Dinas	Yuliarso, S.STP., M.Si
2	Sekretaris	Sunarko, ATD, MT
3	Kepala Sub Bagian Umum	Perdana Dipo, S.Sos
4	Kepala Sub Bagian Keuangan	Sarwono, S.ST (TD)
5	Kepala Bidang Angkutan	H. Khairunnas, S.Sos
	- Kepala Seksi Angkutan Orang	Joniansyah, A.Md., LLASD
	- Kepala Seksi Angkutan Barang, Terminal dan Perairan	Febrino, SE
	- Kepala Seksi Bimbingan dan Penyuluhan Angkutan	Muhammad Nasri, SH., M.Si
6	Kepala Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu lintas	Edi Sofyan, A.Ma PKB., SE., M.Si
	- Kepala Seksi Manajemen dan Kebutuhan Lalu Lintas Jalan dan Perairan	Kenmorito, S.ST (TD)
	- Kepala Seksi Rekayasa dan Fasilitas Lalu Lintas Jalan dan Perairan	Rabiul Misqa Hagi, S.STP., M.Si
	- Kepala Seksi Pengawasan Lalu Lintas Jalan	Raja Randa Maulana, S.STP
7	Kepala Bidang Keselamatan, Teknik Sarana dan Prasarana	Adi Lesmana, S.Hut
	- Kepala Seksi Keselamatan Teknik Sarana dan Prasarana Jalan	Agusalim, S.Sos
	- Kepala Seksi Penerangan Jalan	M. Anshar, ST
	- Kepala Seksi Teknik Keselamatan Jalan dan Perairan	Rudi Hartono, S.Kom
8	Kepala UPT Pengujian Kendaraan Bermotor	Muhammad Nasri, SH., M.Si
	Kepala Sub Bagian Tata Usaha	Putra Alamsyah Hasibuan, SH
9	Kepala UPT Perparkiran	Zulfahmi, ST
	Kepala Sub Bagian Tata Usaha	M. Nasir, SH
10	Kepala UPT Pengelolaan Trans Pekanbaru	Bagus Saputra, A.Md LLAJ, SE., MM
	Kepala Sub Bagian Tata Usaha	Fajar Kasmara, S.Sos
11	Kepala UPT Pelabuhan	Atria Idrus Salam, A.MTrD
	Kepala Sub Bagian Tata Usaha	Suryanton, S.IP

Sumber : Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru, 2020.

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa pejabat struktural pada Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru. Dinas Perhubungan memiliki 3 (tiga) bidang yaitu;

(1) Bidang Angkutan, (2) Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu lintas, (3) Bidang Keselamatan, Teknik Sarana dan Prasarana. Selain itu juga didukung oleh Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) yaitu; (1) UPTD Uji Pengujian Kendaraan Bermotor, (2) UPTD Parkir, (3) UPTD Pengelola Angkutan Perkotaan, dan (4) UPTD Pelabuhan Sungai Duku.

Adapun dari seluruh bidang dan UPTD tersebut, penulis memfokuskan pada Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu lintas. Mempunyai tugas menyiapkan perencanaan pengaturan lalu lintas, kebutuhan, pengadaan, penempatan, dan pemeliharaan rambu-rambu lalu lintas, marka jalan, dan alat pemberi isyarat lalu lintas di jalan kabupaten, jalan propinsi dan jalan nasional di ibukota kabupaten. Dalam melaksanakan tugas bidang manajemen rekayasa dan lalu lintas menyelenggarakan fungsi :

- 1) Menyusun program dan menyiapkan bahan penyusunan kebijakan teknis di seksi manajemen rekayasa dan sarana prasarana lalu lintas.
- 2) Merencanakan kebutuhan, pengadaan, penempatan dan pemeliharaan sarana prasarana keselamatan lalu lintas (rambu-rambu lalu lintas, marka jalan, alat pemberi isyarat lalu lintas dan pagar pengaman) di jalan kabupaten, propinsi dan jalan nasional di ibukota kabupaten.
- 3) Pelaksanaan pemantauan dan penilaian atas tingkat pelayanan jaringan jalan, meliputi volume lalu lintas jalan, tingkat kecepatan rata-rata, kecepatan maksimum dan minimum;
- 4) Penyusunan ketentuan dan melakukan penilaian atas pelaksanaan kegiatan lalu lintas yang meliputi penetapan kecepatan maksimum dan minimum;
- 5) Penyusunan ketentuan pengaturan sirkulasi arus lalu lintas dan pembatasan penggunaan jenis kendaraan tertentu;
- 6) Pelaksanaan inventarisasi keadaan jaringan dan perlengkapan jalan;
- 7) Menyelenggarakan penyusunan analisa dampak lalu lintas di jalan kabupaten dan pada tempat-tempat pelayanan umum.
- 8) Melaksanakan kegiatan penyusunan kapasitas jalan kabupaten meliputi kondisi jaringan jalan, volume lalu lintas, kecepatan rata-rata dan lintas harian rata-rata (LHR).
- 9) Menyelenggarakan survey lalu lintas pada ruas jalan dan persimpangan.
- 10) Melaksanakan pengukuran unjuk kerja, tingkat pelayanan (*level of service*) pada ruas jalan dan persimpangan.

- 11) Melaksanakan penilaian terhadap dampak lalu lintas pada tempat-tempat pelayanan umum
- 12) Melaksanakan inventarisasi dan registrasi kelas jalan Kabupaten/ Kota
- 13) Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas di bidang manajemen dan rekayasa lalu lintas; dan
- 14) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu lintas.

Tabel I.2: Data Jumlah Pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu lintas Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru

No	Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu lintas	Jumlah
(1)	(2)	(3)
1	Kepala Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas	1 orang
2	- Kepala Seksi Manajemen dan Kebutuhan Lalu Lintas Jalan dan Perairan - Staff	1 orang 15 orang
3	- Kepala Seksi Rekayasa dan Fasilitas Lalu Lintas Jalan dan Perairan - Staff	1 orang 10 orang
4	- Kepala Seksi Pengawasan Lalu Lintas Jalan - Staff	1 orang 110 orang
Total		139 orang

Sumber : Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru, 2020

Seksi Manajemen dan Kebutuhan Lalu Lintas Jalan dan Perairan memiliki

SOP sebagai berikut:

- 1) Perumusan dan pelaksanaan penyiapan bahan dan peralatan kerja dengan cara merinci jenis dan jumlah peralatan kerja yang diperlukan, menyediakan bahan dan peralatan kerja tersebut di tempat kerja yang mudah diambil atau mudah digunakan
- 2) Perumusan dan pelaksanaan penyusunan rencana kerja dengan cara merinci dan menjadwalkan kegiatan yang akan dilaksanakan pada hari-hari mendatang
- 3) Perumusan dan pelaksanaan evaluasi pelaksanaan tugas agar dapat diketahui hasil yang dicapai dan kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana kerja dengan cara membuat tolok ukur keberhasilan tugas
- 4) Perumusan dan pelaksanaan penyiapan bahan-bahan yang diperlukan oleh Kepala Bidang dalam penyusunan kebijaksanaan, program dan prosedur kerja, pencatatan hasil kerja, petunjuk teknis dan laporan di bidang tugasnya
- 5) Penyelenggaraan, pengoordinasian, mengevaluasi analisa dampak lalu lintas bangunan-bangunan yang berdampak

- 6) Pelaksanaan kajian dan mengevaluasi, kinerja pelayanan ruas jalan dan persimpangan serta penyusunan rencana umum jaringan transportasi jalan
- 7) Perencanaan dan mengevaluasi manajemen pembatasan lalu lintas kendaraan
- 8) Pelaksanaan pembangunan dan penentuan lokasi, pengadaan baru, evaluasi kondisi Rambu Lalu Lintas, Cermin Tikungan, Paku Jalan dan traffic light, Alat Pengendali dan Pengamanan Pemakai Jalan serta Fasilitas Pendukung dan Perlengkapan Jalan dan Perairan
- 9) Pelaksanaan survey-survey lalu lintas jalan dan persimpangan
- 10) Perencanaan dan mengevaluasi arah arus lalu lintas, sirkulasi lalu lintas dan pengendalian pembebanan ruas jalan
- 11) Perencanaan dan mengevaluasi manajemen penyelenggaraan parkir diluar badan jalan dan kebutuhan lalu lintas lainnya
- 12) pemberian izin penyelenggaraan parkir diluar badan jalan dan rekomendasi besaran tarif parkir
- 13) Penyusunan rencana kerja dan anggaran seksi
- 14) Perumusan, pelaksanaan dan menghimpun peraturan dan petunjuk teknis yang berhubungan dengan seksinya
- 15) pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya

Seksi Rekayasa dan Fasilitas Lalu Lintas Jalan dan Perairan memiliki SOP sebagai berikut:

- 1) Perumusan dan pelaksanaan penyiapan bahan dan peralatan kerja dengan cara merinci jenis dan jumlah peralatan kerja yang diperlukan, menyediakan bahan dan peralatan kerja tersebut di tempat kerja yang mudah diambil atau mudah digunakan.
- 2) Perumusan dan pelaksanaan penyusunan rencana kerja dengan cara merinci dan menjadwalkan kegiatan yang akan dilaksanakan pada hari-hari mendatang
- 3) Perumusan dan pelaksanaan evaluasi pelaksanaan tugas agar dapat diketahui hasil yang dicapai dan kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana kerja dengan cara membuat tolok ukur keberhasilan tugas
- 4) Perumusan dan pelaksanaan penyiapan bahan-bahan yang diperlukan oleh Kepala Bidang dalam penyusunan kebijaksanaan, program dan prosedur kerja, pencatatan hasil kerja, petunjuk teknis dan laporan di bidang tugasnya
- 5) Pelaksanaan dan pengoordinasian rekayasa lalu lintas pada event-event tertentu (insidental)
- 6) Pelaksanaan pemeliharaan dan perawatan traffic light, rambu jalan, RPPJ, kanstin, marka jalan, papan nama jalan, alat pengendali dan pengamanan pemakai jalan serta fasilitas pendukung dan perlengkapan jalan dan perairan

- 7) Perencanaan dan mengevaluasi geometrik jalan, U-Turn dan mulut persimpangan
- 8) Pelaksanaan evaluasi dan perubahan waktu siklus persimpangan
- 9) Pelaksanaan evaluasi daerah rawan kemacetan
- 10) Penentuan lokasi, potensi, perhitungan tarif, larangan dan mengevaluasi parkir untuk umum di badan jalan dan kebutuhan lalu lintas lainnya
- 11) Penyelenggaraan, merancang dan mengevaluasi kawasan tertib berlalu lintas
- 12) Penyusunan rencana kerja dan anggaran seksi
- 13) Perumusan, pelaksanaan dan menghimpun peraturan dan petunjuk teknis yang berhubungan dengan seksinya
- 14) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya

Seksi Pengawasan Lalu Lintas Jalan memiliki SOP sebagai berikut:

- 1) Perumusan dan pelaksanaan persiapan bahan dan peralatan kerja dengan cara merinci jenis dan jumlah peralatan kerja yang diperlukan, menyediakan bahan dan peralatan kerja tersebut di tempat kerja yang mudah diambil atau mudah digunakan
- 2) Perumusan dan pelaksanaan persiapan penyusunan rencana kerja dengan cara merinci dan menjadwalkan kegiatan yang akan dilaksanakan pada hari-hari mendatang
- 3) Perumusan dan pelaksanaan evaluasi pelaksanaan tugas agar dapat diketahui hasil yang dicapai dan kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana kerja dengan cara membuat tolok ukur keberhasilan tugas
- 4) Perumusan dan pelaksanaan persiapan bahan-bahan yang diperlukan oleh kepala bidang dalam penyusunan kebijaksanaan, program dan prosedur kerja, pencatatan hasil kerja, petunjuk teknis dan laporan di bidang tugasnya
- 5) Pelaksanaan pemeriksaan kendaraan di jalan sesuai kewenangan
- 6) Pelaksanaan penyidikan pelanggaran di bidang LLAJ
- 7) Pelaksanaan pengawasan dan pengendalian operasional terhadap penggunaan jalan selain untuk kepentingan lalu lintas dalam kota
- 8) Pelaksanaan pengawasan pengangkutan bahan dan atau barang berbahaya
- 9) Pelaksanaan pengawasan dan penertiban, pengendalian dan pengamanan lalu lintas di ruas-ruas persimpangan jalan dan pos-pos pengawasan pengendalian dalam kota
- 10) Pelaksanaan pengawasan dan penertiban, pengendalian dan pengamanan lalu lintas pada kawasan tertib berlalu lintas
- 11) Pengelolaan dan pelaksanaan penderekan kendaraan bermotor
- 12) Pelaksanaan pemanduan kendaraan
- 13) Penyusunan rencana kerja dan anggaran seksi
- 14) Perumusan, pelaksanaan dan menghimpun peraturan dan petunjuk teknis yang berhubungan dengan seksinya

- 15) Pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya

Berdasarkan pengamatan (observasi) yang peneliti lakukan di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru pada pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu lintas, peneliti menemukan beberapa masalah mengenai kompetensi pegawai antara lain sebagai berikut :

1. Terindikasi kurang adanya kompetensi teknis, karena tidak seluruh pegawai mendapatkan diklat pelatihan teknis yang disebabkan karena keterbatasan anggaran.
2. Terindikasi kurangnya kompetensi manajerial, karena terlalu sering mengandalkan keputusan pimpinan padahal beberapa situasi membutuhkan penanganan dengan cepat misalnya *traffic light* yang mati dan membutuhkan penanganan cepat.
3. Terindikasi kurangnya kompetensi sosial, karena masih terlalu sering melemparkan tanggungjawab dan membebankan penyelesaian masalah kepada para petugas Seksi Pengawasan Lalu Lintas Jalan yang mayoritas bekerja di lapangan.
4. Terindikasi kurangnya kompetensi intelektual/ strategik karena tidak seluruh pegawai mampu menjawab pertanyaan saat diobservasi misalnya yaitu kemampuan analitis penyebab masalah yang menghambat lalu lintas yang sering terjadi namun tidak adanya inisiatif tertentu dalam mengatasi permasalahan yang terjadi.

Berdasarkan fenomena diatas, hal inilah yang membuat peneliti menjadi tertarik untuk meneliti permasalahan ini. Karena peneliti menilai hal ini sangat

penting untuk diteliti terkait kompetensi daripada pegawai Dinas Perhubungan tersebut. Maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul: **“Analisis Kompetensi Pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka rumusan masalah yang peneliti tarik dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah kompetensi pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru?
2. Apa saja faktor penghambat kompetensi pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis kompetensi pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru.
- b. Untuk mengetahui faktor penghambat kompetensi pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru.

2. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan atau manfaat dari penelitian ini antara lain :

- a. Manfaat teoritis, sebagai pengembangan ilmu pengetahuan tentang Administrasi publik yang dipelajari dalam bidang dan implementasi ilmu-ilmu perkuliahan.
- b. Manfaat praktis, sebagai sumbangan pemikiran terutama bagi pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya serta mengetahui kompetensi berdasarkan konsep pengukuran yang ilmiah dan penggunaan pendekatan secara teori.
- c. Manfaat akademis, sebagai referensi ilmu pengetahuan khususnya bagi penulis yang mengangkat permasalahan yang konsepnya sama dan juga umumnya bagi pembaca khalayak umum.

BAB II

STUDI KEPUSTAKAAN DAN KERANGKA PIKIR

A. Studi Kepustakaan

Dalam penulisan karya ilmiah atau suatu penelitian diperlukan adanya konsep landasan atau pedoman sebagai dasar untuk mengemukakan dan memahami permasalahan penelitian agar tidak terjadi kesalah-pahaman dalam sebuah penelitian.

Selanjutnya dalam upaya mewujudkan cita-cita Indonesia sebagaimana yang tertuang dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, yaitu “Mensejahterakan Kehidupan Bangsa”, maka sebuah Negara perlu dikelola secara serius dan juga secara berkala dengan sebuah manajemen yang jelas. Ketika berbicara mengenai manajemen, tentu sangat identik dengan Negara Indonesia yang menganut sistem desentralisasi dalam mengatur dan mengelola pemerintahannya. Hal ini sangat dibutuhkan dalam sebuah manajemen, karena jika pengelolaannya tidak baik, maka peningkatan kesejahteraan tidak akan terwujud sesuai dengan harapan yang direncanakan.

Selanjutnya dapat dilihat konsep teori yang berhubungan dengan penelitian ini dan akan diuraikan beberapa teori yang digunakan dalam penelitian ini. Karena penelitian ini membahas tentang sistem pemerintahan atau menyangkut tentang organisasi publik. Dan tentunya didalam sistem pemerintahan tidak terlepas dari yang namanya manajemen. Manajemen berkembang dan hidup layaknya sebuah sistem. Manajemen hadir dengan peran yang melekat sebagai penyatu semua unsur tersebut. Dikarenakan sebuah sistem

yang baik tidak akan terwujud tanpa bersatunya semua unsur-unsur tersebut. Dan berikut adalah penjelasan beberapa unsur dalam manajemen, antara lain:

1. Konsep Administrasi

Secara etimologis, Syafri (2012:3) mengemukakan bahwa administrasi berasal dari bahasa latin, terdiri dari *ad* dan *ministrare*, yang berarti “membantu, melayani, atau memenuhi”, serta *administration* yang berarti “pemberian bantuan, pemeliharaan, pelaksanaan, pimpinan dan pemerintahan, serta pengelolaan”. Dahulu, pengertian dan pandangan terhadap administrasi sangatlah sempit. Namun seiring berjalannya waktu, ilmu administrasi semakin maju dan berkembang, baik fokus maupun lokusnya.

Siagian (dalam Syafri 2012:9) juga mengatakan bahwa Administrasi adalah keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Kemudian, Waldo (dalam Zulkifli 2005:19) juga mengatakan bahwa administrasi adalah suatu bentuk upaya manusia yang kooperatif yang mempunyai tingkat rasional tinggi. Selanjutnya, menurut Zulkifli (2005:16) konsep administrasi diidentikkan dengan berbagai bentuk keterangan tertulis. Dalam studi administrasi dikonsepsikan menjadi dua, yaitu :

a. Administrasi dalam arti sempit

Pada konteks ini administrasi diartikan sebagai rangkaian pekerjaan ketatausahaan atau kesekretariatan yang terkait dengan surat menyurat (korespondensi) dan pengelolaan keterangan tertulis lainnya.

b. Administrasi dalam arti luas

Pada konteks ini mencakup keseluruhan proses aktivitas kerja sama sejumlah manusia didalam organisasi untuk mencapai satu atau sejumlah yang telah disepakati sebelumnya.

Selain dari pada itu, dalam pengertian luas administrasi bisa dilihat dari 3 sudut pandang, sehingga menghasilkan 3 pengertian menurut sudut pandangnya masing-masing oleh Anggara (2012:20) yaitu :

- a. Dari sudut proses, administrasi merupakan keseluruhan proses pemikiran, pengaturan, penentuan tujuan hingga pelaksanaan kerja sehingga tujuan yang dimaksud akan tercapai.
- b. Dari sudut fungsi, administrasi merupakan keseluruhan aktivitas yang secara sadar dilakukan oleh setiap orang atau sekelompok orang yang berfungsi sebagai administrator atau pemimpin. Dalam kegiatan tersebut terdapat berbagai macam tugas (fungsi) kerja, misalnya tugas perencanaan, tugas mengorganisasi, tugas menggerakkan, tugas mengawasi, dan sebagainya.
- c. Dari sudut pandang kelembagaan, administrasi ditinjau dari manusia-manusia, baik secara perseorangan maupun kolektif yang menjalankan kegiatan-kegiatan guna mencapai hasil, sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Dari ketiga definisi diatas, maka timbul sebuah pertanyaan, siapakah orang-orang yang dimaksud dalam administrasi luas?

Adapun orang-orang pengisi organisasi yang dimaksud dalam 3 definisi diatas menurut Anggara (2012:21) adalah sebagai berikut :

- a. Administrator : Orang yang menentukan dan mempertahankan tujuan
- b. Manager : Orang yang langsung memimpin pekerjaan kearah tercapainya hasil yang nyata
- c. Pembantu Ahli (*staf*) : Terdiri atas para ahli dalam setiap bidang, selaku penasehat (*brain-trust*) dan berfungsi dibidang karya

- d. Karyawan : Para pelaksana dan pekerja yang digerakkan oleh manajer untuk bekerja, guna menghasilkan sesuatu sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Dilihat dari defenisi diatas administrasi dapat diartikan sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas dan komitmen tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

2. Konsep Administrasi Publik

Beberapa ahli telah mengemukakan pendapat terkait definisi administrasi publik. Seperti pendapat menurut Siagian (dalam Andry 2015:14) bahwa Administrasi Publik adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah dari suatu negara dalam usaha mencapai tujuan negara.

Menurut Pasolong (2010:7) admnistrasi publik adalah kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintah dalam memenuhi kebutuhan publik secara efisien dan efektif. Administrasi Publik dimaksudkan untuk lebih memahami hubungan pemerintahan dengan publik serta meningkatkan responsibilitas kebijakan terhadap kebutuhan publik dan juga melembagakan praktik manajerial agar terbiasa melaksanakan suatu kegiatan dengan efektif, efesien dan rasional.

Menurut Nicholas Henry (dalam Pasolong, 2010:8) mengatakan admnistrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara ateori dan praktik, dengan tujuan mempromosi pemahaman terhadap pemerintahan dalam hubungan masyarakat yang diperintah dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih respotif terhadap kebutuhan sosial. Admnistrasi publik berusaha melembagakan

praktik-praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektivitas, efisiensi dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik.

Kemudian Chandler dan Plano (dalam Keban, 2014:3) juga berpendapat bahwa administrasi publik adalah proses dimana sumber daya dan personil publik memberikan beberapa ruang lingkup yang dapat dilihat dari unsur-unsur (selain perkembangan ilmu administrasi publik itu sendiri) yaitu sebagai berikut :

- a. Organisasi Publik, yang ada pada prinsipnya berkenaan dengan model-model organisasi dan perilaku birokrasi.
- b. Manajemen Publik, yaitu berkenaan dengan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program dan produktivitas, anggaran publik, dan manajemen sumber daya manusia.
- c. Implementasi, yaitu menyangkut pendekatan terhadap kebijakan publik dan implementasinya, privatisasi, administrasi antar pemerintah dan etika birokrasi.

Tidak hanya itu, Wilson (dalam Syafie 2012) juga mengemukakan bahwa administrasi publik adalah urusan atau praktik urusan pemerintah karena tujuan pemerintahan ialah melaksanakan pekerjaan publik secara efisien dan sejauh mungkin sesuai dengan selera dan keinginan rakyat. Kemudian menurut Waldo (dalam Syafri 2012:21) administrasi publik adalah organisasi dan manajemen manusia dan material (peralatannya) untuk mencapai tujuan pemerintahan.

Peranan administrasi publik penting bagi para pengambil kebijakan dalam menentukan strategi pengelolaan pemerintah dalam rangka penyelenggaraan otonomi daerah. Penentu kebijakan perlu masukan dalam bentuk telaah staf yang berupa hasil identifikasi masalah yang aktual maupun yang potensial tentang penyelenggaraan otonomi daerah, yang akan berdampak pada pengelolaan pemerintah (Widjaja, 2015:4).

Menurut Moenir (2010:113) pelayanan publik oleh aparatur pemerintah dewasa ini masih banyak dijumpai kelemahan sehingga belum dapat memenuhi kualitas yang diharapkan masyarakat. Hal ini ditandai dengan masih adanya berbagai keluhan masyarakat yang disampaikan melalui media massa, sehingga dapat menimbulkan citra yang kurang baik terhadap aparatur pemerintah. Mengingat fungsi utama pemerintah adalah melayani masyarakat maka pemerintah perlu terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan.

Jadi, dapat disimpulkan batasan administrasi publik diatas tergambar bahwa konsep administrasi dalam mencapai keseluruhan aktivitas kerjasama antara dua orang atau lebih untuk menyelesaikan aktivitas pemerintahan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan bernegara yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Konsep Organisasi

Organisasi merupakan salah satu unsur utama bagi kelompok orang yang bekerja sama mencapai tujuan tertentu karena organisasi merupakan wadah atau tempat pengelompokan orang dan pembagian tugas sekaligus tempat berlangsungnya berbagai macam aktivitas untuk pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya dengan komitmen tertentu.

Beberapa ahli telah mengemukakan pengertian mengenai organisasi. Seperti pengertian organisasi menurut Malinowski (dalam Mulyadi, 2015:5) yaitu Organisasi adalah suatu kelompok orang yang bersatu dalam tugas-tugas atau tugas umum, terkait pada lingkungan tertentu, menggunakan alat teknologi, dan patuh pada peraturan. Walaupun Malinowski tidak menyebutkan untuk apa

berorganisasi, tetapi dapat disimpulkan bahwa kelompok orang yang berkerja sama itu adalah untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Sedangkan menurut Pettes (2005:35) Organisasi adalah sekumpulan individu yang berkerja sama untuk mencapai tujuan dan unsur-unsurnya meliputi:

- Suatu organisasi terbentuk dari sejumlah orang atau individu
- Organisasi dirancang atau dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu
- Dalam organisasi terdapat suatu stuktur formal yang memungkinkan terjadinya komunikasi dan kolaborasi
- Dalam organisasi terdapat bagian kerja yang di rancan untuk mengalokasikan tanggung jawab, baik dalam penyusunan kebijakan, baik dalam mengendalikan kegiatan yang dikerjakan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Sedangkan menurut Mooney (dalam Mulyadi, 2015:19) Organisasi timbul bilamana orang-orang bergabung dalam usaha meraka dalam mencapai tujuan bersama.

Selain dari pada itu, Siagian (2003:6) juga menyatakan bahwa organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang/sekelompok orang byang disebut bawahan.

Pada hakikatnya, dalam pengertian organisasi diatas dapat dilihat dari berbagai sudut pandang yang pertama :

- Organisasi dipandang sebagai wadah atau sebagai alat yang berarti :
 1. Organisasi sebagai alat pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya,
 2. Organisasi merupakan wadah dari sekelompok orang (*group of pople*) yang mengadakan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama,
 3. Organisasi sebagai wadah atau tempat dimana administrasi dan manajemen dijalankan yang memungkinkan adminitrasi dan manajemen itu bergeraksehingga memberi bentuk pada administrasi dan manajemen.

- Organisasi dipandang sebagai jaringan dari hubungan kerja yang bersifat formal seperti yang tergambar dalam satu bagan dengan mempergunakan kotak-kotak yang beraneka ragam. Kotak-kotak tersebut memberikan gambaran-gambaran tentang kedudukan atau jabatan yang harus diisi oleh orang-orang yang memenuhi persyaratan sesuai dengan fungsi masing-masing.
- Organisasi dipandang sebagai hirarki kedudukan atau jabatan yang ada yang menggambarkan secara jelas tentang garis wewenang, garis komando, dan garis tanggung jawab.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa untuk bisa tetap mempertahankan keberlangsungan hidup sebuah organisasi ditengah-tengah perubahan lingkungan dan tetap eksis, maka organisasi harus mampu bersikap dewasa untuk menempatkan diri dalam menghadapi tantangan lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Selain daripada itu, organisasi juga membutuhkan sebuah strategi jitu dalam mengelola sumber daya yaitu dengan Manajemen.

4. Konsep Manajemen

Menurut Siagian (dalam Andry, 2015:12) Manajemen didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Kemudian menurut Hasibuan (dalam Samsudin, 2010:17) mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sadikin (dalam Samsudin, 2010:18) Manajemen adalah proses untuk menciptakan, memelihara, dan mengoperasikan organisasi perusahaan dengan tujuan tertentu melalui upaya manusia yang sistematis, terkoordinasi, dan kooperatif. Proses penentuan asas-asas perusahaan yang menjadi batasan,

pedoman, dan penggerak bagi setiap manusia dalam perusahaan sudah termasuk dalam pengertian manajemen.

Dari defenisi diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen disebut sebagai “ilmu” dan ada juga yang menyebut manajemen sebagai “seni” dikatakan manajemen sebagai ilmu adalah suatu kumpulan pengetahuan yang logis dan sistematis. Manajemen sebagai seni adalah suatu kreatifitas pribadi yang di sertai suatu keterampilan. Ilmu pengetahuan mengajarkan kepada orang tentang suatu pengetahuan tertentu, sedangkan seni mendorong orang untuk memperaktekannya. Seni dalam manajemen meliputi kemampuan untuk memadukan suatu visi atau tujuan dengan keterampilan tertentu.

Selain daripada itu, Zulkifli (2005:92) juga mengemukakan bahwa fungsi-fungsi spesifik manajemen seperti yang dikonsepsikan oleh Terry, yaitu :

- a. Perencanaan (*Planning*);
Mencakup fungsi pengembalian keputusan (*decision making*) dan penganggaran (*budgeting*).
- b. Pengorganisasian (*Organizing*);
Mencakup fungsi staf (*staffing*), fungsi pelatihan (*training*) dan fungsi pengkoordinasian (*coordinating*).
- c. Penggerakan (*Actuating*);
Mencakup fungsi pemberian motivasi (*motivating*), fungsi pengarahan (*direting*) dan fungsi memimpin (*leading*).
- d. Pengawasan (*Controlling*);
Mencakup fungsi pelaporan (*reporting*), fungsi penilaian (*evaluating*), fungsi penyempurnaan (*correcting*) dan fungsi pengendalian (*reaning*).

Mengapa manajemen dibutuhkan? Manajemen dibutuhkan oleh semua orang atau organisasi. Tanpa manajemen usaha untuk mencapai suatu tujuan akan sia-sia belaka. Alasan diperlukan manajemen adalah sebagai berikut :

- Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan pribadi, kelompok, organisasi, atau perusahaan.
- Manajemen dibutuhkan untuk menciptakan keseimbangan diantara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran, dan kegiatan-kegiatan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi atau perusahaan, seperti pengusaha dan karyawan, kreditur dengan nasabah, atau masyarakat dengan pemerintah.
- Manajemen dibutuhkan untuk mencapai efisiensi dan produktifitas kerja organisasi atau perusahaan.

Dari alasan diperlukannya manajemen diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sangat dibutuhkan dalam berorganisasi termasuk di dalam Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru.

5. Konsep Manajemen Publik

Manajemen publik memfokuskan sebagai sebuah profesi, dan memfokuskan pada manajer publik sebagai praktisi dari profesi tersebut. Manajemen publik lebih mencurahkan perhatian pada operasi-operasi atau pelaksanaan internal organisasi pemerintah atau organisasi *non-profit* ketimbang pada hubungan dan interaksinya dengan lembaga legislatif, lembaga peradilan, atau organisasi sektor publik lainnya (Sinambela, 2016:16).

Manajemen publik memiliki definisi yang beragam, diantaranya menurut Graham dan Hays (dalam Rakhmat, 2018:107) manajemen publik adalah aspek administrasi pemerintahan yang mempunyai kaitan dengan efisiensi, tanggungjawab, dan pencapaian hasil. Sementara itu dari sumber yang sama Sharitz (dalam Rakhmat 2018:107) menjelaskan bahwa manajemen publik adalah aplikasi ilmu dan seni pengetahuan manajemen terhadap suatu konteks dimana berbagai nilai turut menentukan hasil penilaian suatu keberhasilan dan dimana aturan ikut berpengaruh terhadap hambatan-hambatan yang diakibatkan oleh

kebijakan-kebijakan administratif. Menurut Tangkilisan (2005:11) manajemen publik umumnya mengarah pada masalah-masalah kebijakan yang nyata dan diaplikasikan untuk meningkatkan pelayanan publik.

Menurut Ndraha (2011:5) manajemen publik adalah aspek generik dari organisasi. Merupakan perpaduan dari perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian fungsi manajemen dengan manajemen sumber daya manusia, keuangan, informasi fisik, dan sumber daya politik.

Menurut Overman (dalam Pasolong, 2010:83) manajemen publik adalah suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi, dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti Planning, organizing, dan controlling satu sisi dengan SDM, keuangan, fisik, dan politik disisi lain.

Berdasarkan berbagai penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan manajemen adalah rangkaian kegiatan penataan yang berupa penggerakan orang-orang dan pengerahan fasilitas kerja agar tujuan kerjasama benar-benar tercapai. Sedangkan manajemen publik adalah aspek administrasi pemerintahan yang mempunyai kaitan dengan efisiensi, tanggungjawab, dan pencapaian hasil dalam ruang lingkup organisasi publik.

6. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, yakni meliputi semua orang yang melakukan aktivitas kerja sama. Pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi

yang maksimal bagi pengembangan dirinya, karena itu manusia juga perlu diatur atau di manajemen.

Menurut Mangkunegara (2011:10) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberi balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dalam perkembangan unsur manusia, telah berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut sebagai sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia ini merupakan suatu ilmu yang mempelajari khusus pada satu unsur manajemen tersebut yakni manusia (*man*).

Tanpa adanya sumber daya manusia, maka sumber daya lainnya akan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi. Maka dari itu sangat diperlukan manajemen sumber daya manusia sebagai pengatur jalannya sebuah organisasi yang dibentuk dengan memanfaatkan sumber daya organisasi yang ada.

Menurut Hasibuan (2012:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Selanjutnya menurut Sedarmayanti (2007:13) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, menyaring, melatih serta memberi penghargaan dalam penilaian.

Dari beberapa penjelasan mengenai definisi manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses dalam menentukan kualitas manusia dengan melakukan tahapan perekrutan, pelatihan, pendidikan, pemberian imbalan serta penghargaan hingga pensiun, dalam rangka mengisi posisi manajemen agar tujuan yang diinginkan bisa tercapai.

7. Konsep Kompetensi

1) Pengertian Kompetensi

Kompetensi pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kata dasarnya sendiri, yaitu kompeten, yang berarti cakap, mampu, atau terampil. Pada konteks manajemen sumber daya manusia, istilah kompetensi mengacu kepada atribut atau karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaannya.

Istilah Kompetensi menurut *Webster's Dictionary* mulai muncul pada tahun 1596. Istilah ini diambil dari kata latin "*competere*" yang artinya "*to besuitable*". Kemudian secara substansial mengalami perubahan dengan masuknya berbagai isu dan pembahasan mengenai konsep kompetensi dari berbagai literatur.

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No 46A Tahun 2003 yang menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan

tugas jabatannya, sehingga pegawai negeri tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Menurut Hutapea dan Thoha (2008:28) menjelaskan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan dalam melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Spencer dan Spencer dalam Moehariono (2010:3-4) menjelaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.

Kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan (*job tasks*) (Spencer dan Spencer dalam Moehariono, 2010:4).

Berdasarkan pengertian diatas, ada beberapa makna yang terkandung didalamnya, yaitu:

- a. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- b. Hubungan Kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang,

artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan memiliki kinerja tinggi pula.

- c. Kriteria (*criteria referenced*) yang dijadikan acuan bahwa kompetensi secara nyata dan memprediksikan seseorang dapat bekerja secara baik, harus terukur dan spesifik (terstandar).

Menurut Mc Clelland dalam Sedarmayanti (2011:126) menjelaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Kemudian Mc Clelland (dalam Sudarmanto, 2009:48) juga mengatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan, kinerja yang sangat baik.

Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para *average performers*.

Airswort, Smith dan Millership (2007:73) mengatakan bahwa kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan. Kompetensi adalah kapasitas untuk menangani suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan suatu standar yang telah ditetapkan.

Menurut Rudana (2005:6), kompetensi merujuk kepada pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skills*) dan kemampuan (*abilities*), yang dapat didemonstrasikan yang dilakukan dengan standar tertentu.

Pengertian kompetensi menurut Robbins (2007:38) bahwa kompetensi adalah kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan dimana kemampuan ini ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Menurut Badan Kepegawaian Negara (2003) kompetensi diartikan sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seseorang PNS yang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga PNS tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, efisien.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2013 tentang Perumusan Standar Kompetensi Teknis Pegawai Negeri Sipil, menyebutkan bahwa kompetensi teknis adalah kemampuan kerja setiap pegawai negeri sipil yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang mutlak diperlukan dalam melaksanakan tugas-tugas jabatannya.

Kinerja organisasi jelas mencakup kinerja anggota organisasi. Karena itu kesuksesan kerja pada masing-masing anggota organisasi menjadi penting bagi tercapainya keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu. Dalam konteks ini, Mc Clelland (dalam Martin, 2002:151) mengatakan:

“Ada sesuatu karakteristik dasar yang lebih penting dalam memprediksikan kesuksesan kerja. Sesuatu itu, lebih berharga daripada kecerdasan akademik. Dan, sesuatu itu dapat ditentukan dengan akurat, dapat menjadi titik penentu (*critical factor*) pembeda antara seorang star performer dan seorang dead wood. Menurut McClelland, sesuatu itulah yang disebut Kompetensi.”

Dari pemikiran Mc Clelland itu jelas dikemukakan bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor yang membedakan seseorang yang mampu

menunjukkan kinerja yang optimal dengan seseorang yang tidak mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Kompetensi merupakan kumpulan sumber daya manusia yang secara dinamis menunjukkan kapasitas intelektual, kualitas sikap mental dan kapabilitas sosial seseorang.

Mengacu pada pentingnya kompetensi dalam suatu organisasi, maka pertanyaannya adalah “Apa dan bagaimana pengertian kompetensi itu?”

Huston dan Robert (1972:3) mengatakan bahwa “*competence is an adequacy for task or possession of required knowledge, skill and abilities*”. Artinya kompetensi merujuk pada pengetahuan dan ketrampilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

Aisworth, Smith dan Millership (2007:73) mengatakan bahwa kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan dan ketrampilan yang relevan dengan pekerjaan. Kompetensi adalah kapasitas untuk menangani suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan suatu standar yang telah ditetapkan.

Boyatzis dalam Hutapea dan Thoha (2008:4) mengemukakan bahwa kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan.

Woodruffe (1991) and Woodruffe (1990) membedakan antara pengertian *competence* dan *competency*, yang mana *competence* diartikan sebagai konsep yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu menunjukkan “wilayah kerja dimana orang dapat menjadi kompeten atau unggul”. Sedangkan *competency* merupakan

konsep dasar yang berhubungan dengan orang, yaitu menunjukkan “dimensi perilaku yang melandasi prestasi unggul (*competent*)”.

Kedua pendapat tersebut pada dasarnya menunjukkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan atau keunggulan individu yang relevan dengan tuntutan pekerjaan atau mencapai suatu standar kinerja.

Menurut Wibowo (2012:324) menjelaskan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Berdasarkan pengertian tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dalam kerja dengan menintegrasikan pengetahuan, keterampilan, kemampuan serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam rangka pelaksanaan tugasnya secara professional, efektif dan efisien.

Seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan banyak dipengaruhi oleh kemampuannya dalam bidang pekerjaan tersebut. Oleh karena itu agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik harus dikerjakan oleh orang yang memiliki kompetensi di bidang pekerjaan yang dimaksud.

Ada beberapa perbedaan yang dimaksud dengan kompetensi. Organisasi yang berbeda akan mendefinisikan kompetensi secara berbeda pula. Seperti Kantor Manajemen Personalia Amerika, menggunakan kompetensi sebagai sinonim dari pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan kemampuan tertentu yang menjadi persyaratan untuk melakukan pekerjaan (Dessler, 2013:70).

Menurut Muhaimin (2004:151) kompetensi adalah seperangkat tindakan intelegen penuh tanggung jawab yang harus dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu melaksanakan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan tertentu.

Kompetensi menurut Spencer dalam Pfeffer (2003:109) adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya (*an underlying characteristic of an individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*).

Berdasarkan definisi tersebut kata *an underlying characteristic* mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedangkan kata *causally related* berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Dan kata *criterion referenced* mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Gulo (2004:34) berpendapat bahwa “kompetensi terdiri dari dua aspek yang saling berinteraksi, yaitu aspek yang tampak atau yang disebut *performance* (penampilan) dan aspek yang tidak tampak atau yang disebut aspek rasional”.

Performance ditunjukkan dalam bentuk tingkah laku yang dapat di demonstrasikan sehingga dapat dilihat, diamati dan dirasakan. Sedangkan aspek rasional tidak dapat diamati karena tidak tampil dalam bentuk perilaku empiris.

Menurut Mc Ahsan dalam Mulyasa (2003:38) mengemukakan bahwa kompetensi: “...is a knowledge, skills, and abilities or capabilities that a person achieves, which become part of his or her being to the extent he or she can satisfactorily perform particular cognitive, affective, and psychomotor behaviors”.

Dalam hal ini, kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.

Sofo (2000:123) mengemukakan “a competency is composed of skill, knowledge, and attitude, but in particular the consistent applications of those skill, knowledge, and attitude to the standard of performance required in employment”.

Dengan kata lain kompetensi tidak hanya mengandung pengetahuan, keterampilan dan sikap, namun yang penting adalah penerapan dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan tersebut dalam pekerjaan.

Menurut Prihadi (2004:45-48), ada dua penggunaan istilah kompetensi, yaitu:

- Untuk merujuk pada area pekerjaan atau peranan yang mampu dilakukan oleh seseorang dengan kompeten. Makna ini bertumpu pada pemahaman yang lebih umum menurut kamus bahasa dan berkaitan dengan jabatan, yang berisi deskripsi tugas pekerjaan dan out put jabatan. Tema dalam definisi jenis ini lazim berisi deskripsi tugas-tugas pekerjaan dan out put jabatan.
- Untuk merujuk pada dimensi perilaku yang terletak di balik kinerja yang kompeten (efficiency orientation, result driven). Tema dari definisi ini lazim berisi deskripsi mengenai perilaku, sikap dan karakteristik orang

dalam melakukan berbagai tugas pekerjaan untuk menghasilkan out put jabatan yang efektif, outstanding atau superior.

Senada dengan pendapat Suprpto, Puslitbang BKN (2004), mengatakan bahwa kompetensi pada dasarnya terdiri dari tiga unsur utama yaitu pengetahuan (*cognitive domain*), keahlian dan keterampilan (*psychomotor domain*), perilaku dan sikap (*affective domain*). Ketiga unsur itu secara langsung mempengaruhi perilaku (*behaviour*) pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Selain itu, Lasmahadi (Puslitbang BKN, 2004) menegaskan bahwa kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pegawai yang memungkinkannya untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja.

Berdasarkan definisi tersebut, maka tidak semua aspek pribadi dari seorang pegawai itu merupakan kompetensi. Hanya aspek-aspek pribadi yang mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang superiorlah yang merupakan kompetensi yang dimilikinya. Model kompetensi ini memberikan sebuah peta yang membantu seseorang memahami cara terbaik mencapai keberhasilan dalam pekerjaan atau memahami cara mengatasi suatu situasi tertentu.

2) Karakteristik Kompetensi

Menurut Mitrani dalam Pfeffer (2003:110) terdapat 5 karakteristik kompetensi yaitu sebagai berikut :

- 1) Motif (Motives) Motif adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan.

- 2) Perangai (Traits) Perangai adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.
- 3) Konsep Diri (Self Concept) Konsep diri adalah sikap atau nilai yang diukur dengan tes responden untuk mengetahui apa yang dinilai baik oleh seseorang, apa yang pernah dilakukan atau apa yang ingin mereka lakukan.
- 4) Pengetahuan (Knowledge) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (Knowledge) merupakan kompetensi yang kompleks.
- 5) Kemampuan (Skills) Skills adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

3) Kategori Kompetensi

Spencer dan Spencer dalam Pfeffer (2003:113) menurut kriteria yang digunakan memprediksi kinerja suatu pekerjaan bahwa kompetensi dibagi atas 2 (dua) kategori yaitu :

- 1) *Threshold Competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata kompetensi threshold untuk seorang sales adalah pengetahuan tentang produk atau kemampuannya untuk mengisi formulir.
- 2) *Differentiating Competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya, seseorang yang memiliki orientasi motivasi (konsep diri), biasanya yang diperhatikan pada penetapan tujuan yang melebihi apa yang ditetapkan organisasi.

4) Upaya Pengembangan Kompetensi Pegawai

Pengembangan pegawai merupakan upaya untuk memperbaiki efektivitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Sastrohadiwiryono (2002:99), yaitu Pengembangan merupakan tugas untuk meningkatkan pengetahuan, pengertian, atau sikap para pegawai sehingga mereka dapat lebih menyesuaikan dengan lingkungan kerja mereka.

Pengembangan berhubungan dengan menambah pengetahuan umum dan pengertian tentang seluruh lingkungan kerja. Pengembangan berhubungan dengan menjawab bagaimana dan mengapa, dan biasanya Pengembangan lebih banyak berhubungan dengan teori tentang pekerjaan. Sekaligus bahwa Pengembangan merupakan suatu usaha untuk mengembangkan kompetensi untuk berfikir dari seorang pegawai.

Adanya perbedaan dalam obyek pengembangan yaitu pengetahuan, ketrampilan maupun sikap pegawai akan membawa konsekuensi pada metode-metode pengembangannya. Pendapat ini seperti dikemukakan oleh Ranupandojo dan Husnan (2003 : 69) bahwa Perkembangan pengetahuan yang merupakan proses intelektual dapat dilaksanakan dengan cara-cara sekolah, kuliah *audiovisual aids*, instruksi-instruksi yang telah diprogramkan. Perkembangan sikap dapat dilakukan melalui proses dinamika kejiwaan, yaitu melalui metode-metode permainan (*games*), *sensitivity training* dan lain-lain.

Dalam konteks pengembangan pegawai, istilah-istilah yang sering digunakan, baik dalam buku (*text-book*) maupun praktek, adalah “pengembangan”, “latihan” dan “pendidikan”.

Hal ini lebih jauh diungkapkan Ranupandojo dan Husnan (2003:70) yaitu Pengembangan pegawai dapat diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.

Pelatihan ialah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Pelatihan membantu

pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

Mondy dan Noe (dalam Mukaram dan Marwansah, 2007:54) mendefinisikan Pengembangan Pegawai atau Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai Upaya manajemen yang terencana dan dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan unjuk kerja organisasi melalui program pelatihan, pendidikan dan pengembangan.

Menurut Buckley dan Caple (2000:32), tujuan pengembangan adalah agar individu dalam situasi kerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan.

Sedangkan Wexley dan Latham (2001:12), menyatakan bahwa sasaran langsung dari program pelatihan dan pengembangan dalam organisasi adalah untuk meningkatkan kesadaran diri individu, meningkatkan ketrampilan dalam satu bidang tertentu atau lebih dan meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara memuaskan.

Pernyataan diatas menggambarkan bahwa melalui peningkatan kemampuan dan unjuk kerja individu dan kelompok, program pelatihan pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan unjuk kerja organisasi.

Kompetensi menurut Sedarmayanti (2011:128) merupakan karakteristik dasar individu yang berkaitan dengan kinerja yang efektif atau superior pada suatu jabatan atau situasi tertentu. Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pns berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga PNS tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien. Ada tiga macam kompetensi, yaitu:

1. Kompetensi organisasi, diuraikan dari visi dan misi, serta memiliki faktor-faktor unik yang membuat daya saing/kompetitif suatu organisasi.
2. Kompetensi jabatan, berupa kumpulan/klaster karakteristik yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang relevan dengan tugas pokok, fungsi, dan perilaku kerja serta berkaitan dengan keberhasilan atau kegagalan suatu jabatan.
3. kompetensi individu yaitu keterampilan atau kemampuan seseorang pada suatu keadaan atau tingkat tertentu.

Unsur utama kompetensi jabatan yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap perilaku (*attitude*). Ketiga unsur tersebut merupakan satu kesatuan yang utuh yang tidak terpisahkan. Adapun tujuan utama standar kompetensi jabatan :

1. Sebagai persyaratan dalam penyusunan pola karier PNS.
2. Menjamin obyektifitas, keadilan dan transparansi dalam pengangkatan PNS dalam jabatan.
3. Menjamin keberhasilan pelaksanaan tugas jabatan secara profesional, efektif dan efisien.
4. Mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

Standar kompetensi jabatan struktural (SKJ) merupakan persyaratan kompetensi minimal yang harus dimiliki seorang PNS dalam pelaksanaan tugas jabatan struktural. Kompetensi jabatan struktural terdiri dari kompetensi dasar dan kompetensi bidang. Kompetensi dasar adalah kompetensi yang wajib dimiliki oleh

setiap pejabat struktural. Kompetensi bidang adalah kompetensi yang diperlukan oleh setiap pejabat struktural sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Zwell (dalam Sudarmanto, 2009:47) kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain yaitu Keyakinan dan nilai-nilai, Karakteristik kepribadian, Motivasi, Isu emosional, Kemampuan intelektual, dan Budaya organisasi.

Selanjutnya, adapun manfaat kompetensi dapat dilihat dari beberapa sisi yaitu sebagai berikut :

1. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan berdasarkan standar yang ada.
2. Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Meningkatnya keterampilan dan marketability sebagai karyawan.
4. Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer keterampilan, nilai, dari kualifikasi yang diakui dan potensi pengembangan karier.
5. Pilihan perubahan karier yang lebih jelas, untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru.
6. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier.
7. Penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.

Menurut Brecher dkk (dalam Sudarmanto, 2009:47) kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan.

Menurut Spencer (dalam Sudarmanto, 2009:46) kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul didalam pekerjaan atau situasi.

Dikutip dari Harian Umum Pikiran Rakyat, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengatakan bahwa dari 4,7 juta Pegawai Negeri Sipil (ASN), sebanyak 95% ASN tidak kompeten, dan hanya 5% memiliki kompetensi dalam pekerjaannya.

Pernyataan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ini mungkin mendapat tanggapan yang beragam dari berbagai kalangan, baik kalangan ASN itu sendiri maupun yang bekerja di sektor swasta. Mungkin ada yang kaget seolah-olah tidak percaya apakah benar ASN ini tidak kompeten, ada juga yang biasa-biasa saja tidak memberikan komentar, dan mungkin ada yang berpendapat kalau tidak memiliki kompetensi bagaimana bisa melaksanakan pelayanan kepada publik atau masyarakat, dan mungkin ada komentar yang radikal, apabila tidak memiliki kompetensi lebih baik ASN ini mengundurkan diri saja.

Pernyataan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bagi kalangan ASN merupakan salah satu bahan introspeksi diri untuk memperbaiki dan meningkatkan kompetensi, karena ASN adalah berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, dijelaskan bahwa Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau

diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selanjutnya dijelaskan bahwa Pegawai Negeri terdiri dari Pegawai Negeri Sipil, Anggota Tentara Nasional Indonesia; dan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) terdiri dari: Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah. Dapat dibayangkan kalau seandainya PNS ini tidak memiliki kompetensi, akan berakibat atau berpengaruh terhadap pelayanan kepada masyarakat, misalnya pelayanan menjadi lambat, bekerja asal-asalan, tidak maksimal, tidak efisien dan hasilnya tidak sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditentukan.

Sebenarnya sudah berbagai program dan kegiatan yang telah diupayakan oleh Pemerintah untuk meningkatkan kompetensi PNS, seperti melakukan reformasi birokrasi, berbagai Diklat dalam jabatan, berbagai Diklat fungsional, berbagai Diklat teknis, workshop, seminar dan kegiatan ilmiah lainnya, tapi mengapa PNS masih di indikasikan tidak memiliki kompetensi?

Mungkin sudah banyak tulisan yang membahas masalah kompetensi PNS, tetapi apa salahnya tulisan di bawah ini akan membahas apa, mengapa dan bagaimana kaitannya dengan kompetensi PNS ini, mudah-mudahan bermanfaat.

Kata “*kompetensi*” memiliki pengertian menyoroti aspek dan penekanan yang relatif berbeda. Kompetensi memiliki pengertian yang sama dengan *capability* (kemampuan). Seseorang yang kompeten adalah yang memiliki kemampuan, pengetahuan dan keahlian untuk melakukan sesuatu secara efisien dan efektif.

Mengingat banyaknya pengertian kompetensi yang dikemukakan dalam kamus dan juga oleh para ahli, berikut ini diuraikan beberapa pengertian kompetensi yaitu:

1. Berdasarkan kamus bahasa Indonesia, pengertian kompetensi adalah kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal;
2. Menurut *Burgoyne* (1998), kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan tugas;
3. Menurut *Woodruffe* (1990), kompetensi ialah dimensi perilaku yang mempengaruhi kinerja;
4. Menurut *Furnham* (1990), kompetensi adalah kemampuan dasar dan kualitas kinerja yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik;
5. Menurut *Mitrani* (1992), kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya;
6. Menurut *Murphy* (1993), kompetensi adalah bakat, sifat dan keahlian individu apapun yang dapat dibuktikan, dapat dihubungkan dengan kinerja yang efektif dan baik sekali
7. Menurut *Amstrong dan Baron* (1998), *competence* menggambarkan apa yang dibutuhkan agar ia mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Pengertian *competence* lebih memberikan perhatian pada akibat daripada usaha dan pada output daripada input. *Competence* mengacu pada dimensi perilaku sehingga sering juga disebut kompetensi perilaku. Pengertian *competence* untuk menggambarkan bagaimana orang berperilaku ketika mereka melakukan perannya dengan baik;
8. Menurut *Training Agency* (1988), *competence* adalah konsep luas, memuat kemampuan menransfer keahlian dan kemampuan kepada situasi baru dalam wilayah kerja. Menyangkut organisasi dan pekerjaan, inovasi dan mengatasi aktivitas personel yang dibutuhkan di tempat berkaitan dengan rekan kerja, manajer serta pelanggan;
9. Menurut *Spencer dan Spencer* (1993), kompetensi sebagai suatu karakteristik dasar dari seorang individu yang secara sebab akibat berhubungan dengan *criterion-referenced effective* dan/atau kinerja yang tinggi sekali dalam melakukan suatu pekerjaan. Karakteristik individu apapun yang dapat dihitung dan diukur secara konsisten, dapat dibuktikan untuk membedakan secara signifikan antara kinerja yang efektif. Selanjutnya *Spencer dan Spencer* (1993), membagi kompetensi ke dalam 2 (dua) kategori, yaitu: "*threshold competencies*" dan "*differentiating competencies*". *Threshold competencies*, adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. Sedangkan *differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah;

10. Menurut *Civil Service College* (1997), kompetensi adalah kemampuan perorangan untuk melaksanakan pekerjaannya di tempat kerja dengan memenuhi standar. Kompetensi merujuk pada kecakapan atau kelayakan seseorang dalam organisasi untuk menjalankan tugas dengan sempurna. Kompetensi merujuk pada sifat (*trait*) individu yang dapat atau berhubungan dengan prestasi kerja. Kecakapan yang dimaksudkan boleh didasarkan kepada motif, sifat, sikap atau nilai, tahap pengetahuan atau pemikiran (kognitif) atau kemahiran bertingkah laku;
11. Menurut *Covey, Roger dan Rebecca Meril* (1994), kompetensi mencakup:
 - a. Kompetensi Teknis, yaitu pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif baru;
 - b. Kompetensi konseptual adalah kemampuan melihat gambar besar, untuk menguji berbagai pengandaian dan mengubah perspektif;
 - c. Kompetensi untuk hidup dalam ketergantungan kemampuan, guna berinteraksi secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan mendengar, berkomunikasi, mendapat alternative lain, kemampuan untuk melihat dan beroprasi secara efektif dalam organisasi atau sistem yang utuh.

Menurut Mc.Clelland, kompetensi adalah karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Selanjutnya Mc.Clelland berpendapat bahwa kompetensi ini ibarat “*gunung es*”, dimana keterampilan dan pengetahuan membentuk puncaknya yang berada di atas air. Bagian yang dibawah permukaan air tidak terlihat dengan mata, namun menjadi fondasi dan memiliki pengaruh terhadap bentuk dari bagian yang berada diatas air. Peran sosial dan citra diri berada pada bagian “sadar” seseorang, sedangkan bakat atau sifat dan motif seseorang berada pada alam bawah sadarnya.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan PNS, bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya.

Berdasarkan Keputusan Mendiknas Nomor 045 Tahun 2002, kompetensi dinyatakan sebagai seperangkat tindakan cerdas penuh tanggungjawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu;

Dalam konteks penyelenggaraan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia, kompetensi dikelompokkan atas 4 jenis, yaitu (SANKRI, 2003 :75-76) :

1. **Kompetensi Teknis (*technical competence*)** yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi. Definisi yang sama dimuat dalam PP nomor 101/2000 tentang Diklat Jabatan PNS, bahwa kompetensi teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing. Bagi PNS yang belum memenuhi persyaratan kompetensi jabatan perlu mengikuti Diklat teknis yang berkaitan dengan persyaratan kompetensi jabatan masing-masing.
2. **Kompetensi Manajerial (*managerial competence*)** adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas organisasi. Kompetensi manajerial meliputi kemampuan menerapkan konsep dan teknik perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan evaluasi kinerja unit organisasi, juga kemampuan dalam melaksanakan prinsip *good governance* dalam manajemen pemerintahan dan pembangunan termasuk bagaimana mendayagunakan kemanfaatan sumberdaya pembangunan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.
3. **Kompetensi Sosial (*Social Competence*)**, yaitu kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya. Kompetensi sosial dapat terlihat di lingkungan internal seperti memotivasi SDM dan atau peran serta masyarakat guna meningkatkan produktivitas kerja, atau yang berkaitan dengan lingkungan eksternal seperti melaksanakan pola kemitraan, kolaborasi dan pengembangan jaringan kerja dengan berbagai lembaga dalam rangka meningkatkan citra dan kinerja organisasi, termasuk bagaimana menunjukkan kepekaan terhadap hak asasi manusia, nilai-nilai sosial budaya dan sikap tanggap terhadap aspirasi dan dinamika masyarakat.
4. **Kompetensi intelektual/Strategik (*intellectual/strategic competence*)**, yaitu kemampuan untuk berpikir secara strategic dengan visi jauh ke depan. Kompetensi intelektual ini meliputi kemampuan merumuskan visi, misi, dan strategi dalam rangka mencapai tujuan organisasi sebagai bagian integral dari pembangunan Nasional, merumuskan dan memberi masukan untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang logis dan

sistematis, juga kemampuan dalam hal memahami paradigma pembangunan yang relevan dalam upaya mewujudkan *good governance* dan mencapai tujuan berbangsa dan bernegara, serta kemampuan dalam menjelaskan kedudukan, tugas, fungsi organisasi instansi dalam hubungannya dengan Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa :

1. Kata kompetensi, kata dasarnya kompeten, berarti cakap mampu atau terampil;
2. Kompetensi adalah tingkat kemampuan seseorang untuk melaksanakan kewenangan dan tanggungjawab yang dimiliki dalam melaksanakan tugasnya secara efektif efisien;
3. Kompetensi adalah tingkat kemampuan seseorang untuk melaksanakan kewenangan dan tanggungjawab yang dimiliki dalam melaksanakan tugasnya secara efektif efisien;
4. Konsepsi kompetensi meliputi 3 (tiga) aspek, yaitu:
 - 1) Kompetensi adalah kemampuan dasar yang dimiliki setiap orang yang menyangkut karakteristik bakat (*traits*), motiv dan motivasi;
 - 2) Kompetensi adalah kemampuan teknis yang dimiliki seseorang dalam pelaksanaan tugas-tugas teknis;
 - 3) Kompetensi adalah kemampuan seseorang dalam hal manajemen, kepemimpinan dan administrasi.

5) Karakteristik Dasar Kompetensi

- 1) Motif (*motive*), sesuatu yang secara terus menerus dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan adanya tindakan. Motif ini menggerakkan, mengarahkan dan memiliki perilaku terhadap tindakan tertentu atau tujuan dan berbeda dari orang lain;
- 2) Sifat (*traits*), karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi;
- 3) Konsep pribadi (*self concept*), perilaku, nilai dan kesan pribadi seseorang;
- 4) Pengetahuan (*knowledge*), informasi mengenai seseorang yang memiliki bidang substansi tertentu;
- 5) Keterampilan (*skill*), kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik dan mental tertentu.

6) Fungsi Kompetensi untuk PNS

Pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintahan dari “*rule government*” menjadi “*good governance*” atau “*from government to governance*”,

dari sentralistik ke desentralistik, maka perlu disikapi dan diimbangi dengan PNS yang memiliki kompetensi yang memadai dan sesuai dengan tuntutan tugas.

Keberadaan PNS di era reformasi dan penyelenggaraan otonomi daerah sekarang ini memiliki posisi yang sangat strategis, karena lancar tidaknya, baik buruknya penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik, sangat tergantung kepada kompetensi yang dimiliki dan dikuasai oleh PNS. Mengapa PNS harus memiliki kompetensi diantaranya karena tuntutan :

- 1) Tugas, pokok, fungsi, kewenangan dan tanggungjawab yang harus dilaksanakan, yaitu memberikan pelayanan publik;
- 2) Pelaksanaan pemerintahan yang baik (*Good Governance*);
- 3) Dalam upaya mengimbangi perubahan lingkungan strategis yang cepat berubah, baik itu lingkungan internal organisasi, maupun lingkungan eksternal organisasi;
- 4) Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan era globalisasi yang sedang berlangsung yang tidak bisa di tolak dan dicegah lagi;
- 5) Serta pelaksanaan otonomi daerah.

Kompetensi PNS ini berkaitan dengan kemampuan berupa pengetahuan, keterampilan, kecakapan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok, fungsi kewenangan dan tanggungjawab yang diamanatkan kepadanya.

Untuk itu kualifikasi aparatur pemerintah (PNS), terutama para pemimpin dalam birokrasi publik menurut Widodo (2006), harus : berakhlak bersih dan tidak cacat moral, memiliki visi ke depan. Selanjutnya menurut Ulrich dalam Tilaar (1997), bahwa untuk menciptakan sebuah kepemimpinan publik yang unggul diperlukan empat agenda utama, yaitu :

1. Menjadi rekan yang strategik.
2. Menjadi seorang pakar.
3. Menjadi seorang pekerja ulung.
4. Menjadi seorang *agent of change* (agen perubahan).

Dalam upaya memenuhi kompetensi PNS, Bass (1985), berpendapat dapat diupayakan melalui kompetensi transformasi seorang pemimpin, yaitu meningkatkan kesadaran pegawai terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan, mengarahkan pegawai untuk fokus pada tujuan kelompok dan organisasi, bukan pada kepentingan pribadi, dan mengembangkan potensi pegawai secara optimal.

Menurut Harbani Pasolong (2008), setidaknya terdapat sepuluh prinsip kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan birokrasi pemerintahan, antara lain:

1. Kejelasan visi, kepemimpinan yang baik selalu mulai dengan visi yang merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh pegawai dengan gamlang dan sederhana.
2. Kesadaran pegawai, selalu berusaha untuk meningkatkan terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan bagi organisasi.
3. Pencapaian visi, berorientasi pada pencapaian visi dengan cara menjaga dan memelihara komitmen yang telah dibangun Bersama.
4. Pelopr perubahan.
5. Pengembangan diri.
6. Pembelajaran pegawai
7. Pengembangan pegawai.
8. Pengembangan kreativitas.
9. Budaya kerjasama.
10. Kondusifitas organisasi.

Dalam upaya meningkatkan kompetensi PNS khususnya para pejabat struktural, Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 (UU 43/199) tentang Perubahan atas UU 8/1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, dalam Pasal 17 ayat 2 mengatur pengangkatan PNS dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan.

Untuk menentukan Standar Kompetensi Jabatan, telah ditetapkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2011 tanggal 28 Juni 2011 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan. Pedoman ini merupakan panduan bagi setiap instansi pemerintah baik pusat maupun daerah dalam menyusun standar kompetensi jabatan pada instansi masing-masing.

Standar Kompetensi Jabatan yang selanjutnya disebut Standar Kompetensi Manajerial adalah persyaratan kompetensi manajerial minimal yang harus dimiliki seorang PNS dalam melaksanakan tugas jabatan. Sedangkan Kompetensi Manajerial adalah karakteristik yang mendasari individu dengan merujuk pada kriteria efektif dan/atau kinerja unggul dalam jabatan tertentu.

Dengan demikian setiap PNS yang akan memangku jabatan struktural harus memiliki standar kompetensi jabatan sesuai Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2011. Berdasarkan kamus kompetensi manajerial yang tertuang dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2011, ada sekitar 39 (tiga puluh Sembilan) kompetensi manajerial yang harus dimiliki setiap pejabat struktural eselon, IV, III, II dan I.

Selain pejabat struktural, penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik dilaksanakan oleh pejabat fungsional yakni kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau ketrampilan tertentu serta bersifat mandiri.

7) Upaya meningkatkan kompetensi PNS

Tujuan reformasi birokrasi adalah membangun kepercayaan masyarakat (*publik trust building*) dan menghilangkan citra negatif birokrasi pemerintahan. Visi reformasi birokrasi adalah terwujudnya aparatur Negara yang professional dan pemerintahan yang baik (*good governance*). Misi reformasi birokrasi adalah mengubah pola/alam pikiran (*mindset*), pola budaya (*cultural set*), dan system tata kelola pemerintahan. Adapun sasaran reformasi birokrasi adalah terwujudnya birokrasi yang bersih, efektif, efisien, produktif, transparan dan terdesentralisasi.

Perubahan pola pikir PNS dari ingin dilayani menjadi pelayan (pamong) yang menyenangkan masyarakat. Dari pola budaya santai, malas-malasan dan tidak berdisiplin, menjadi pola budaya kerja keras, bersemangat, inovatif, kreatif dan berdisiplin. Dari sistem tatakelola (manajemen) pemerintahan yang birokratik ke system pemerintahan bercorak bisnis/ wirausaha.

8) Pengertian Kompetensi (*Competency*) dalam Manajemen SDM

Setiap pekerjaan memiliki persyaratan dan serangkaian kompetensi khusus untuk melaksanakannya secara efisien. Sedangkan orang-orang yang akan melakukan pekerjaan tersebut perlu disesuaikan dengan kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaannya. Dapat dikatakan bahwa Karyawan yang berkompeten adalah sumber daya utama di setiap organisasi agar dapat memperoleh keunggulan dalam persaingan bisnis.

Jika dilihat dari artinya, Kompetensi adalah istilah yang berasal dari bahasa Inggris yaitu *Competence* yang jika diartikan langsung ke bahasa

Indonesia adalah Kecakapan, kemampuan dan kewenangan. Apabila diaplikasikan ke Manajemen khususnya Manajemen SDM, Kompetensi dapat diartikan sebagai kombinasi antara pengetahuan, keterampilan dan kepribadian yang dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga mampu memberikan kontribusi terhadap kesuksesan organisasinya.

Istilah Kompetensi atau *Competency* pertama kali diperkenal oleh David McClelland pada tahun 1973 dalam artikelnya yang berjudul “*Testing for competence rather than for intelligence*” atau “Menguji Kompetensi daripada Kecerdasan”. Pada tahun 1982, Boyatzis mengumpulkan data komprehensif dengan menggunakan metode McBer & Company “*Job Competence Assessment*” atau “Penilaian Kompetensi Pekerjaan” di Amerika Serikat. Sejak itu, Kompetensi menjadi faktor yang penting dalam praktek pengembangan Sumber Daya Manusia.

Pengertian Kompetensi menurut Stephen Robbins (2007:38), Kompetensi adalah kemampuan (ability) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yang kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Pengertian Kompetensi menurut Sedarmayanti (2008:126), Kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Pengertian Kompetensi menurut Mangkunegara (2005:113), Kompetensi adalah faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan

lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja.

Pengertian Kompetensi menurut Spencer dan Spencer (2003), Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya.

Pengertian Kompetensi menurut Boulter, Dalziel dan Hill (2003), Kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu.

Pengertian Kompetensi menurut Peraturan Pemerintah No 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS, berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

Pengertian Kompetensi menurut Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah seperangkat perilaku kinerja individu yang dapat diamati, terukur dan sangat penting untuk keberhasilan kinerja pada individu itu sendiri maupun pada perusahaannya. Perilaku kinerja individu tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik yang terkait dengan aspek kinerja praktik profesi.

Menurut Gordon (1988), aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Pengetahuan (*knowledge*)
2. Pemahaman (*understanding*)
3. Kemampuan (*skill*)
4. Nilai (*value*)
5. Sikap (*attitude*)
6. Minat (*interest*)

Secara etimologi istilah kompetensi berasal dari kata bahasa Inggris “*competency*” yang artinya kecakapan atau kemampuan (Echols dan Shadily,1983:132).

Sedangkan menurut Purwadarminta (1982:51) menjelaskan kompetensi sebagai kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Dengan kata lain bahwa kompetensi disebut sebagai wewenang atau kewenangan.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pengertian kompetensi adalah kewenangan dan kecakapan atau kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan jabatan yang disandangnya.

Dengan demikian, tekanannya pada kewenangan dan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas pada suatu jabatan atau pekerjaan seseorang di dalam organisasi atau suatu instansi pemerintah maupun swasta.

Secara khusus, perlu dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi tidak hanya sekedar kemampuan dalam menjalankan tugas-tugas administratif semata.

Namun kompetensi akan menyangkut ajaran mengenai manusia dan perilakunya, secara hukum manusia dalam melakukan tindakannya harus sesuai dengan norma-norma atau aturan yang berlaku di dalam kehidupannya (Logeman, 1955:48).

Kompetensi adalah karakteristik kemampuan pegawai dalam melaksanakan kegiatan tugas dan pekerjaan yang terungkap dari motives, traits, self-concept, knowledge dan skills. Dari definisi ini diperoleh 5 dimensi kajian : Dimensi Motives, Dimensi Traits, Dimensi Self-Concept, Dimensi Knowledge dan Dimensi Skills.

a. Dimensi Motives dijabarkan menjadi indikator-indikator :

- (1) Dorongan kebutuhan ekonomi,
- (2) Dorongan kebutuhan sosial
- (3) Dorongan kebutuhan psikologis.

b. Dimensi Traits dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator :

- (1) Watak
- (2) Sifat
- (3) Sikap.

c. Dimensi Self-Concept dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator :

- (1) Penampilan
- (2) Tutur Bahasa
- (3) Perilaku.

d. Dimensi Knowledge dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator :

- (1) Pengetahuan tentang prosedur pelayanan
- (2) Pengetahuan tentang teknis pelayanan.

e. Dimensi Skills dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator :

- (1) Keterampilan administrative
- (2) Keterampilan manajerial
- (3) Keterampilan teknis

(4) Keterampilan sosial.

Untuk bisa melakukan sesuatu di dalam dunia pendidikan kita mengenal yang disebut kombinasi dari KSA (Knowledge Skills dan Attitude) – PKS (Pengetahuan Keterampilan dan Sikap). Kemampuan untuk meramu KSA sehingga bisa diimplementasikan untuk melaksanakan tugas merupakan kompetensi. Rata-rata lebih menyukai istilah KSB (Knowledge Skill Behavior) atau PKP (Pengetahuan Keterampilan Perilaku) karena perilaku merupakan perwujudan nyata dari attitude atau sikap.

Kebutuhan akan sebuah kata kompetensi sebenarnya adalah lahir dari kebutuhan bagian sumber daya manusia untuk mendapatkan sebuah deskripsi abstrak terhadap ramuan KSB dalam kerangka sebuah tugas atau pekerjaan tertentu. Harus diakui, tidak pernah ada sebuah tugas atau pekerjaan yang tidak mengandung unsur KSB. Anda menghitung uang saja misalnya, ada unsur kejujuran disitu yang merupakan sebuah perilaku atau sikap.

Sehingga kompetensi dapat didefinisikan dengan sebuah deskripsi persyaratan standard dari seorang individu berbentuk ramuan antara pengetahuan, keterampilan dan perilaku untuk dapat melakukan tugas yang spesifik dalam tingkat kinerja tertentu. Jika dibagi 2 definisi diatas maka penjelasannya adalah sebagai berikut :

1. Deskripsi persyaratan standar dalam bentuk KSB/PKP maka dalam penyusunan deskripsi tadi mengacu kepada 3 dimensi yaitu:
Tingkatan pemahaman pengetahuan (biasanya digunakan bloom taxonomy) yang dimulai dari I know, I understand, I can apply, I can analyze, I can synthesize, and I can Evaluate untuk satu atau beberapa pengetahuan. Tingkatan untuk keterampilan adalah insting berlogika dan insting otomatis. Sedangkan tingkatan untuk perilaku adalah pasif, responsif, kesadaran nilai, konseptualisasi nilai, proaktif.

2. Untuk dapat melakukan tugas yang spesifik dalam tingkat kinerja tertentu. Sebuah tugas (yang biasanya lekat dengan jabatan) harus memiliki deskripsi yang jelas karena jika tidak akan sulit mendefinisikan kompetensinya. Tugas “menyediakan makan siang buat staf” bagi seorang *office boy* mungkin akan bervariasi dari masak sendiri, *order delivery* hingga beli di warteg langsung.

Tingkat kinerja tertentu merupakan bentuk ukuran kinerja yang diharapkan dicapai. Sebaiknya menghindari kata-kata abstrak seperti “baik”, “sempurna” yang bisa memiliki standar berbeda tergantung dari persepsi penilainya. Ukuran kuantitatif seperti “% benar” atau “% selesai” mungkin lebih baik.

Kompeten merupakan sebuah “predikat” yang kita berikan kepada seseorang yang berhasil meramu KSA yang dimilikinya untuk melakukan tugas tertentu. Tentunya tugas tersebut telah memiliki sebuah standar kompetensi tertentu. Kompetensi=kriteria KSA.

Pendefinisian kompetensi tidak bisa lepas dari definisi dari “saudara”nya yaitu kapabilitas (*capability*), yang jika diindonesiakan disebut sebagai mampu mendesain sebuah pelatihan (*training*), terutama *Outbound Training*, tidak bisa tidak lepas dari konsep KSA (*knowledge, skills, attitude*) dan derivatif-nya. Alasan keharusan tersebut adalah karena konsep tersebut dapat diterapkan pada hampir semua bentuk sistem pendidikan. Dapat pula digunakan untuk analisa efektifitas sistem yang sudah berjalan atau untuk merancang sistem pendidikan sesuai kebutuhan.

KSA berasal dari *taxonomy* Bloom, *taxonomy* tersebut berusaha melakukan klasifikasi terhadap tingkatan perilaku penting dalam pembelajaran. Benjamin Bloom sendiri adalah kepala komite psikolog pendidikan yang

merancang klasifikasi tersebut pada tahun 1956 pada sebuah sidang *American Psychological Association* (APA). Komite tersebut menghasilkan tiga area utama dalam aktivitas pendidikan, yaitu:

- *Cognitive: mental skills (Knowledge)*
- *Psychomotor: manual or physical skills (Skills)*
- *Affective: growth in feelings or emotional areas (Attitude)*

Pada awalnya ketiga area tersebut bukan merupakan satu kesatuan karena komite tersebut lebih fokus pada area kognitif (knowledge) sampai kemudian mengembangkan enam tingkatan dalam ranah kognitif tersebut.

Penggunaan ketiga area tersebut secara holistik dilakukan oleh Meredith Crawford pada tahun 1962 dalam buku editan Robert Gagne yang berjudul *Domains of Learning*. Di bab sembilan yang berjudul *Concepts of Training*, disebutkan bahwa “*the course objectives are dependent upon the accuracy of the determination of knowledge and skills. And as the training progresses, the learners form attitudes about:*

- *The training program*
- *The knowledge and skills they are expected to acquire*
- *The parent organization*

Sebuah *training* atau proses pengembangan dalam bentuk apapun harus dapat meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skills*) dan sikap (*attitude*) peserta sampai dengan derajat tertentu sesuai dengan desain-nya.

Knowledge adalah sebuah pemahaman teoritis maupun praktikal terhadap subyek tertentu. Berisikan kumpulan informasi dalam bentuk fakta, prosedur atau cara melakukan sesuatu, *Knowledge* dapat dibagi lagi menjadi tiga jenis, yaitu: *declarative knowledge*, sekedar menempatkan informasi dalam otak atau ingatan;

procedural knowledge, mengetahui cara melakukan sesuatu; and *problem solving*, kemampuan pemecahan masalah berdasarkan dua jenis pengetahuan sebelumnya.

Skills adalah kecakapan atau keahlian untuk menggunakan pengetahuan yang dimiliki untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kecakapan atau keahlian tersebut dapat dimulai dari pelatihan tertentu tetapi untuk dapat menguasai ketrampilan tertentu faktor paling utama adalah terus berlatih dan menambah pengalaman di bidang yang dibutuhkan.

Attitude adalah cara berpikir atau apa yang dirasakan terhadap suatu hal yang direfleksikan dalam bentuk perilaku. Apapun yang kita lakukan sebagai manusia dapat ditingkatkan atau dihambat oleh sikap kita sendiri.

Dalam perkembangan selanjutnya merubah sikap seseorang pada saat individu yang bersangkutan sudah berperilaku seperti yang diharapkan dianggap tidak layak dilakukan. Sehingga istilah *ability* digunakan pada KSA, meskipun perilaku benar yang ditampakkan saat ini tidak selalu dilakukan di masa depan. Miguel Quinones dan Addie Ehrenstein (1997) menggunakan istilah *ability* tersebut, disertai dengan pembeda antara tujuan instruksional (*instructional objective*) and hasil pembelajaran (*learning outcomes*). *Abilities* berangkat dari sudut pandang hasil kinerja peserta pelatihan sementara *attitude* berangkat dari sudut pandang strategis pelaksanaan pelatihan.

Menurut Kamus Kompetensi LOMA (1998), kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior. Tidak aneh jika kemudian kompetensi ini menjadi pertimbangan utama dalam rekrutmen karyawan.

Menurut Tanri Abeng (2007:51), ada 3 pilar yang membangun kompetensi yaitu, *knowledge* (ilmu/pengetahuan), *skill* (keterampilan), dan *attitude* (sikap).

1) Knowledge (ilmu/pengetahuan)

Sebagai seorang geophysicist atau calon geophysicist tentunya kita dituntut memiliki ilmu dan pengetahuan yang memadai tentang bidang ilmu yang kita tekuni. Bukan hanya basic ilmunya saja, tapi jika ingin bisa bersaing dan memenangkan persaingan dibutuhkan lebih dari itu.

Memang dibutuhkan extra time, atau bahkan kita harus meluangkan waktu untuk lebih banyak membaca dan membaca lagi, mengkaji dan mengkaji lagi. Namun, hasilnya akan sangat bermanfaat di masa yang akan datang.

Perlu diingat, kedalaman ilmu dan luasnya pengetahuan akan berpengaruh positif terhadap kepercayaan diri kita. Kenapa banyak yang gagal di tes wawancara, salah satu faktornya adalah kurang percaya diri saat berhadapan dengan pewawancara. Hal ini banyak disebabkan oleh keraguan terhadap ilmu/pengetahuan yang dimiliki.

2) Skill (keterampilan)

Hal lain adalah keterampilan. Dengan memiliki keterampilan berarti anda siap bekerja dan kebanyakan perusahaan mencari calon karyawan yang siap bekerja.

Bagaimana cara kita meningkatkan keterampilan? Ada banyak cara, tergantung ke arah mana anda menuju. Sebagai geophysicist, tentukan dulu spesifikasinya. Misalnya mau geolistrik, maka anda mesti terampil akuisisinya, trus trampil juga olah datanya, dan interpretasinya. Demikian juga yang lainnya.

Tapi, ada keterampilan yang sekarang menjadi wajib dimiliki yaitu keterampilan berbahasa Inggris dan keterampilan komputer. Keterampilan wajib ini bisa dipelajari sendiri ataupun melalui kursus.

Bagaimana dengan keterampilan profesional? Keterampilan ini bisa diperoleh melalui KP atau magang di perusahaan yang sesuai dengan minat masing-masing. Yang tertarik di seismik bisa KP/magang di oil & gas kumponi/service.

Namun, kurangnya kesempatan untuk bisa KP/magang di oil & gas kumponi jangan menjadi penghalang, karena sekarang banyak software open source yang bisa didownload dan dioperasikan untuk skala laboratorium.

Masa-masa mahasiswa adalah masa yang paling pas untuk urusan KP/magang ini, setelah itu statusnya akan berubah menjadi job seeker. Dan ingat, job seeker itu melamar untuk bekerja, bukan lagi untuk belajar bekerja.

3) Attitude (sikap)

Hal ini tidak kalah pentingnya dengan yang dua di atas. Karena orang pintar dan terampil bisa dicari dan tergantikan, jika tidak memiliki sikap yang baik.

Sikap kita dalam bekerja dan bergaul akan sangat mempengaruhi atmosfer lingkungan kerja kita. Juga berpengaruh besar terhadap terbentuknya team work dengan rekan kerja yang lain. Pembentukan sikap ini bisa dilatih melalui interaksi kita di himpunan, di pondokan, dan lain-lain.

Pemikiran bahwa kompetensi menjadi wahana untuk komunikasi tentang nilai (*values*) dalam organisasi mendorong kita untuk sampai pada kesimpulan

bahwa pendekatan ini bermanfaat untuk manajemen sumber daya manusia khususnya untuk merealisasikan budaya organisasi yang menghargai inisiatif, dan berani mengambil risiko.

Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dan apabila tercapai, barulah dapat disebut sebagai sebuah keberhasilan. Untuk mencapai keberhasilan, diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi kepemimpinan, kompetensi pekerja, dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimalkan kompetensi.

Dengan demikian, kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi menciptakan budaya kinerja tinggi. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses SDM, seleksi karyawan, manajemen kinerja, perencanaan, dan sebagainya. Semakin banyak kompetensi dipertimbangkan dalam proses SDM, akan semakin meningkatkan budaya organisasi.

Demikian pula diperlukan untuk mengkomunikasikan nilai dan standar organisasi, menganalisis dan memperbaiki budaya organisasi, menyeleksi, dan merekrut tenaga kerja, menilai dan mengembangkan tenaga kerja, mengembangkan pemimpin, mengelola proses perencanaan, membangun dasar untuk strategi pelatihan, dan membentuk proses pelatihan.

Konsep kompetensi sebenarnya bukan sesuatu yang baru. Menurut Organisasi Industri Psikologis Amerika gerakan tentang kompetensi telah dimulai pada tahun 1960 dan awal tahun 1970. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut

oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya adalah kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggungjawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggungjawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja, dan mencakup semua aspek catatan manajemen kinerja, keterampilan dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, dan pengembangan.

Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja. Oleh karena itu, kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang

direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

9) Model Kompetensi

Model kompetensi menjelaskan perilaku-perilaku yang terpenting yang diperlukan untuk kinerja unggul dalam posisi, peran atau fungsi yang spesifik, yang bisa terdiri dari beberapa atau berbagai kompetensi.

Model kompetensi dibedakan menurut kepentingannya, menjadi model kompetensi untuk *leadership*, *coordinator*, *experts* dan *support*. Model kompetensi untuk *kepemimpinan dan koordinator* pada dasarnya sama meliputi: komitmen pada pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, berpikir konseptual, pengambilan keputusan, mengembangkan orang lain, standar profesionalisme tinggi, dampak dan pengaruh, inovasi, kepemimpinan, kepedulian organisasi, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, strategi bisnis, kerja sama tim, dan keberagaman.

Sementara itu, Michael Zwell (2000:218) membedakan kompetensi menurut *posisinya* dapat berupa kepemimpinan kependidikan, manajemen sekolah, kepedulian, dan pelibatan masyarakat, manajemen perubahan, perencanaan dan pengorganisasian, komunikasi, mempengaruhi dan memotivasi, sensitivitas antar pribadi dan orientasi pada hasil.

Sementara itu, kompetensi menurut tingkat dan fungsi kerja yang membedakan antar *mitra dan superior*, meliputi kompetensi yang berkenaan dengan orientasi pada kewirausahaan, berpikir konseptual, inovasi, berpikir analitis, kualitas keputusan, orientasi pada pelayanan dan komunikasi.

10) Kategori Kompetensi

Michael Zwell (2000:5) memberikan lima kategori kompetensi yaitu:

- 1) *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik.
- 2) *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya.
- 3) *Personal attribute* merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang.
- 4) *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang.
- 5) *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi.

11) Tingkat Kompetensi

Adanya tingkat kompetensi dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993:11) seperti gunung es di mana ada yang tampak di permukaan, tetapi ada pula yang tidak terlihat di permukaan. Tingkatan kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan, yaitu:

- 1) *Behavioral tools: Knowledge* (pengetahuan), dan *Skill* (keterampilan).
- 2) *Image attribute: Social role* (kelompok sosial atau organisasi), dan *Self image* (konsep diri).
- 3) *Personal characteristic: Traits* (watak), dan *Motive* (motif).

12) Strata Kompetensi

- 1) *Core competencies*: kompetensi inti yang dihubungkan dengan strategi organisasi.
- 2) *Managerial competencies*: kompetensi yang mencerminkan aktivitas manajerial.
- 3) *Functional competencies*: kompetensi yang menjelaskan tentang kemampuan peran tertentu yang diperlukan.

13) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik terhadap dirinya maupun orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan intruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkatkan kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategi kurang mengembangkan kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategi bertahun-tahun. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman.

4. Karakteristik Kepribadian

Kepribadian sangat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dengan tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan. Orang yang cepat marah mungkin sulit untuk menjadi kuat dalam penyelesaian konflik daripada mereka yang mudah mengelola respons emosionalnya.

5. Motivasi

Merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi pun meningkat.

6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi inti.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi SDM dalam kegiatan sebagai berikut:

- Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.

14) Mengatasi Hambatan Kompetensi

Michael Zwell (2000:309) menyebutkan adanya faktor-faktor yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki kompetensi yaitu:

1. *Admitting Incompetence* (Mengalami Kekurangan Kompetensi)

Seringkali terjadi orang menutupi kekurangannya agar tidak diketahui orang lain. Budaya yang berusaha untuk selalu tampil baik mengandung bahaya tidak menyadari kekurangan kecakapan dalam kompetensi. Untuk itu ada baiknya orang mengakui dengan terus terang akan kekurangan dalam kompetensinya sehingga dapat dilakukan usaha untuk memperbaikinya.

2. *Raising Expectations* (Meningkatkan Harapan)

Pekerjaan manajer dan *coach* termasuk membantu orang memperluas visi atas pekerjaan mereka sehingga mereka dapat memanfaatkan bakat, kemampuan, dan potensinya. Tugas utama seorang *coach* adalah menciptakan dan memelihara visi yang lebih tinggi bagi pekerja, dengan menjaga dalam pikirannya apa yang mungkin bagi mereka apabila memanfaatkan semuanya kemampuan dan bakatnya.

Coach perlu terus-menerus meningkatkan pekerja atas visinya, mendorong mereka untuk bekerja keras mencapai visi, membantu mereka mencatat kesenjangan antara visi dengan perilaku saat ini, dan membantu mereka mengembangkan tujuan dan langkah tindak untuk mengatasi kesenjangan.

3. *Identifying Barriers* (Mengidentifikasi Hambatan)

Apabila terdapat hambatan terhadap kinerja dan pencapaian prestasi, penting sekali untuk mengidentifikasi sifat dari hambatan tersebut sehingga dapat diatasi secara efektif. Kebanyakan hambatan dapat dikategorikan dalam pengetahuan, keterampilan, proses, dan emosional.

4. *Including Support Mechanism* (Memasukkan Mekanisme Dukungan)

Pada kebanyakan budaya organisasi, penguatan perilaku secara sadar dipergunakan dalam konteks: program disiplin berkaitan dengan masalah pekerja, dan rencana kompensasi dan promosi untuk memberi penghargaan kontributor besar. Dengan secara sadar menggunakan penguatan perilaku dengan lebih kreatif dan meluas, organisasi dapat membantu pekerja memperbaiki kinerja dan kompetensi. Mekanisme dukungan yang dapat dipergunakan organisasi dan pekerja adalah mencatat kemajuan tujuan dan pelaksanaan langkah tindak, mengkomunikasikan kemajuan kepada orang lainnya dan menggunakan penghargaan.

Adapun komponen-komponen indikator Kompetensi menurut Spencer

(dalam Sudarmanto, 2009:53) mencakup lima hal sebagai berikut :

1. *Motive* (dorongan) adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki seseorang yang menyebabkan tindakan.
2. *Traits* (ciri, sifat, karakter pembawaan) adalah karakteristik- karakteristik fisik dan respons-respons konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi.
3. *Self concept* (konsep diri) adalah sikap, nilai, dan citra diri seseorang.
4. *Knowledge* (pengetahuan) adalah pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu.
5. *Skills* (keterampilan) adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu.

15) Pengukuran Kompetensi Kinerja

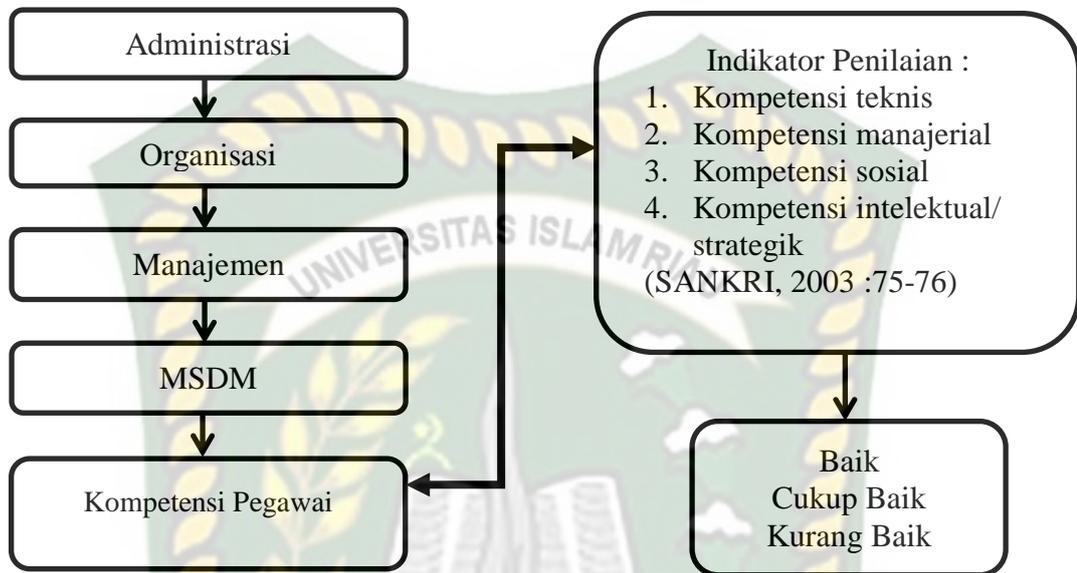
Menurut Spencer (dalam Sudarmanto, 2009:71) untuk mengukur kompetensi dapat menggunakan aspek sebagai berikut:

1. Berorientasi prestasi dan tindakan, adapun hal ini terdiri dari semangat untuk berprestasi dan untuk mencapai target kerja, perhatian terhadap kualitas dan ketelitian kerja, proaktif dan inisiatif, mencari informasi.
2. Membantu dan melayani orang lain, adapun hal ini terdiri dari empati dan berorientasi pelanggan.
3. Kemampuan mempengaruhi dan menciptakan dampak, adapun hal ini terdiri dari luasnya dampak dan pengaruh, kesadaran berorganisasi, dan membangun hubungan kerja.
4. Kemampuan manajerial, adapun hal ini terdiri dari mengembangkan orang lain, kemampuan mengarahkan, kerjasama kelompok, dan memimpin kelompok.
5. Kemampuan kognisi, adapun hal ini terdiri dari berpikir analitis, berpikir konseptual, keahlian teknis.
6. Kemampuan efektivitas pribadi, adapun hal ini terdiri dari pengendalian diri, percaya diri, fleksibilitas, dan komitmen organisasi.

B. Kerangka Pikir

Berdasarkan variabel penelitian ini yaitu kompetensi pegawai, maka penulis menguraikan alur kerangka pemikiran dengan mendudukkan empat indikator yang ada menurut Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI, 2003 :75-76). Penulis mengambil keempat indikator tersebut sebagai indikator yang dijadikan ukuran dalam menganalisis kompetensi pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru. Adapun keempat indikator tersebut dapat dilihat pada bagan dibawah ini :

Gambar II.1: Kerangka Pikir Penelitian tentang Analisis Kompetensi Pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru



Sumber: Modifikasi Penulis, 2020

C. Konsep Operasional

Untuk memudahkan pemberian pemahaman dalam menafsirkan istilah ataupun konsep terkait usulan penelitian ini, maka peneliti memberikan beberapa konsep yang berhubungan langsung dengan penelitian ini.

1. Administrasi adalah segala kegiatan yang meliputi tulis menulis, ketik mengetik, komputerisasi, surat menyurat (korespondensi), kearsipan, agenda. Dalam penelitian ini, admimistrasi adalah segala hal termasuk menulis, mendokumentasikan hasil penelitian, dan lain-lain.
2. Administrasi publik adalah keseluruhan aktivitas kerjasama antara dua orang atau lebih untuk menyelesaikan aktivitas pemerintahan dalam

rangka mencapai tujuan-tujuan bernegara yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mencapai kualitas pelayanan publik.

3. Organisasi adalah suatu tempat dimana administrasi dijalankan sesuai tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai di kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru.
4. Manajemen adalah pengendalian dan pemanfaatan semua faktor sumber daya yang ada guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
5. Manajemen publik adalah aspek administrasi pemerintahan yang mempunyai kaitan dengan efisiensi, tanggungjawab, dan pencapaian hasil dalam ruang lingkup organisasi publik.
6. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat.
7. Kompetensi adalah karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul didalam pekerjaan atau situasi.
8. Kinerja adalah seperangkat perilaku kinerja individu yang dapat diamati, terukur dan sangat penting untuk keberhasilan kinerja pada individu itu sendiri maupun pada perusahaannya.
9. Kompetensi teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing.

10. Kompetensi adalah kemampuan PNS yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas organisasi.
11. Kompetensi sosial adalah kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya.
12. Kompetensi intelektual/Strategik adalah kemampuan untuk berpikir secara strategik dengan visi jauh ke depan.

D. Operasional Variabel

Operasional Variabel dalam penelitian ini akan disajikan dalam bentuk tabel, uraian konsep, variabel, indikator, item penilaian, dan skala yang direncanakan untuk mendapatkan hasil penelitian yang baik dan akurat. Tujuan operasional variabel ini adalah menjelaskan mengenai konsep-konsep utama dalam penelitian ini dan pengelompokan item penelitian yang mana sebagai variabel penelitian adalah kompetensi pegawai, kemudian indikatornya dari pendapat (SANKRI, 2003 :75-76), yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel II.1: Operasionalisasi Variabel Penelitian Analisis Kompetensi Pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru

Konsep	Variabel	Indikator	Sub Indikator	Skala Pengukuran
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kompetensi menurut Sudarmanto (2009:47) diartikan sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu (pegawai) yang mempengaruhi secara langsung kinerja seseorang dalam melakukan pekerjaan.	Kompetensi Pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru	1. Kompetensi teknis	1. Pelaksanaan tugas 2. Diklat teknis	Baik Cukup Baik Kurang Baik
		2. Kompetensi manajerial	1. Kemampuan menerapkan konsep dan teknik perencanaan 2. Pengorganisasian 3. Pengendalian 4. Evaluasi kinerja unit organisasi 5. Kemampuan dalam melaksanakan prinsip <i>good governance</i> 6. Sumberdaya yang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas	Baik Cukup Baik Kurang Baik
		3. Kompetensi sosial	1. Memotivasi SDM 2. Peran masyarakat guna meningkatkan produktivitas kerja 3. Melaksanakan pola kemitraan 4. Kolaborasi 5. Pengembangan jaringan kerja 6. Kepekaan terhadap hak asasi manusia	Baik Cukup Baik Kurang Baik
		4. Kompetensi intelektual/Strategik	1. Kemampuan merumuskan visi 2. Kemampuan merumuskan misi 3. Kemampuan merumuskan strategi 4. Kemampuan merumuskan masalah 5. Memberi masukan untuk pemecahan masalah 6. Pengambilan keputusan yang logis dan sistematis 7. Kemampuan dalam menjelaskan Tupoksi instansi	Baik Cukup Baik Kurang Baik

Sumber : Modifikasi penulis, 2020

E. Teknik Pengukuran

Teknik pengukuran terhadap pelaksanaan variabel dan indikator dalam penelitian ini diklasifikasikan dalam 3 (tiga kategori) yaitu : Baik (3 Skor), Cukup Baik (2 Skor), dan yang terakhir adalah Kurang Baik (1 Skor). Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan persentase, dengan terlebih dahulu menetapkan kategori ukuran untuk penilaian setiap indikator. Untuk lebih jelasnya tentang kategori ukuran tersebut akan diuraikan dibawah ini:

1. Ukuran Variabel

Baik : Apabila penilaian terhadap kompetensi pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru berada pada skala 67 - 100%

Cukup Baik : Apabila penilaian terhadap kompetensi pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru berada pada skala 34 - 66%

Kurang Baik : Apabila penilaian terhadap kompetensi pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru berada pada skala 0 - 33%

2. Ukuran Indikator Variabel

a. Kompetensi Teknis

Baik : Apabila penilaian terhadap indikator kompetensi teknis berada pada skala 67 - 100%

Cukup Baik : Apabila penilaian terhadap indikator kompetensi teknis berada pada skala 34 - 66%

Kurang Baik : Apabila penilaian terhadap indikator kompetensi teknis berada pada skala 0 - 33%

b. Kompetensi manajerial

Baik : Apabila penilaian terhadap indikator kompetensi manajerial berada pada skala 67 - 100%

Cukup Baik : Apabila penilaian terhadap indikator kompetensi manajerial berada pada skala 34 - 66%

Kurang Baik : Apabila penilaian terhadap indikator kompetensi manajerial berada pada skala 0-33%

c. Kompetensi sosial

Baik : Apabila penilaian terhadap indikator kompetensi sosial berada pada skala 67 - 100%

Cukup Baik : Apabila penilaian terhadap indikator kompetensi sosial berada pada skala 34 - 66%

Kurang Baik : Apabila penilaian terhadap indikator kompetensi sosial berada pada skala 0 - 33%

d. Kompetensi intelektual/ strategik

Baik : Apabila penilaian terhadap indikator kompetensi intelektual/ strategik berada pada skala 67 - 100%

Cukup Baik : Apabila penilaian terhadap indikator kompetensi intelektual/ strategik berada pada skala 34 - 66%

Kurang Baik : Apabila penilaian terhadap indikator kompetensi intelektual/ strategik berada pada skala 0 - 33%

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tipe Penelitian

Tipe penelitian ini adalah tipe campuran. Menurut Creswell (2010:5) metode penelitian campuran (*mixed*) adalah pendekatan penelitian yang menggabung antara penelitian kuantitatif dengan penelitian kualitatif. Kelebihan dari tipe ini adalah hasil data yang diperoleh lebih komprehensif, valid, reliabel dan objektif. Terdapat 3 strategi dalam metode campuran, peneliti menggunakan strategi eksplanatoris sekuensial yaitu tahap pertama mengumpulkan dan menganalisis data kuantitatif kemudian diikuti oleh pengumpulan dan menganalisis data berbentuk kualitatif agar data yang didapat secara kuantitatif dapat lebih representatif dijelaskan dengan adanya data secara kualitatif.

Alasan dipilihnya penelitian campuran dalam penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran serta memahami dan menjelaskan bagaimana kompetensi pegawai Bidang Manajemen Rekayasa dan Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru. Karena peneliti bermaksud memberikan hasil analisa secara kuantitatif disertai dengan dukungan informasi kualitatif yang detail terhadap objek penelitian, sehingga diharapkan mampu memperoleh gambaran hasil penelitian yang representatif dari hasil analisisnya.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru yang terletak di Jl. Dr. Soetomo, No. 88, Kelurahan Rintis, Kecamatan Lima Puluh Kota Pekanbaru. Adapun alasan penulis memilih Kantor Dinas Perhubungan Kota

Pekanbaru sebagai lokasi penelitian yaitu dikarenakan masih terdapat indikasi kompetensi pegawai khususnya Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas yang belum optimal dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan baik dalam pelayanan publik sesuai regulasi yang telah mengaturnya. Beberapa indikasi yang ditemui antara lain adalah kurang tanggap dalam menyelesaikan masalah pekerjaan, sering terlambat masuk kerja, keahlian operasional komputer yang belum optimal dan adanya beberapa pegawai yang melakukan kegiatan yang tidak produktif saat jam kerja.

C. Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sugiyono (2016:80) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Selanjutnya, Sampel menurut Sugiyono (2016:81) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang diambil dari populasi juga harus representatif (mewakili).

Tabel III.1: Populasi dan Sampel Penelitian

No	Subjek	Populasi	Sampel	Persentase
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Kepala Dinas Perhubungan	1	1	100%
2	Kabid Manajemen dan Rekayasa Lalu lintas	1	1	100%
3	Staff Seksi Manajemen dan Kebutuhan Lalu Lintas Jalan dan Perairan	15	15	100%
4	Staff Seksi Rekayasa dan Fasilitas Lalu Lintas Jalan dan Perairan	10	10	100%
5	Staff Pengawasan Lalu Lintas Jalan	20	20	100%
Jumlah		47	47	100%

Sumber: Data Penelitian, 2020

D. Teknik Penarikan Sampel

Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive random sampling*, adalah teknik pengambilan sampel berdasarkan karakteristik / pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2016:96). Pertimbangan yang dimaksud adalah pegawai yang terlibat langsung dalam penilaian kompetensi pegawai yaitu 1 orang Kepala Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru dan 1 orang Kepala Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu lintas untuk diwawancarai. Selanjutnya dilakukan pengisian kuesioner oleh 15 orang Staff Seksi Manajemen dan Kebutuhan Lalu Lintas Jalan dan Perairan, 10 orang Staff Seksi Rekayasa dan Fasilitas Lalu Lintas Jalan dan Perairan dan 20 orang Staff Pengawasan Lalu Lintas Jalan.

E. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis dan sumber data yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data dan informasi yang baik serta keterangan-keterangan dan data yang diperlukan adalah sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dengan hasil pengamatan penelitian yang berkaitan langsung dengan permasalahan yang dihadapi atau diperoleh melalui kegiatan peneliti turun langsung kelapangan/ lokasi penelitian untuk mendapatkan data yang lengkap serta berkaitan dengan masalah yang diteliti, yaitu langsung memberikan angket terhadap objek penelitian ini yakni pegawai di kantor Dinas Perhubungan dan masyarakat. Sehingga diperoleh data, informasi serta keterangan mengenai penelitian ini

yakni analisis kompetensi pegawai berbentuk hasil penyebaran angket dan juga hasil wawancara.

2. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan sumber data dan informasi serta keterangan yang relevan dari organisasi yang berhubungan langsung dengan penelitian ini yaitu Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru. Data sekunder ini diperoleh dari Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru, baik dari dokumen resmi yang diberikan oleh Pegawai seperti arsip literature berupa struktur organisasi Kantor Dinas Perhubungan, maupun informasi atau keterangan yang telah dipublikasikan/ ditempelkan di papan informasi di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru.

F. Teknik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data, peneliti menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang ada. Adapun teknik-teknik pengumpulan data yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Observasi

Observasi menurut Sugiyono (2016:230) merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan terhadap objek penelitian guna mendapatkan data untuk latar belakang penelitian.

2. Wawancara (*interview*)

Wawancara menurut Sugiyono (2016:231), adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Esterberg dalam Sugiyono (2016:233) mengemukakan beberapa macam wawancara yaitu *wawancara terstruktur* dimana peneliti telah mengetahui dengan pasti informasi apa yang akan ditanyakan sehingga peneliti menyiapkan instrumen penelitian berupa daftar wawancara. Wawancara ini dilakukan hanya kepada Kepala Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru dan Kepala Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu lintas guna mendapatkan data kualitatif.

3. Angket / Kuesioner

Angket atau kuesioner menurut Sugiyono (2016:231), adalah teknik pengumpulan data dengan cara memberi pertanyaan tertulis pada responden dan akan dijawab juga secara tertulis oleh responden. Penyebaran angket ini akan diisi oleh para pegawai Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas guna mendapatkan data kuantitatif.

Adapun kriteria jawaban dalam angket menggunakan skala likert dengan pilihan jawaban yaitu:

- a) Jawaban Baik diberikan skor 3
- b) Jawaban Cukup Baik diberikan skor 2
- c) Jawaban Kurang Baik diberikan skor 1

4. Dokumentasi

Dokumentasi menurut Sugiyono (2016:235) adalah ketika peneliti turun langsung ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu di lokasi penelitian yang sifatnya dapat menjadi bukti yang autentik agar hasil penelitian lebih ilmiah dan representatif. Dokumentasi merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan menggunakan fasilitas untuk mengabadikan sebuah momen baik foto, video maupun rekaman atau media lain.

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah dengan dianalisis secara deskriptif kuantitatif, yaitu analisa yang berusaha memberikan gambaran terperinci berdasarkan kenyataan atau fakta-fakta dilapangan dan hasilnya akan disajikan berbentuk numerik yang akan di paparkan dalam bilangan presentase dengan rumus sebagai berikut :

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

Ket : P = Presentase

F = Frekuensi

N = Jumlah Responden

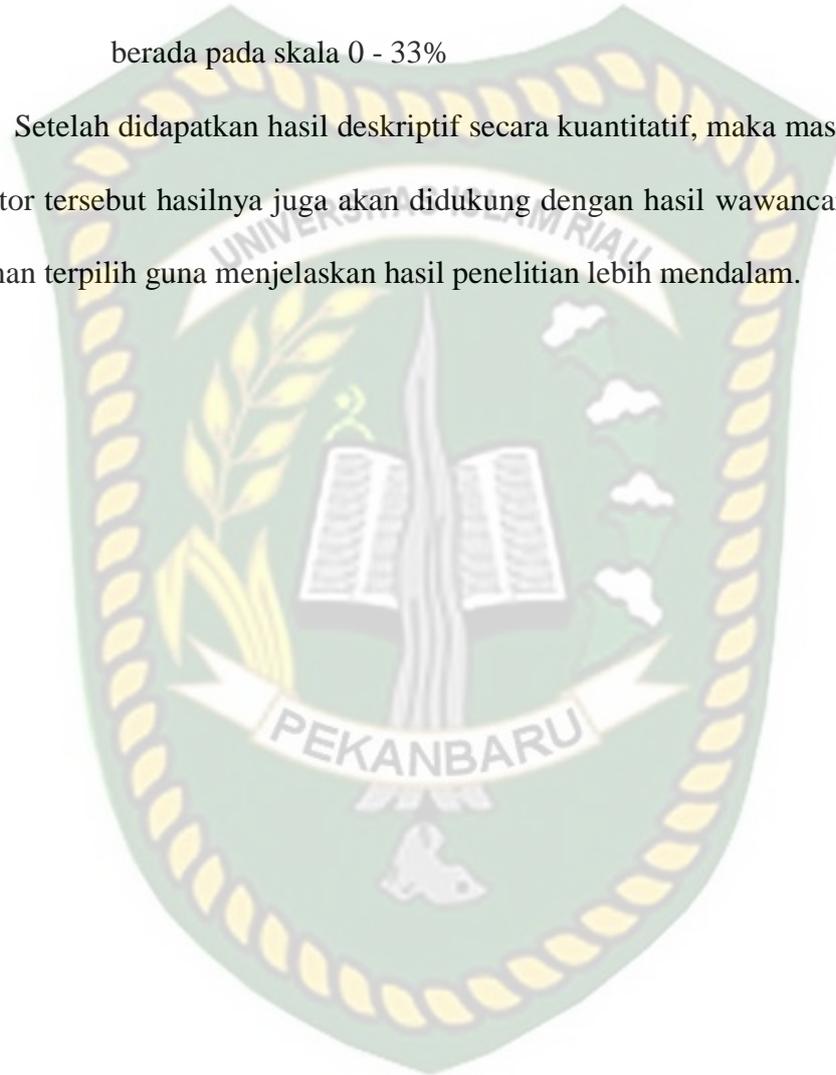
Selanjutnya adalah untuk menentukan kriteria yang didapatkan dari keseluruhan indikator adalah dengan menggunakan perhitungan:

Baik : Apabila penilaian terhadap seluruh indikator kompetensi pegawai berada pada skala 67 - 100%

Cukup Baik : Apabila penilaian terhadap seluruh indikator kompetensi pegawai berada pada skala 34 - 66%

Kurang Baik : Apabila penilaian terhadap seluruh indikator kompetensi pegawai berada pada skala 0 - 33%

Setelah didapatkan hasil deskriptif secara kuantitatif, maka masing-masing indikator tersebut hasilnya juga akan didukung dengan hasil wawancara terhadap informan terpilih guna menjelaskan hasil penelitian lebih mendalam.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru

Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru berdiri pada tanggal 28 Oktober 1988 sesuai dengan surat keputusan menteri perhubungan sebagai instansi yang melaksanakan tugas serta fungsi dalam memajukan kehidupan masyarakat di sektor perhubungan baik darat, laut dan Udara dalam rangka memajukan perekonomian di Indonesia Khususnya Kota Pekanbaru sebagaimana tujuan perhubungan Nasional, Dinas ini dulunya bernama Dinas LLAJ (Lalu Lintas Angkatan Jalan), kemudian adanya UU No.22 tahun 1999 dan PP No.25 tahun 2000 yang menjadu dasar dari Otonomi daerah, terbitlah Perda No.7 tahun 2001 membuat Dinas ini berganti nama menjadi Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru.

Berdasarkan Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 106 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru pasal 2 menyebutkan kedudukan Dinas Perhubungan menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang perhubungan. Dinas perhubungan dipimpin oleh Kepala Dinas yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.

Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru dimana Dinas Perhubungan mempunyai tugas pokok, yaitu melaksanakan sebagian urusan Pemerintah Daerah Kota di bidang Perhubungan. Dinas Perhubungan mempunyai tugas melaksanakan urusan rumah tangga pemerintahan dan tugas pembantuan di

bidang perhubungan, meliputi sub urusan lalu lintas dan angkutan jalan, sub urusan pelayaran, dan sub urusan penerbangan. Dinas perhubungan dalam melaksanakan tugasnya mempunyai tugas pokok dan fungsi secara umum adalah:

- 1) Pelaksanaan kewenangan daerah dalam bidang perhubungan dan tugas pembantuan yang diberikan oleh pemerintah;
- 2) Pengoordinasian dan memimpin seluruh kegiatan aparat dan staff dinas;
- 3) Penyusunan rencana dan program bidang perhubungan;
- 4) Penyusunan kebijakan pelaksanaan perhubungan.
- 5) Pelaksanaan koordinasi, pengendalian dan pengawasan serta evaluasi pelaksanaan tugas sekretariat, bidang angkutan, manajemen dan rekayasa lalu lintas serta keselamatan teknik sarana dan prasarana.
- 6) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai tupoksi.

B. Visi dan Misi Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru

1. Visi

Adapun visi Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru adalah “Terwujudnya Tingkat Kualitas Pelayanan dan Penyediaan Jasa Transportasi, Komunikasi dan Informatika yang lengkap, menyeluruh, handal dan terjangkau”.

2. Misi

- 1) Meningkatkan dan memberdayakan SDM perhubungan yang berkualitas dan profesional
- 2) Memperbaiki, mempertahankan, meningkatkan aksesibilitas dan tingkat kualitas pelayanan perhubungan
- 3) Mengusahakan ketersediaan/kecukupan dan kehandalan prasarana, sarana, dan sistem jaringan transportasi
- 4) Meningkatkan koordinasi pelayanan dan pengawasan operasional perhubungan

3. Tujuan dan Sasaran

Dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, maka sejumlah tujuan dan sasaran yang lebih terarah juga perlu ditetapkan. Adapun tujuan yang ingin dicapai Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru adalah :

- 1) Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan SDM Perhubungan melalui kegiatan diklat di sektor Perhubungan dan Kesekretariatan;
- 2) Melaksanakan Pembangunan Prasarana dan Fasilitas Perhubungan;
- 3) Melaksanakan Rehabilitasi/ Pemeliharaan Prasarana dan Fasilitas Perhubungan;
- 4) Melaksanakan Peningkatan Pelayanan Angkutan;
- 5) Melaksanakan Pembangunan Sarana dan Prasarana Perhubungan;
- 6) Tersedianya fasilitas dan perlengkapan jalan yang memadai;
- 7) Optimalnya kinerja Pengujian Kendaraan Bermotor;
- 8) Terlaksananya kegiatan penataan tower di Kota Pekanbaru.

Kemudian adapun sasaran yang ingin dicapai Dinas Perhubungan Kota

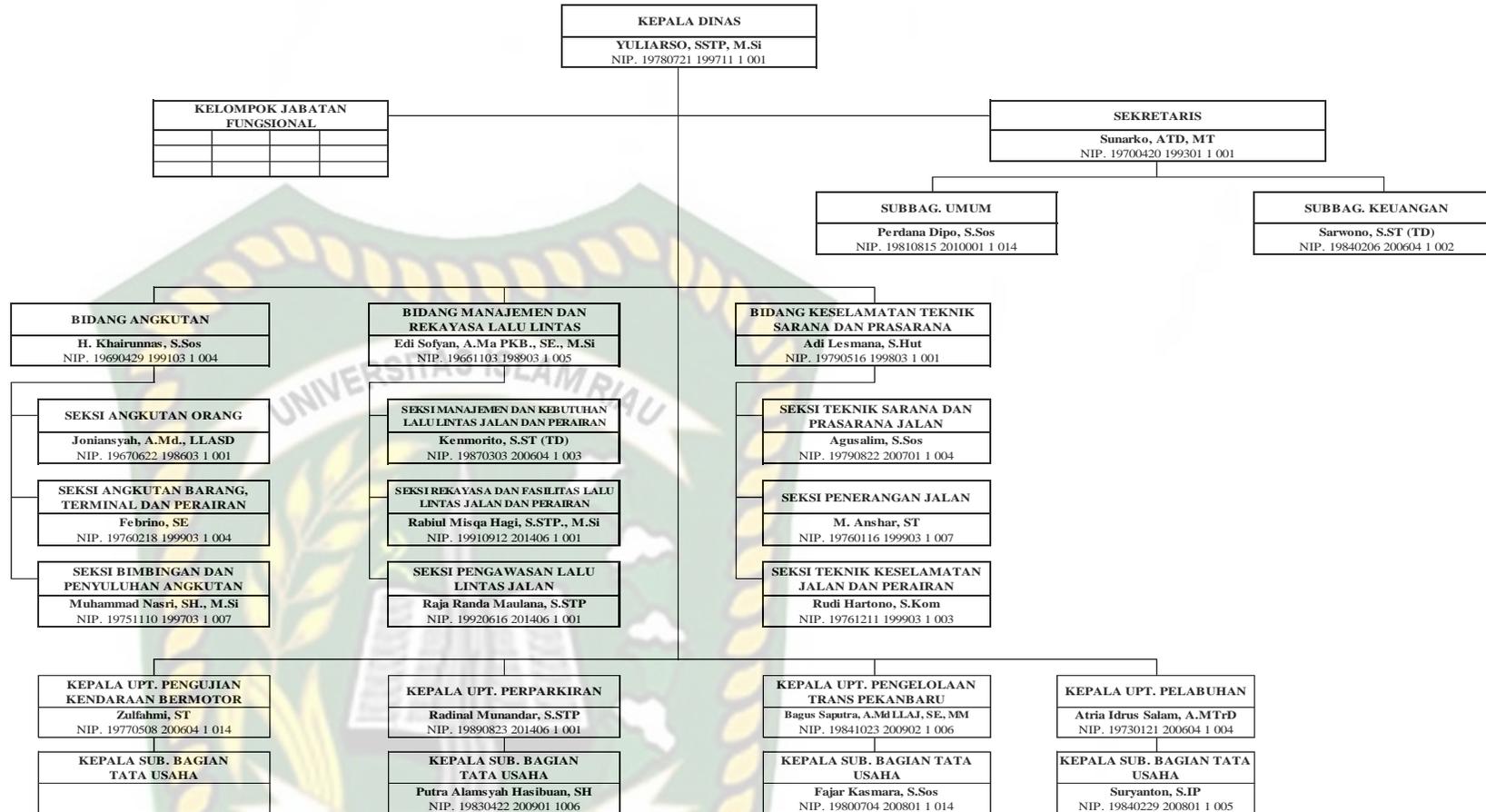
Pekanbaru adalah :

- 1) Aparatur Perhubungan yang profesional;
- 2) Terencana dan termonitornya penyelenggaraan pembangunan prasarana dan fasilitas perhubungan;
- 3) Terpeliharanya peralatan beserta kantor pengujian, pelabuhan dan terminal serta sarana dan prasarana perhubungan;
- 4) Terjadinya peningkatan pelayanan angkutan kepada masyarakat;
- 5) Penataan dan pengembangan trayek angkutan umum, penataan dan pengembangan koridor Trans Metro, pembangunan Halte Bus dan Pengadaan Bus, Terminal Barang, Pelabuhan Tenayan, Kantor Pengujian Kendaraan Bermotor, Gedung Parkir dan Penataan Pedestrian Sudirman;
- 6) Pengadaan Rambu-rambu Lalu Lintas, marka jalan, pagar pengaman jalan;
- 7) Pengadaan Alat Pengujian Kendaraan Bermotor dan Mobil Crane;
- 8) Tersedianya menara telekomunikasi yang dimanfaatkan secara bersama dengan tatanan yang teratur dalam ruang wilayah kota.

C. Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru

Berdasarkan Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 106 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru memiliki struktur organisasi dengan bagan sebagai berikut:

Gambar V.1. Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru



Sumber: Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru, 2021

D. Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru

Berdasarkan Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 106 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru khususnya pada Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas tugas pokok dan fungsi setiap jabatan adalah:

Bagian Kesatu Kepala Dinas Pasal 4

- (1) Kepala Dinas Perhubungan mempunyai tugas membantu Walikota dalam melaksanakan urusan pemerin tahan di bidang Perhubungan dan tugas pembantuan lainnya.
- (2) Kepala Dinas Perhubungan dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menyelenggarakan fungsi:
 - a. Pelaksanaan kewenangan daerah dalam bidang perhubungan dan tugas pembantuan yang diberikan oleh pemerintah.
 - b. Pengoordinasian dan memimpin seluruh kegiatan aparat dan staff dinas.
 - c. Penyusunan rencana dan program bidang perhubungan.
 - d. Penyusunan kebijakan pelaksanaan perhubungan.
 - e. Pelaksanaan koordinasi, pengendalian dan pengawasan serta evaluasi pelaksanaan tugas sekretariat, bidang angkutan, manajemen dan rekayasa lalu lintas serta keselamatan teknik sarana dan prasarana.
 - f. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan

Bagian Keempat Kepala Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Pasal 14

- 1) Kepala Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas mempunyai tugas membantu sebagian tugas Kepala Dinas dalam melaksanakan sub urusan manajemen dan rekayasa lalu lintas.
- 2) Kepala Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menyelenggarakan fungsi :
 - a. Penyusunan rencana strategis, rencana kerja dan kerangka acuan kerja dan anggaran serta menyelenggarakan pelaksanaan tugas bidang manajemen dan rekayasa lalu lintas.

- b. Pengoordinasian, pembinaan dan perumusan pedoman dan petunjuk tatalaksana administrasi bidang manajemen dan rekayasa lalu lintas.
- c. Pengoordinasian, pembinaan dan perumusan pelayanan dan pengaturan kinerja bidang manajemen dan rekayasa lalu lintas.
- d. Pengoordinasian, pembinaan dan perumusan laporan-laporan bidang manajemen dan rekayasa lalu lintas.
- e. Pengoordinasian, pembinaan dan perumusan tugas-tugas manajemen dan rekayasa lalu lintas.
- f. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Pasal 15

- 1) Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas terdiri dari :
 - a. Seksi Manajemen dan Kebutuhan Lalu Lintas Jalan dan Perairan.
 - b. Seksi Rekayasa dan Fasilitas Lalu Lintas Jalan dan Perairan.
 - c. Seksi Pengawasan Lalu Lintas Jalan.
- 2) Setiap Seksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) masing-masing dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas.

Paragraf 1

Seksi Manajemen dan Kebutuhan Lalu Lintas Jalandan Perairan

Pasal 16

- 1) Seksi Manajemen dan Kebutuhan Lalu Lintas Jalan dan Perairan mempunyai tugas membantu kepala Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lin tas dalam melaksanakan sub urusan manajemen dan kebutuhan lalu lintas jalan dan perairan.
- 2) Bidang Manajemen dan Kebutuhan Lalu Lintas Jalan dan Perairan dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menyelenggarakan fungsi :
 - a. perumusan dan pelaksanaan penyiapan bahan dan peralatan kerja dengan cara merinci jenis dan jumlah peralatan kerja yang diperlukan, menyediakan bahan dan peralatan kerja tersebut di tempat kerja yang mudah diambil
 - b. perumusan dan pelaksanaan penyusunan rencana kerja dengan cara merinci dan menjadwalkan kegiatan yang akan dilaksanakan pada hari-hari mendatang.
 - c. perumusan dan pelaksanaan evaluasi pelaksanaan tugas agar dapat diketahui basil yang dicapai dan kegiatan yang dilaksanakan telah

sesuai dengan rencana kerja dengan cara membuat tolok ukur keberhasilan tugas.

- d. perumusan dan pelaksanaan penyiapan bahan-bahan yang diperlukan oleh Kepala Bidang dalam penyusunan kebijaksanaan, program dan prosedur kerja, pencatatan basil kerja, petunjuk teknis dan laporan di bidang tugasnya.
- e. penyelenggaraan, pengoordinasian, mengevaluasi analisa dampak lalu lintas bangunan-bangunan yang berdampak.
- f. pelaksanaan kajian dan mengevaluasi, kinerja pelayanan ruas jalan dan persimpangan serta penyusunan rencana umum jaringan transportasi jalan.
- g. perencanaan dan mengevaluasi manajemen pembatasan lalu Jintas kendaraan.
- h. pelaksanaan pembangunan dan penentuan lokasi, pengadaan baru, evaluasi kondisi Rambu Lalu Lintas, Cermin Tikungan. Paku Jalan dan traffic light, Alat Pengendali dan Pengamanan Pemakai Jalan serta Fasilitas Pendukung dan Perlengkapan Jalan dan Perairan.
- i. pelaksanaan survey-survey lalu lintas jalan dan persim pangan.
- j. perencanaan dan mengevaluasi arah arus lalu lintas, sirkulasi lalu lintas dan pengendalian pembebanan ruas jalan.
- k. perencanaan dan mengevaluasi manajemen penyelenggaraan parkir diluar badan jalan dan kebutuhan lalu lintas lainnya.
- l. pemberian izin penyelenggaraan parkir diluar badan jalan dan rekomendasi besaran tarif parkir.
- m. penyusunan rencana kerja dan anggaran seksi.
- n. perumusan, pelaksanaan dan menghimpun peraturan dan petunjuk teknis yang berhubungan dengan seksinya.
- o. pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Paragraf 2

Seksi Rekayasa dan Fasilitas Lalu Lintas Jalan dan Perairan

Pasal 17

- 1) Seksi Rekayasa dan Fasilitas Lalu Lintas Jalan dan Perairan mempunyai tugas membantu kepala Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas dalam melaksanakan sub urusan rekayasa dan fasilitas lalu lintas jalan dan perairan.
- 2) Seksi Rekayasa dan Fasilitas Lalu Lintas Jalan dan Perairan dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menyelenggarakan fungsi:
 - a. Perumusan dan pelaksanaan penyiapan bahan dan peralatan kerja dengan cara merinci jenis dan jumlah peralatan kerja yang diperlukan, menyediakan bahan dan peralatan kerja tersebut di tempat kerja yang mudah diambil atau mudah digunakan.

- b. Perumusan dan pelaksanaan penyusunan rencana kerja dengan cara merinci dan menjadwalkan kegiatan yang akan dilaksanakan pada hari-hari mendatang.
- c. Perumusan dan pelaksanaan evaluasi pelaksanaan tugas agar dapat diketahui hasil yang dicapai dan kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana kerja dengan cara membuat tolok ukur keberhasilan tugas.
- d. Perumusan dan pelaksanaan penyiapan bahan-bahan yang diperlukan oleh kepala bidang dalam penyusunan kebijaksanaan, program dan prosedur kerja, pencatatan basil kerja, petunjuk teknis dan laporan di bidang tugasnya.
- e. Pelaksanaan dan pengoordinasian rekayasa lalu lintas pada event-event tertentu (insidental).
- f. Pelaksanaan pemeliharaan dan perawatan traffic light, rambu jalan, rppj, kanstin, marka jalan, papan nama jalan, alat pengendali dan pengamanan pemakai jalan serta fasilitas pendukung dan perlengkapan jalan dan perairan.
- g. Perencanaan dan mengevaluasi geometrik jalan, u-tum dan mulut persimpangan.
- h. Pelaksanaan evaluasi dan perubahan waktu siklus persimpangan.
- i. Pelaksanaan evaluasi daerah rawan kemacetan.
- j. Penentuan lokasi, potensi, perhitungan tarif, larangan dan mengevaluasi parkir untuk umum di badan jalan dan kebutuhan lalu lintas lainnya.
- k. Penyelenggaraan, merancang dan mengevaluasi kawasan tertib berlalu lintas.
- l. Penyusunan rencana kerja dan anggaran seksi.
- m. Perumusan, pelaksanaan dan menghimpun peraturan dan petunjuk teknis yang berhubungan dengan seksinya.
- n. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Paragraf 3

Seksi Pengawasan Lalu Lintas Jalan

Pasal 18

- 1) Seksi Pengawasan Lalu Lintas Jalan mempunyai tugas membantu kepala Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas dalam melaksanakan sub urusan pengawasan lalu lintas jalan.
- 2) Seksi Pengawasan Lalu Lintas Jalan dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menyelenggarakan fungsi:
 - a. perumusan dan pelaksanaan penyiapan bahan dan peralatan kerja dengan cara merinci jenis dan jumlah peralatan kerja yang diperlukan, menyediakan bahan dan peralatan kerja tersebut di tempat kerja yang mudah diambil atau mudah digunakan.

- b. Perumusan dan pelaksanaan penyiapan penyusunan rencana kerja dengan cara merinci dan menjadwalkan kegiatan yang akan dilaksanakan pada hari-hari mendatang.
- c. Perumusan dan pelaksanaan evaluasi pelaksanaan tugas agar dapat diketahui hasil yang dicapai dan kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana kerja dengan cara membuat tolok ukur keberhasilan tugas.
- d. Perumusan dan pelaksanaan penyiapan bahan-bahan yang diperlukan oleh kepala bidang dalam penyusunan kebijaksanaan, program dan prosedur kerja, pencatatan hasil kerja, petunjuk teknis dan laporan di bidang tugasnya.
- e. Pelaksanaan pemeriksaan kendaraan di jalan sesuai kewenangan.
- f. Pelaksanaan pengawasan dan pengendalian operasional terhadap penggunaan jalan selain untuk kepentingan lalu lintas dalam kota.
- g. Pelaksanaan pengawasan pengangkutan bahan dan atau barang berbahaya.
- h. Pelaksanaan pengawasan dan penertiban, pengendalian dan pengamanan lalu lintas di ruas-ruas persimpangan jalan dan pos-pos pengawasan pengendalian dalam kota.
- i. Pelaksanaan pengawasan dan penertiban, pengendalian dan pengamanan lalu lintas pada kawasan tertib berlalu lintas.
- j. Pengelolaan dan pelaksanaan penderekan kendaraan bermotor.
- k. Pelaksanaan pemanduan kendaraan.
- l. Penyusunan rencana kerja dan anggaran seksi.
- m. Perumusan, pelaksanaan dan menghimpun peraturan dan petunjuk teknis yang berhubungan dengan seksinya.
- n. Pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Identitas Responden

Sebelum dibahas penelitian ini lebih jauh dalam mengetahui kompetensi pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru, maka terlebih dahulu perlu kiranya untuk dibahas mengenai identitas para responden yang berjumlah 45 orang pegawai Bidang Manajemen Rekayasa dan Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru dengan rincian sebagai berikut.

1. Jenis Kelamin Responden

Analisis pertama dilakukan terhadap data jenis kelamin responden dan hasil analisisnya dapat dilihat pada tabel V.1 berikut ini.

Tabel V.1 Distribusi Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Laki-laki	31	68,9%
2	Perempuan	14	31,1%
	Jumlah	45	100%

Sumber : Data Olahan, 2021

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa jenis kelamin responden sebagian besar adalah laki-laki, dengan jumlah 31 orang (68,9%) sedangkan sisanya responden perempuan dengan jumlah 14 orang (31,1%). Responden laki-laki sebagian besar adalah Staff Pengawasan Lalu Lintas Jalan sedangkan responden perempuan sebagian besar adalah Staff Seksi

Manajemen dan Kebutuhan Lalu Lintas Jalan dan Perairan dan Staff Seksi Rekayasa dan Fasilitas Lalu Lintas Jalan dan Perairan.

2. Usia Responden

Analisis kedua dilakukan terhadap data usia responden dan hasil analisisnya dapat dilihat pada tabel V.2 berikut ini.

Tabel V.2 Distribusi Usia Responden

No.	Usia (tahun)	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
(1)	(2)	(3)	(4)
1	20 – 25	8	17,8%
2	26 – 30	9	20,0%
3	31 – 35	12	26,7%
4	36 – 40	7	15,6%
5	41 – 45	6	13,3%
6	≥ 46	3	6,6%
Jumlah		45	100%

Sumber : Data Olahan, 2021

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden berusia 31 – 35 tahun dengan jumlah 12 orang (26,7%). Sedangkan sisanya berusia 20 – 25 tahun dengan jumlah 8 orang (17,8%), berusia 26 – 30 tahun dengan jumlah 9 orang (20,0%), berusia 36 – 40 tahun dengan jumlah 7 orang (15,6%), berusia 41 – 45 tahun dengan jumlah 6 orang (13,3%), dan berusia ≥ 46 tahun dengan jumlah 3 orang (6,6%).

3. Pendidikan Responden

Analisis ketiga dilakukan terhadap data pendidikan responden dan hasil analisisnya dapat dilihat pada tabel V.3 berikut ini.

Tabel V.3 Distribusi Pendidikan Responden

No.	Pendidikan	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
(1)	(2)	(3)	(4)
1	SMA	20	44,5%
2	Diploma	2	4,4%
3	Sarjana	23	51,1%
Jumlah		45	100%

Sumber : Data Olahan, 2021

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan responden yang terbanyak adalah tamatan Sarjana dengan jumlah 23 orang (51,1%). Sedangkan sisanya adalah tamatan SMA dengan jumlah 20 orang (44,5%) dan juga tamatan Diploma dengan jumlah 2 orang (4,4%).

B. Analisis Kompetensi Pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru

Pada sub bab ini akan dijabarkan hasil penelitian tentang analisis kompetensi pegawai di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru (Studi Pada Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas) berdasarkan hasil penyebaran angket berjumlah 21 aitem yang disebarkan kepada total 45 orang pegawai Bidang Manajemen Rekayasa dan Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru hasilnya sebagai berikut.

1. Kompetensi Teknis

Dalam konteks penyelenggaraan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI, 2003:75-76) kompetensi teknis (*technical competence*) yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi. Definisi yang sama dimuat dalam PP nomor 101/2000 tentang Diklat

Jabatan PNS, bahwa kompetensi teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing. Bagi PNS yang belum memenuhi persyaratan kompetensi jabatan perlu mengikuti Diklat teknis yang berkaitan dengan persyaratan kompetensi jabatan masing-masing.

Berdasarkan hasil jawaban kuesioner terhadap kompetensi teknis menunjukkan hasil sebagai berikut:

Tabel V.4. Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Kompetensi Teknis

Pernyataan	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Jumlah	Kategori
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Pemahaman seluruh pelaksanaan tugas sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan	31 (68,9%)	14 (31,1%)	0 (0,0%)	45 (100%)	Baik
Seluruh pegawai mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengikuti Diklat sesuai bidang	31 (68,9%)	12 (26,7%)	2 (4,4%)	45 (100%)	Baik
Rata-rata	31	13	1	45	
Persentase	(68,9%)	(28,9%)	(2,2%)	(100%)	
Kesimpulan	Baik				

Sumber : Data Olahan, 2021

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa pemahaman seluruh pelaksanaan tugas sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan sebanyak 31 orang (68,9%) menjawab baik, 14 orang (31,1%) menjawab cukup baik, dan tidak ada satupun yang menjawab kurang baik. Selanjutnya pada seluruh pegawai mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengikuti Diklat sesuai bidang sebanyak 31 orang (68,9%) menjawab baik, 12 orang (26,7%) menjawab cukup baik, dan 2 orang (4,4%) menjawab kurang baik.

Menarik kesimpulan di atas, maka dapat diketahui bahwa kompetensi teknis mendapatkan rata-rata jawaban baik dengan jumlah 31 orang (68,9%), mendapatkan rata-rata jawaban cukup baik dengan jumlah 13 orang (28,9%) dan mendapatkan rata-rata jawaban kurang baik dengan jumlah 1 orang (2,2%). Persentase 68,9% terletak pada interval 67% - 100% sehingga tergolong “Baik”. Artinya kompetensi teknis pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru sudah tergolong baik dalam pelaksanaan tugasnya karena pegawai memiliki pemahaman secara teknis penyelesaian pekerjaan. Berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan (Diklat), masih terdapat pegawai yang menjawab kurang baik hal ini berarti masih terdapat indikasi belum semua pegawai mendapatkan kesempatan untuk mengikuti Diklat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kenmorito, S.ST (TD) selaku Perwakilan Kepala Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru terkait kompetensi teknis diperoleh informasi sebagai berikut:

“Untuk memahami setiap tugasnya, setiap pegawai itu pasti diberikan pelatihan. Kondisi idealnya adalah pelaksanaan pelatihan prajabatan/ pelatihan dasar dilakukan langsung (paling lama 1 bulan) setelah pengangkatan calon PNS selanjutnya juga ada pelatihan secara berkala namun disesuaikan dengan kebutuhan dan juga anggaran yang ada.” (Wawancara Kenmorito, S.ST (TD), Perwakilan Kepala Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru, tanggal 12 Februari 2021).

Sejalan dengan hasil wawancara di atas, juga didukung dengan jawaban Edi Sofyan, A.Ma PKB, SE., M.Si selaku Kepala Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru sebagai berikut:

“Untuk pelatihan iya semua bidang berhak ikut pelatihan, cuman kuotanya disesuaikan sama anggaran karena diklat itu perlu anggaran juga. Untuk di MRLI salah satu pelatihannya *Road Design Engineer* ada modulnya juga. Disitu kita kerjasama juga dengan Departemen Pekerjaan Umum. Dalam

diklat itu pesertanya harus disesuaikan dengan perencanaan kebutuhan juga.” (Wawancara Edi Sofyan, A.Ma PKB, SE., M.Si, Kepala Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru, tanggal 9 Februari 2021).

Menarik kesimpulan dari hasil wawancara di atas, maka dapat diketahui bahwa kompetensi teknis pegawai tergolong baik didukung dengan adanya pelatihan untuk meningkatkan pemahaman penyelesaian tugas pegawai.

Berdasarkan hasil observasi terkait pendidikan dan pelatihan, memang Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas memiliki modul dengan kode RDE-08 : Rekayasa Lalu Lintas. Modul ini berisi pembahasan dalam garis besar mengenai prinsip-prinsip rekayasa lalu lintas yang harus diketahui oleh Road Design Engineer oleh karena jalan yang akan direncanakannya harus mampu melayani lalu lintas sesuai dengan umur pelayanan yang ditetapkan. Secara garis besar perencanaan jalan harus memenuhi 2 aspek yaitu aspek kapasitas dan aspek kekuatan struktur perkerasan, yang masukan utamanya antara lain adalah lalu lintas, tanah dasar, jenis material yang tersedia. Modul ini dimaksudkan untuk memberikan pengetahuan mengenai parameter utama rekayasa lalu lintas, lalu lintas harian rata-rata, VDF (*Vehicle Damage Factor*), umur rencana, kapasitas jalan, distribusi lajur, data *traffic design*, dan parameter *traffic design*.

Berdasarkan dokumentasi (lampiran 6) terkait kompetensi teknis dapat dilihat dari pemahaman tugas Standar Operasional Prosedur (SOP) masing-masing jabatan yaitu;

- 1) Seksi manajemen dan kebutuhan lalu lintas jalan dan perairan
 - d) SOP permohonan jaringan baru
 - e) SOP pemeliharaan jaringan berkala

- f) SOP *maintenance* gangguan jaringan
- g) SOP pemeliharaan *server*
- h) SOP pengelolaan *data center*
- 2) Seksi rekayasa dan fasilitas lalu lintas jalan dan perairan
 - i) SOP perawatan traffic light
 - j) SOP perubahan u-turn dan evaluasi daerah rawan kemacetan
 - k) SOP merancang dan evaluasi kawasan tertib lalu lintas
 - l) SOP perizinan parkir di badan jalan
- 3) Seksi pengawasan lalu lintas jalan
 - m) SOP pengelolaan surat masuk
 - n) SOP pengelolaan surat keluar
 - o) SOP pelayanan dan pengaturan lalu lintas
 - p) SOP pengelolaan perlengkapan dan pemeliharaan aset bidang wasdal
 - q) SOP pemeriksaan kendaraan di jalan
 - r) SOP pengawalan terhadap kendaraan walikota / wakil walikota

Strategi pengembangan sumber daya manusia yang strategis adalah pendidikan dan pelatihan. Perkembangan dan dinamika sosial ekonomi dan ilmu pengetahuan teknologi menuntut setiap organisasi untuk terus menyesuaikan diri. Sumber daya manusia adalah faktor yang paling penting untuk terus menyesuaikan kapasitasnya terhadap perubahan tersebut. Demikian pula dengan organisasi pemerintah, PNS sebagai komponen penting dalam penyelenggaraan layanan publik perlu ditingkatkan kapasitas dan profesionalismenya. Salah

satunya adalah melalui program pendidikan dan pelatihan. Program pendidikan dan pelatihan jabatan bagi PNS harus mengacu pada kompetensi jabatan.

Pelatihan seringkali tidak diarahkan pada analisis kebutuhan organisasi/unit kerja. Kondisi ini menyebabkan tidak optimalnya *output* atau *outcome* dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi peningkatan kinerja pegawai maupun organisasinya. Sementara itu, dalam pengembangan karier pegawai juga tidak jarang tanpa mendasarkan pada profesionalisme (*merit system*), akan tetapi lebih kepada senioritas atau pertimbangan-pertimbangan lainnya. Hal-hal semacam ini pada akhirnya menyebabkan pembinaan atau pengembangan pegawai, khususnya Pegawai Negeri Sipil, menjadi tidak maksimal.

2. Kompetensi Manajerial

Dalam konteks penyelenggaraan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI, 2003:75-76) kompetensi manajerial (*managerial competence*) adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas organisasi. Kompetensi manajerial meliputi kemampuan menerapkan konsep dan teknik perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan evaluasi kinerja unit organisasi, juga kemampuan dalam melaksanakan prinsip *good governance* dalam manajemen pemerintahan dan pembangunan termasuk bagaimana mendayagunakan kemanfaatan sumberdaya pembangunan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

Berdasarkan hasil jawaban kuesioner terhadap kompetensi manajerial menunjukkan hasil sebagai berikut:

Tabel V.5. Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Kompetensi Manajerial

Pernyataan	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Jumlah	Kategori
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Kemampuan pegawai menyesuaikan konsep pengerjaan dengan teknis di lapangan	30 (66,7%)	15 (33,3%)	0 (0,0%)	45 (100%)	Baik
Kemampuan pegawai dalam memajemen jumlah pekerjaan setiap harinya	18 (40,0%)	25 (55,6%)	2 (4,4%)	45 (100%)	Cukup baik
Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan masalah pekerjaan dengan inisiatif sendiri tanpa bantuan orang lain	18 (40,0%)	27 (60,0%)	0 (0,0%)	45 (100%)	Cukup baik
Seluruh pegawai di masing-masing seksi menunjukkan kinerja yang optimal	16 (35,6%)	25 (55,6%)	4 (8,9%)	45 (100%)	Cukup baik
Prioritas pelayanan kepada masyarakat agar dapat dilayani dengan cepat, efektif dan efisien	31 (68,9%)	14 (31,1%)	0 (0,0%)	45 (100%)	Baik
Seluruh pegawai berhak menggunakan fasilitas sarana dan prasarana yang operasional pekerjaan	13 (28,9%)	28 (62,2%)	4 (8,9%)	45 (100%)	Cukup baik
Rata-rata	21	22	2	45	
Persentase	(46,7%)	(48,9%)	(4,4%)	(100%)	
Kesimpulan	Cukup Baik				

Sumber : Data Olahan, 2021

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa kemampuan pegawai menyesuaikan konsep pengerjaan dengan teknis di lapangan sebanyak 30 orang (66,7%) menjawab baik, 15 orang (33,3%) menjawab cukup baik, dan tidak ada satupun yang menjawab kurang baik. Selanjutnya pada kemampuan pegawai dalam memajemen jumlah pekerjaan setiap harinya sebanyak 18 orang (40,0%) menjawab baik, 25 orang (55,6%) menjawab cukup baik, dan 2 orang (4,4%)

menjawab kurang baik. Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan masalah pekerjaan dengan inisiatif sendiri tanpa bantuan orang lain sebanyak 18 orang (40,0%) menjawab baik, 27 orang (60,0%) menjawab cukup baik, dan tidak ada satupun yang menjawab kurang baik. Seluruh pegawai di masing-masing seksi menunjukkan kinerja yang optimal sebanyak 16 orang (35,6%) menjawab baik, 25 orang (55,6%) menjawab cukup baik, dan 4 orang (8,9%) menjawab kurang baik. Prioritas pelayanan kepada masyarakat agar dapat dilayani dengan cepat, efektif dan efisien sebanyak 31 orang (68,9%) menjawab baik, 14 orang (31,1%) menjawab cukup baik, dan tidak ada satupun yang menjawab kurang baik. Seluruh pegawai berhak menggunakan fasilitas sarana dan prasarana yang operasional pekerjaan sebanyak 13 orang (28,9%) menjawab baik, 28 orang (62,2%) menjawab cukup baik, dan 4 orang (8,9%) menjawab kurang baik.

Menarik kesimpulan di atas, maka dapat diketahui bahwa kompetensi manajerial mendapatkan rata-rata jawaban baik dengan jumlah 21 orang (46,7%), mendapatkan rata-rata jawaban cukup baik dengan jumlah 22 orang (48,9%) dan mendapatkan rata-rata jawaban kurang baik dengan jumlah 2 orang (4,4%). Persentase 48,9% terletak pada interval 34% - 66% sehingga tergolong "Cukup Baik". Artinya kompetensi manajerial pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru masih tergolong cukup baik. Hal ini disebabkan karena pegawai masih belum mampu memajemen seluruh pekerjaan yang ada setiap harinya, pegawai dalam menyelesaikan masalah pekerjaan masih harus membutuhkan bantuan orang lain, kurangnya kinerja

masing-masing seksi, dan masih belum tegasnya peraturan penggunaan fasilitas sarana dan prasarana operasional pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kenmorito, S.ST (TD) selaku Perwakilan Kepala Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru terkait kompetensi manajerial diperoleh informasi sebagai berikut:

“Wajar jika tergolong cukup baik, karena setiap kami ini pekerjaannya fleksibel, jumlah pekerjaan itu tidak dapat diprediksi setiap harinya. Misal adanya kecelakaan, adanya lampu lalu lintas yang mati tiba-tiba, ada acara keramaian dan lain-lain. Setiap seksi harus saling berkoordinasi dengan baik, tidak bisa asal-asalan sendirian bekerja.” (Wawancara Kenmorito, S.ST (TD), Perwakilan Kepala Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru, tanggal 12 Februari 2021).

Sejalan dengan hasil wawancara di atas, juga didukung dengan jawaban Edi Sofyan, A.Ma PKB, SE., M.Si selaku Kepala Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru sebagai berikut:

“Harusnya masing-masing seksi sudah bagus kinerjanya. Jadi gini, rantai komando dari setiap divisi itu saling berkaitan, setiap seksi harus saling terkoordinir nggak bisa yang satu kerja yang satu macet, pasti kebelakang gak bisa diselesaikan pekerjaan. Meskipun masing-masing unit itu ada SOP nya, ya misal sarana dan prasarana juga harusnya ada teknisnya juga.” (Wawancara Edi Sofyan, A.Ma PKB, SE., M.Si, Kepala Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru, tanggal 9 Februari 2021).

Menarik kesimpulan dari hasil wawancara di atas, maka dapat diketahui bahwa kompetensi manajerial pegawai tergolong cukup baik disebabkan karena fleksibilitas pekerjaan yang tidak bisa diprediksi setiap harinya. Beberapa seksi bahkan memiliki pegawai yang harus standby 24 jam hal ini disebabkan karena arus lalu lintas dan perhubungan berlangsung setiap hari. Upaya perbaikan koordinasi telah digiatkan dalam bentuk SOP dan koordinasi dari masing-masing seksi terkait agar pelaksanaan pekerjaan bisa semaksimal mungkin diupayakan.

Hasil observasi terkait kompetensi teknis menunjukkan seluruh pegawai memang berhak menggunakan fasilitas sarana dan prasarana yang operasional pekerjaan, namun salah satu fasilitas tersebut yakni laptop operasional pekerjaan memiliki spesifikasi yang rendah. Laptop tersebut merupakan fasilitas dari hasil pengadaan barang dan jasa pada tahun 2014, namun kondisinya sebagian sudah rusak dan spesifikasi yang ada tidak mampu menjalankan update aplikasi terbaru yang digunakan untuk kebutuhan pekerjaan di Dinas Perhubungan.

3. Kompetensi Sosial

Dalam konteks penyelenggaraan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI, 2003:75-76) kompetensi sosial (*social competence*), yaitu kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya. Kompetensi sosial dapat terlihat di lingkungan internal seperti memotivasi SDM dan atau peran serta masyarakat guna meningkatkan produktivitas kerja, atau yang berkaitan dengan lingkungan eksternal seperti melaksanakan pola kemitraan, kolaborasi dan pengembangan jaringan kerja dengan berbagai lembaga dalam rangka meningkatkan citra dan kinerja organisasi, termasuk bagaimana menunjukkan kepekaan terhadap hak asasi manusia, nilai-nilai sosial budaya dan sikap tanggap terhadap aspirasi dan dinamika masyarakat. Berdasarkan hasil jawaban kuesioner terhadap kompetensi sosial menunjukkan hasil sebagai berikut:

Tabel V.6. Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Kompetensi Sosial

Pernyataan	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Jumlah	Kategori
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Merasa semangat bekerjasama dengan para pegawai yang ada di seksi ini	32 (71,2%)	11 (24,4%)	2 (4,4%)	45 (100%)	Baik
Partisipasi yang ditunjukkan masyarakat dalam mengawasi pekerjaan para pegawai Dinas Perhubungan	12 (26,7%)	28 (62,2%)	5 (11,1%)	45 (100%)	Cukup Baik
Hubungan pegawai dengan pegawai instansi lain seperti Polri, TNI, Satpol PP dan instansi lain	31 (68,9%)	13 (28,9%)	1 (2,2%)	45 (100%)	Baik
Koordinasi pegawai dengan bidang lain di Dinas Perhubungan berjalan optimal	9 (20,0%)	29 (64,4%)	7 (15,6%)	45 (100%)	Cukup Baik
Kekompakan seluruh pegawai saling bekerjasama membantu penyelesaian tugas meskipun bukan bidangnya	6 (13,3%)	29 (64,4%)	10 (22,2%)	45 (100%)	Cukup Baik
Pengetahuan pegawai atas prioritas masyarakat berhak mendapatkan akses layanan dan kemudahan berkendara di lalu lintas jalan	31 (68,9%)	14 (31,1%)	0 (0,0%)	45 (100%)	Baik
Rata-rata	20	21	4	45	
Persentase	(44,4%)	(46,7%)	(8,9%)	(100%)	
Kesimpulan	Cukup Baik				

Sumber : Data Olahan, 2021

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa semangat pegawai bekerjasama dengan para pegawai yang ada sebanyak 32 orang (71,2%) menjawab baik, 11 orang (24,4%) menjawab cukup baik, dan 2 orang (4,4%) menjawab kurang baik. Selanjutnya partisipasi yang ditunjukkan masyarakat dalam mengawasi pekerjaan para pegawai Dinas Perhubungan sebanyak 12 orang

(26,7%) menjawab baik, 28 orang (62,2%) menjawab cukup baik, dan 5 orang (11,1%) menjawab kurang baik. Hubungan pegawai dengan pegawai instansi lain seperti Polri, TNI, Satpol PP dan instansi lain sebanyak 31 orang (68,9%) menjawab baik, 13 orang (28,9%) menjawab cukup baik, dan 1 orang (2,2%) menjawab kurang baik. Koordinasi pegawai dengan bidang lain di Dinas Perhubungan berjalan optimal sebanyak 9 orang (20,0%) menjawab baik, 29 orang (64,4%) menjawab cukup baik, dan 7 orang (15,6%) menjawab kurang baik. Kekompakan seluruh pegawai saling bekerjasama membantu penyelesaian tugas meskipun bukan bidangnya sebanyak 6 orang (13,3%) menjawab baik, 29 orang (64,4%) menjawab cukup baik, dan 10 orang (22,2%) menjawab kurang baik. Pengetahuan pegawai atas prioritas masyarakat berhak mendapatkan akses layanan dan kemudahan berkendara di lalu lintas jalan sebanyak 31 orang (68,9%) menjawab baik, 14 orang (31,1%) menjawab cukup baik, dan tidak ada satupun yang menjawab kurang baik.

Menarik kesimpulan di atas, maka dapat diketahui bahwa kompetensi sosial mendapatkan rata-rata jawaban baik dengan jumlah 20 orang (44,4%), mendapatkan rata-rata jawaban cukup baik dengan jumlah 21 orang (46,7%) dan mendapatkan rata-rata jawaban kurang baik dengan jumlah 4 orang (8,9%). Persentase 46,7% terletak pada interval 34% - 66% sehingga tergolong "Cukup Baik". Artinya kompetensi sosial pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru sudah tergolong cukup baik. Hal ini disebabkan karena belum optimalnya partisipasi yang ditunjukkan masyarakat dalam mengawasi pekerjaan para pegawai Dinas Perhubungan,

koordinasi pegawai dengan bidang lain di Dinas Perhubungan berjalan belum optimal dan masih rendahnya inisiatif pegawai saling bekerjasama membantu penyelesaian tugas meskipun bukan bidangnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kenmorito, S.ST (TD) selaku Perwakilan Kepala Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru terkait kompetensi sosial diperoleh informasi sebagai berikut:

“Sampai saat ini kami belum bisa mewujudkan layanan *call centre* pengaduan masyarakat yang optimal karena balik lagi ke anggaran kami yang mungkin terbatas. Selama ini masyarakat yang menghubungi secara internal itu ya cuman yang kenal dengan para pegawai saja, artinya masyarakat umum sulit untuk mengawasi intinya misal ada laporan gangguan lalu lintas dan lainnya. Nomor yang tercantum itupun masih belum jelas teknisnya siapa yang berwenang” (Wawancara Kenmorito, S.ST (TD), Perwakilan Kepala Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru, tanggal 12 Februari 2021).

Sejalan dengan hasil wawancara di atas, juga didukung dengan jawaban Edi Sofyan, A.Ma PKB, SE., M.Si selaku Kepala Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru sebagai berikut:

“Kalau koordinasi saya pikir balik lagi ke SOP masing-masing saja. Kalau inisiatif kekompakan bantu penyelesaian tugas saya rasa masih sulit ya. Kenapa, karna masing-masing kami ini untuk optimal sepenuhnya menyelesaikan tanggungjawab pekerjaan kami saja masih belum terpenuhi apalagi bantu pegawai bidang lain gitu. Karna masing-masing ini sudah ada tugasnya, sudah ada wewenangnya, nggak bisa kita ikut campur. Tapi memang banyak laporan data yang harus dikirim ke seksi ini dan seksi itu, koordinasi memang kadang-kadang belum bisa cepat dilaksanakan.” (Wawancara Edi Sofyan, A.Ma PKB, SE., M.Si, Kepala Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru, tanggal 9 Februari 2021).

Menarik kesimpulan dari hasil wawancara di atas, maka dapat diketahui belum adanya fasilitas yang disediakan Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru dalam menyediakan layanan *call centre* untuk masyarakat luas dalam melaporkan

gangguan lalu lintas yang terjadi akibat keterbatasan anggaran. Koordinasi masing-masing bidang terjadi dengan saling mengirim data dan laporan ke masing-masing seksi dalam upaya menjalankan operasional pekerjaan, namun hal ini dirasa belum optimal akibat masih adanya keterlambatan seksi lain dalam pengumpulan data dan dalam teknis pelaporannya juga sering terlambat sehingga menghambat koordinasi dan ketepatan penyelesaian pekerjaan tepat waktu.

Berdasarkan observasi terhadap kegiatan pekerjaan pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas saat jam aktif kerja, masih banyak pegawai yang bermain *handphone*, *streaming online* dan kegiatan lain yang kurang produktif. Beberapa pegawai mengaku belum mendapatkan data dan laporan dari seksi atau bidang lain sehingga pekerjaannya terhambat dan menunggu pihak terkait untuk dapat mengirimkan data-data yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

4. Kompetensi Intelektual/ Strategik

Dalam konteks penyelenggaraan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI, 2003:75-76) kompetensi intelektual/strategik (*intellectual/strategic competence*), yaitu kemampuan untuk berpikir secara strategic dengan visi jauh ke depan. Kompetensi intelektual ini meliputi kemampuan merumuskan visi, misi, dan strategi dalam rangka mencapai tujuan organisasi sebagai bagian integral dari pembangunan Nasional, merumuskan dan memberi masukan untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang logis dan sistematis, juga kemampuan dalam hal memahami paradigma pembangunan yang relevan dalam upaya mewujudkan *good governance* dan

mencapai tujuan berbangsa dan bernegara, serta kemampuan dalam menjelaskan kedudukan, tugas, fungsi organisasi instansi dalam hubungannya dengan Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia Berdasarkan hasil jawaban kuesioner terhadap kompetensi intelektual/strategik menunjukkan hasil sebagai berikut:

Tabel V.7. Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Kompetensi Intelektual/ Strategik

Pernyataan	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Jumlah	Kategori
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Upaya yang ditunjukkan pegawai dalam mewujudkan tingkat kualitas pelayanan dan penyediaan jasa transportasi, komunikasi dan informatika yang lengkap, menyeluruh, handal dan terjangkau	41 (91,1%)	4 (8,9%)	0 (0,0%)	45 (100%)	Baik
Komitmen yang ditunjukkan Dinas Perhubungan dalam membangun misi yang telah ditetapkan untuk para pegawainya	20 (44,5%)	23 (51,1%)	2 (4,4%)	45 (100%)	Cukup Baik
Inovasi yang pegawai lakukan demi meningkatkan strategi penyelesaian masalah pekerjaan yang sering terjadi	36 (80,0%)	7 (15,6%)	2 (4,4%)	45 (100%)	Baik
Kemampuan pegawai dalam menggali akar masalah yang sering terjadi dalam pekerjaan	32 (71,1%)	12 (26,7%)	1 (2,2%)	45 (100%)	Baik
Keberanian pegawai untuk memberikan ide dan saran kepada atasan demi pemecahan masalah dalam pekerjaan	35 (77,8%)	10 (22,2%)	0 (0,0%)	45 (100%)	Baik
Kepercayaan diri pegawai dalam mengambil keputusan yang paling logis dan sistematis	36 (80,0%)	9 (20,0%)	0 (0,0%)	45 (100%)	Baik

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Pengetahuan pegawai atas seluruh landasan hukum yang mendasari tupoksi pegawai Dinas Perhubungan di setiap bidang	31 (68,9%)	14 (31,1%)	0 (0,0%)	45 (100%)	Baik
Rata-rata	33	11	1	45	
Persentase	(73,3%)	(24,5%)	(2,2%)	(100%)	
Kesimpulan	Baik				

Sumber : *Data Olahan, 2021*

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa upaya yang ditunjukkan pegawai dalam mewujudkan tingkat kualitas pelayanan dan penyediaan jasa transportasi, komunikasi dan informatika yang lengkap, menyeluruh, handal dan terjangkau sebanyak 41 orang (91,1%) menjawab baik, 4 orang (8,9%) menjawab cukup baik, dan tidak ada satupun menjawab kurang baik. Selanjutnya komitmen yang ditunjukkan Dinas Perhubungan dalam membangun misi yang telah ditetapkan untuk para pegawainya sebanyak 20 orang (44,5%) menjawab baik, 23 orang (51,1%) menjawab cukup baik, dan 2 orang (4,4%) menjawab kurang baik. Inovasi yang pegawai lakukan demi meningkatkan strategi penyelesaian masalah pekerjaan yang sering terjadi sebanyak 36 orang (80,0%) menjawab baik, 7 orang (15,6%) menjawab cukup baik, dan 2 orang (4,4%) menjawab kurang baik. Kemampuan pegawai dalam menggali akar masalah yang sering terjadi dalam pekerjaan sebanyak 32 orang (71,1%) menjawab baik, 12 orang (26,7%) menjawab cukup baik, dan 1 orang (2,2%) menjawab kurang baik. Keberanian pegawai untuk memberikan ide dan saran kepada atasan demi pemecahan masalah dalam pekerjaan sebanyak 35 orang (77,8%) menjawab baik, 10 orang (22,2%) menjawab cukup baik, dan tidak ada satupun menjawab kurang baik. Kepercayaan diri pegawai dalam mengambil keputusan yang paling logis dan sistematis

sebanyak 36 orang (80,0%) menjawab baik, 9 orang (20,0%) menjawab cukup baik, dan tidak ada satupun yang menjawab kurang baik. Pengetahuan pegawai atas seluruh landasan hukum yang mendasari tupoksi pegawai Dinas Perhubungan di setiap bidang sebanyak 31 orang (68,9%) menjawab baik, 14 orang (31,1%) menjawab cukup baik, dan tidak ada satupun yang menjawab kurang baik.

Menarik kesimpulan di atas, maka dapat diketahui bahwa kompetensi intelektual/ strategik mendapatkan rata-rata jawaban baik dengan jumlah 33 orang (73,3%), mendapatkan rata-rata jawaban cukup baik dengan jumlah 11 orang (24,5%) dan mendapatkan rata-rata jawaban kurang baik dengan jumlah 1 orang (2,2%). Persentase 73,3% terletak pada interval 67% - 100% sehingga tergolong "Baik". Artinya kompetensi intelektual/ strategik pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru sudah tergolong baik karena pegawai menunjukkan komitmen membangun visi, memiliki inovasi strategi penyelesaian masalah pekerjaan yang sering terjadi, berani memberikan ide dan saran, percaya diri dalam mengambil keputusan serta memahami landasan hukum yang mendasari pekerjaannya di Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kenmorito, S.ST (TD) selaku Perwakilan Kepala Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru terkait kompetensi intelektual/ strategik diperoleh informasi sebagai berikut:

"Setiap pegawai tentu harus bekerja sambil mengemban visi dan misi dinas. Inovasi itu tergantung kepada masing-masing pegawai, kalau masalah pekerjaan itu bidangnya, tentu dia tahu apa strateginya biar tidak terjadi lagi. Untuk ide dan saran dalam setiap rapat, saya pikir setiap pegawai berani kok mengutarakan ide dan saran, memang pimpinan juga tipenya demokratis jadi suka mendengarkan masalah pegawai lain." (Wawancara Kenmorito, S.ST

(TD), Perwakilan Kepala Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru, tanggal 12 Februari 2021).

Sejalan dengan hasil wawancara di atas, juga didukung dengan jawaban Edi Sofyan, A.Ma PKB, SE., M.Si selaku Kepala Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru sebagai berikut:

“Komitmen setiap pegawai untuk intelektual atau strategisnya memang bisa dilihat dari SKP dia juga. Maksudnya gini, salah satu penilaian kinerja dinas itu ada SOPnya. Ada survey, laporan survey traffic, perawatan traffic misalnya itu hal yang sering rusak atau butuh laporan secara berkala. Nah bagaimana intinya mereka mengatasi setiap permasalahan sesuai bidangnya itu yang penting.” (Wawancara Edi Sofyan, A.Ma PKB, SE., M.Si, Kepala Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru, tanggal 9 Februari 2021).

Menarik kesimpulan dari hasil wawancara di atas, maka dapat diketahui bahwa kompetensi intelektual/ strategik pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru sudah tergolong baik karena pegawai menunjukkan komitmen membangun visi, memiliki inovasi strategi penyelesaian masalah pekerjaan yang sering terjadi, berani memberikan ide dan saran, percaya diri dalam mengambil keputusan serta memahami landasan hukum yang mendasari pekerjaannya.

Hasil observasi dan dokumentasi terkait kompetensi intelektual/ strategik pada SOP dari masing-masing seksi (lampiran 6) menunjukkan dalam SOP tersebut terdapat aktivitas, koordinasi antara pelaksana yaitu Kepala Bidang, Kepala Seksi dan Fungsional Umum/ Teknis, selanjutnya juga terdapat mutu baku yang berisikan persyaratan/perlengkapan yang dibutuhkan, waktu pengerjaan dan output dari hasil penyelesaian pekerjaan. Untuk dapat melaksanakan SOP

tersebut, memang harus dibutuhkan kompetensi intelektual/ strategik dari masing-masing pegawai sesuai seksi agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan optimal.

5. Rekapitulasi Kompetensi Pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijabarkan sebelumnya, maka dapat disusun rekapitulasi sebagai berikut:

Tabel V.8. Rekapitulasi Kompetensi Pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru

Indikator	Baik	Cukup baik	Kurang baik	Jumlah	Kategori
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Kompetensi teknis	31 (68,9%)	13 (28,9%)	1 (2,2%)	45 (100%)	Baik
Kompetensi manajerial	21 (46,7%)	22 (48,9%)	2 (4,4%)	45 (100%)	Cukup Baik
Kompetensi sosial	20 (44,4%)	21 (46,7%)	4 (8,9%)	45 (100%)	Cukup Baik
Kompetensi intelektual/strategik	33 (73,3%)	11 (24,5%)	1 (2,2%)	45 (100%)	Baik
Total	105	67	8	180	
Rata-rata	26	17	2	45	
Persentase	(57,8%)	(37,8%)	(4,4%)	(100%)	
Kesimpulan	Cukup Baik				

Sumber : Data Olahan, 2021

Menarik kesimpulan dari tabel di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru mendapatkan rata-rata jawaban baik dengan jumlah 26 orang (57,8%), mendapatkan rata-rata jawaban cukup baik dengan jumlah 17 orang (37,8%) dan mendapatkan rata-rata jawaban kurang baik dengan jumlah 2 orang (4,4%). Persentase 57,8% terletak pada interval 34%-66% sehingga tergolong "Cukup baik". Artinya kompetensi pegawai Bidang

Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru secara keseluruhan masih belum maksimal terutama ditinjau dari kompetensi manajerial dan kompetensi sosial.

Kompetensi teknis tergolong baik karena dalam pelaksanaan tugasnya karena pegawai dinilai sudah memiliki pemahaman secara teknis penyelesaian pekerjaan. Berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan (Diklat), seluruh pegawai berhak untuk mendapatkan diklat meskipun hingga saat ini belum semua pegawai mendapatkan kesempatan untuk mengikuti diklat.

Kompetensi manajerial tergolong cukup baik karena masih terdapat pegawai masih belum mampu memajemen seluruh pekerjaan yang ada setiap harinya, pegawai dalam menyelesaikan masalah pekerjaan masih harus membutuhkan bantuan orang lain, kurangnya kinerja masing-masing seksi, dan masih belum tegasnya peraturan penggunaan fasilitas sarana dan prasarana operasional pekerjaan.

Kompetensi sosial tergolong cukup baik karena belum optimalnya partisipasi yang ditunjukkan masyarakat dalam mengawasi pekerjaan para pegawai Dinas Perhubungan, koordinasi pegawai dengan bidang lain di Dinas Perhubungan berjalan belum optimal dan masih rendahnya inisiatif pegawai saling bekerjasama membantu penyelesaian tugas meskipun bukan bidangnya.

Kompetensi intelektual/ strategik tergolong baik karena pegawai dinilai sudah menunjukkan komitmen membangun visi, memiliki inovasi strategi penyelesaian masalah pekerjaan yang sering terjadi, berani memberikan ide dan

saran, percaya diri dalam mengambil keputusan serta memahami landasan hukum yang mendasari pekerjaannya di Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru.

Secara teknis di lapangan, maka kompetensi para pegawai ini dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

1) Kompetensi pegawai Manajemen dan Kebutuhan Lalu Lintas Jalan dan Perairan (MRLL)

a) SOP pengurusan Andalalin

Pengurusan andalalin berdasarkan permohonan rekomendasi harus menyampaikan surat dan diberikan izin oleh Kepala Dinas. Tindak lanjut pengurusan dan pemeriksaan berkas pemohon akan diketahui oleh Kepala Bidang dan juga kepala seksi jika disetujui maka akan dilakukan peninjauan kelapangan oleh kepala seksi dan juga pegawai fungsional serta dilakukan rapat evaluasi untuk meminta penandatanganan izin oleh Kepala Bidang dan juga kepala dinas serta barulah dapat diserahkan rekomendasinya kepada pegawai teknis.

b) SOP permintaan rambu dan fasilitas lalin

Untuk permintaan rambu dan fasilitas lalu lintas biar setiap pemohon harus menyampaikan surat permohonan kepada kepala dinas yang di didisposisikan kepada Kepala Bidang dan juga kepala seksi untuk menindaklanjuti surat permohonan tersebut SOP manajemen lalu lintas tersebut. jika disetujui maka akan dilakukan peninjauan ke lapangan serta pembuatan grafik hasil survei hasil survei tersebut akan

dilakukan permintaan tanda tangan terlebih dahulu barulah dapat dipasang rambu lalu lintas oleh pegawai fungsional umum.

c) SOP perizinan parkir luar badan jalan

Dalam manajemen lalu lintas di kota Pekanbaru maka jika terjadi pengaduan harus membuat laporan yang diketahui dan ditunjukkan oleh Kepala Dinas. Selanjutnya dilakukan disposisi terhadap kepala bidang dan juga kepala seksi untuk mengetahui tindak lanjut atas pengaduan dan isu strategis tahap selanjutnya yaitu dilakukan tinjauan ke lapangan oleh fungsional umum melalui Kepala seksi dan dibuatkan laporan kondisi lapangan yang ditujukan kepada kepala seksi. Hasil laporan kondisi di lapangan akan dilaporkan kepada kepala dinas dan juga Kepala Bidang lalu akan diadakan rapat forum LLAJ yang diketahui oleh seluruh pegawai yang ada.

2) Kompetensi pegawai Seksi rekayasa dan fasilitas lalu lintas jalan dan perairan (APILL)

a) SOP perawatan traffic light

Pelaksana fungsional umum/ teknisi harus melakukan survey rutin pada setiap traffic light, selanjutnya harus menyusun laporan survey untuk dilaporkan kepada kepala seksi, selanjutnya akan direkomendasikan tindakan perawatan maupun perbaikan traffic light. Hasil pengerjaannya akan dilaporkan kembali kepada kepala seksi dan dari kepala seksi akan melaporkannya kepada kepala bidang.

b) SOP perubahan u-turn dan evaluasi daerah rawan kemacetan

Pelaksana fungsional umum melakukan survey kemacetan untuk perubahan u-turn, selanjutnya menyampaikan hasil laporan surveynya untuk ditelaah oleh staf melalui kepala seksi, selanjutnya akan dilaporkan kepada kepala bidang. Disposisi hasil laporan oleh kepala bidang ini akan diarahkan oleh Kepala Dinas, selanjutnya mengkoordinasikan langsung kepada kepala seksi untuk melakukan perubahan/ tidak. Jika dilakukan perubahan maka akan diserahkan kepada pegawai fungsional umum, jika tidak maka akan dilakukan pengarsipan oleh pegawai fungsional umum.

c) SOP merancang dan evaluasi kawasan tertib lalu lintas

Pegawai fungsional umum akan melakukan survei dan hasilnya akan disampaikan kepada kepala seksi, hasil telaah dari kepala seksi akan dilaporkan langsung kepada Kepala Bidang. Selanjutnya akan dilakukan disposisi hasil laporan kepada kepala dinas dan jika memang membutuhkan rancangan evaluasi tertib lalu lintas maka akan disampaikan langsung kepada kepala seksi. Jika terjadi perubahan maka akan diberikan kepada fungsional umum dan jika tidak terjadi pelaksanaan dan perubahan maka akan dilakukan pengarsipan.

d) SOP perizinan parkir di badan jalan

Penerimaan disposisi pimpinan atas permohonan izin perparkiran akan di tanggung jawabi oleh kepala seksi selanjutnya akan dilakukan pencatatan permohonan izin perparkiran oleh fungsional umum dan

pemeriksaan kelengkapan persyaratan permohonan izin akan diberikan kepada kepala seksi, selanjutnya akan dilakukan survei ke lapangan dan dibuatkan laporan survei. Selanjutnya akan disusun draft perizinan perparkiran oleh kepala seksi yang juga diketahui dan dilaksanakan oleh fungsional umum. Selanjutnya draft perizinan perparkiran ini akan ditandatangani terlebih dahulu oleh Kepala Bidang dan juga kepala dinas untuk selanjutnya dilakukan pengeluaran surat edaran izin parkir. Penerimaan dokumen oleh kepala seksi selanjutnya akan dibuat nomor dan diberikan cap dinas perizinan parkir lalu disampaikan kepada fungsional umum untuk melakukan pengiriman dan pengarsipan izin perparkiran.

- 3) Seksi pengawasan lalu lintas jalan
 - a) SOP pengelolaan surat masuk

Pengelolaan surat masuk oleh staf bertugas menerima dan mencatat surat masuk. Pemberian kartu disposisi oleh staf akan disampaikan kepada Kepala Bidang maupun sekretaris yang dikontrol oleh kasubag. Selanjutnya surat yang masuk akan didisposisi kepada ada kepala dinas untuk didistribusikan kepada wasdal dan juga selanjutnya dilakukan pengarsipan surat masuk di sekretariat masing-masing bidang. Dibuatkan laporan surat masuk dalam kurun waktu per triwulan dan membuat laporan surat masuk dalam kurun waktu pertahun.

b) SOP pengelolaan surat keluar

Kepala Bidang dan juga staf membuat konsep surat dan melakukan pengetikan untuk surat yang akan keluar selanjutnya pemeriksaan konsep surat akan diketahui oleh Kepala Bidang dan juga sekretaris Untuk ditandatangani selanjutnya oleh Kepala Bidang wasdal dan juga sekretaris didistribusikan dan diberikan nomor surat keluar serta chatnya dari kepala dinas untuk disampaikan surat keluar melalui staf.

c) SOP pelayanan dan pengaturan lalu lintas

Kompetensi pelayanan dan pengaturan lalu lintas di perintah dan dipimpin kepada PNS yang akan melaksanakan pengawasan melalui arahan Kepala Dinas. Arahan dari kepala dinas akan diberikan surat perintah tugas kepada Kepala Bidang maupun staf setelah ditandatangani oleh sekretaris maka penandatanganan surat perintah tugas akan disampaikan kembali kepada Kepala Dinas diberikan nomor surat oleh staf untuk didistribusikan kepada para pegawai yang bertugas mengawasi lalu lintas di lapangan.

d) SOP pengelolaan perlengkapan dan pemeliharaan aset bidang wasdal

Dalam pengelolaan perlengkapan dan pemeliharaan aset bidang maka staf yang diperintahkan oleh Kepala Bidang mendata semua barang-barang atau aset yang dimiliki serta dibuatkan laporan secara persemester dan akhir tahun. Staf bertugas membuat surat pengantar laporan barang-barang atau aset untuk dimintai para oleh Kepala Bidang dan juga sekretaris penandatanganan surat pengantar dan

laporan barang-barang dan Aset akan diberikan kepada kepala dinas untuk diberikan nomor surat pengantar dan cap dinas oleh staf selanjutnya pendistribusian laporan barang-barang dan aset kantor ke setiap instansi terkait untuk dilakukan pengarsipan.

e) SOP pemeriksaan kendaraan di jalan

Kepala Bidang dan juga kepala seksi menerima disposisi pimpinan atas perintah pemeriksaan kendaraan. Selanjutnya akan dilakukan pencatatan serta pemeriksaan oleh staf dibantu oleh tim untuk memeriksa kelengkapan dokumen kendaraan di jalan setiap pemeriksaan akan disusun laporannya serta ditandatangani oleh Kepala Bidang kepala seksi dan juga sekretaris serta pembuatan pengiriman laporan hilang untuk diketahui oleh Kepala Dinas dan jumlahnya akan direkap melalui surat bukti pelanggaran yang disusun secara berkala yakni per bulan dan per tahun.

f) SOP pengawalan terhadap kendaraan walikota / wakil walikota

Setiap pengawalan terhadap kendaraan Walikota ataupun wakil walikota disesuaikan oleh permintaan pengawalan yang diketahui oleh petugas administrasi tata usaha dan juga kepala dinas selanjutnya diberikan koordinasi kepada Kepala Bidang untuk disposisi pengisian permohonan persyaratan pengawalan melalui verifikasi rute pengawalan yang diketahui oleh Kepala Bidang kepala seksi dan juga tak serta disusun jadwal pengawalan dan juga laporan pengawalan yang diketahui oleh setiap petugas pelaksana.

C. Faktor Penghambat Kompetensi Pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru

Berdasarkan hasil wawancara terhadap faktor penghambat kompetensi pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru maka diketahui beberapa hambatan yang dirangkum dalam poin-poin sebagai berikut:

1. Keterbatasan anggaran penyelenggaraan diklat

Pada dasarnya, dalam penyelenggaraan diklat dilakukan untuk mengatasi kesenjangan kompetensi para pegawai. Hal ini harus didasarkan pada ketersediaan informasi tentang kesenjangan kualifikasi dan kompetensi pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kenmorito, S.ST (TD) selaku Perwakilan Kepala Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru terkait keterbatasan anggaran penyelenggaraan diklat diperoleh informasi sebagai berikut:

“Ketersediaan menyusun profil pegawai yang disusun berdasarkan pemetaan talenta dan kompetensi untuk ikut diklat belum ada, kendalanya karna anggaran belum tersedia dan memang untuk saat ini jarang meskipun pernah melakukan pemetaan talenta, karena selama ini masih mengikuti talent pool dari BKN.” (Wawancara Kenmorito, S.ST (TD), Perwakilan Kepala Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru, tanggal 12 Februari 2021).

Sejalan dengan hasil wawancara di atas, juga didukung dengan jawaban Edi Sofyan, A.Ma PKB, SE., M.Si selaku Kepala Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru sebagai berikut:

“Analisis kebutuhan diklat itu harus didasarkan merit sistem, kita butuh misalkan, tapi ada keterbatasan jadi tidak bisa terlaksanakan dan terpenuhi. 2016 ada talent pool, cuman numpang di BKN. Kami masih sebatas peserta, itupun belum semua yang ikut. Keterbatasan kuota di BKN nya. Prioritas untuk Eselon II dan III. Belum dilaksanakan karna nggak ada anggaran. Pengusulan anggaran diklat ini sering kandas di BAPPEDA karna dianggap belum prioritas.” (Wawancara Edi Sofyan, A.Ma PKB, SE., M.Si, Kepala

Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru, tanggal 9 Februari 2021).

Menarik kesimpulan dari hasil wawancara di atas, maka dapat disimpulkan bahwa adanya pengadaan sistem merit berbasis manajemen PNS untuk pengembangan karir termasuk didalamnya pendidikan dan pelatihan PNS. Pelatihan seringkali tidak diarahkan pada analisis kebutuhan organisasi/ unit kerja. Kondisi ini menyebabkan tidak optimalnya *output* atau *outcome* dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi peningkatan kinerja pegawai maupun organisasinya. Sementara itu, dalam pengembangan karier pegawai juga tidak jarang tanpa mendasarkan pada profesionalisme, akan tetapi lebih kepada senioritas atau pertimbangan-pertimbangan lainnya. Hal-hal semacam ini pada akhirnya menyebabkan pembinaan atau pengembangan pegawai, khususnya Pegawai Negeri Sipil, menjadi tidak maksimal ditambah lagi dengan terbatasnya anggaran yang tersedia.

2. Keterbatasan jumlah SDM

Instansi mempunyai kebijakan internal untuk pemenuhan kebutuhan pegawai dan melaksanakan pengadaan secara terbuka dan kompetitif, dari jalur CPNS, PPPK, dan dari instansi lain. Ketersediaan rencana pengadaan pegawai untuk tahun berjalan yang dirinci menurut jumlah, jabatan, pangkat, kualifikasi, kompetensi, dan unit kerja, baik yang berasal dari CPNS, PNS dari instansi/daerah lain, PPPK ataupun anggota TNI dan Polri untuk instansi tertentu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kenmorito, S.ST (TD) selaku Perwakilan Kepala Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru terkait keterbatasan jumlah SDM diperoleh informasi sebagai berikut:

“Sebenarnya menghitung kebutuhan pegawai itu dari BKPSDM, cuman sepanjang Analisis jabatan (Anjab), dan peta jabatannya belum selesai kami nggak bisa menghitung kebutuhan 5 tahun kita, ini paling sering bermasalah. Kebutuhan pertahun aja yang bisa kami lakukan, dan untuk 5 tahun belum pernah dilakukan sama sekali. Jadi yang di *entry* untuk kurun waktu tahun berjalan aja. Makanya memang SDM kita masih bisa dibilang terbatas.” (Wawancara Kenmorito, S.ST (TD), Perwakilan Kepala Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru, tanggal 12 Februari 2021).

Sejalan dengan hasil wawancara di atas, juga didukung dengan jawaban Edi Sofyan, A.Ma PKB, SE., M.Si selaku Kepala Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru sebagai berikut:

“Iya untuk staf MRLL aja cuman 15 orang, fasilitas itu cuman 10 dan pengawas itu cuman 20 orang. Memang untuk yang pengawas ini saya pikir butuh penambahan SDM karena kondisi di lapangan ini dibutuhkan jumlah personil yang banyak.” (Wawancara Edi Sofyan, A.Ma PKB, SE., M.Si, Kepala Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru, tanggal 9 Februari 2021).

Menarik kesimpulan dari hasil wawancara di atas, maka dapat diketahui bahwa memang hingga saat ini adanya keterbatasan SDM. Pengadaan merupakan usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan. Namun hal ini tentu diperlukan berbagai validasi diantaranya analisis jabatan serta peta jabatan untuk menghitung kebutuhan penambahan jumlah pegawai di Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru.

3. Rendahnya Pengawasan di Lapangan

Dalam teknisnya, rendahnya pengawasan oleh masing-masing kepala seksi terkait terhadap kompetensi pegawai yang bekerja. Hal ini disebabkan karena setiap perintah tugas hanya didasarkan dari SPT (Surat Perintah Tugas) dan hal ini

jika tidak diawasi secara langsung tentu dapat menimbulkan hasil kerja yang kurang konsisten dan tidak efisien.

Kenyataan yang terjadi banyak pegawai yang hanya duduk-duduk saja dan bermain handphone serta melakukan kegiatan lain yang kurang produktif saat jam aktif kerja. Hal ini tentu dapat menghambat kompetensi pegawai itu sendiri karena masih rendahnya perilaku giat bekerja yang ditunjukkan. Ketika observasi saat penelitian juga penulis menemukan masih banyak pegawai yang kurang produktif saat jam aktif kerja. Dibutuhkan pengawasan maupun budaya kerja yang tinggi agar setiap pegawai sadar pentingnya membangun pelayanan publik yang optimal bagi kelancaran lalu lintas di Kota Pekanbaru.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka kesimpulan penelitian ini adalah:

1. Kompetensi teknis tergolong baik karena dalam pelaksanaan tugas sudah memahami teknis penyelesaian pekerjaan didukung dengan adanya diklat. Kompetensi manajerial tergolong cukup baik karena masih belum efektifnya manajemen jumlah pekerjaan, rendahnya inisiatif penyelesaian pekerjaan secara mandiri dan belum tegasnya peraturan teknis penggunaan fasilitas operasional pekerjaan. Kompetensi sosial tergolong cukup baik karena rendahnya pengawasan oleh masyarakat, serta koordinasi antar seksi dan bidang yang sering terhambat. Kompetensi intelektual/ strategis tergolong baik karena pegawai berkomitmen membangun visi, memiliki inovasi strategi penyelesaian pekerjaan yang sering terjadi, berani mengutarakan ide dan saran, serta percaya diri dalam mengambil keputusan. Secara keseluruhan, kompetensi pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru mendapatkan persentase 57,8% terletak pada interval 34%-66% sehingga tergolong “Cukup baik”.
2. Faktor penghambat kompetensi pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru adalah

keterbatasan anggaran penyelenggaraan diklat, keterbatasan jumlah SDM, dan rendahnya pengawasan di lapangan.

B. Saran

Rekomendasi atau saran yang dapat diberikan untuk peningkatan kompetensi pegawai Bidang Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas di Kantor Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru adalah:

1. Penyelenggaraan diklat harus lebih dianggarkan oleh Kasubag Umum dan Kasubag Kepegawaian dalam upaya peningkatan komitmen Dinas Perhubungan untuk mengatasi kesenjangan kompetensi diantara para pegawai agar misi tercapai yaitu meningkatkan dan memberdayakan SDM perhubungan yang berkualitas dan profesional.
2. Keterbatasan jumlah SDM dapat diatasi dengan menyusun kebutuhan untuk penambahan pegawai honorer hal ini tentunya disesuaikan dengan kemampuan dan kebutuhan Dinas Perhubungan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan dan penyediaan jasa transportasi, komunikasi dan informatika yang lengkap, menyeluruh, handal dan terjangkau.
3. Kepala Seksi harus lebih intensif dalam mengawasi tugas pegawai saat jam aktif kerja, untuk meminimalisir kegiatan yang kurang produktif saat jam aktif kerja masih berlangsung.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

Literatur

- Ali, Faried, 2014. *Ilmu Administrasi*, Makasar: PT Refika Aditama.
- Amirullah, Haris, 2004. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Andry, Hendry. 2015. *Perilaku Dan Etika Administrasi Publik*. Pekanbaru: Marpoyan Tujuh Publishing.
- Anggara, Sahya, 2012. *Ilmu Administrasi Negara*. Jakarta: Pustaka Setia.
- Arikunto, Suharsimi, 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Awang, Azam dan Wijaya, Mendra. 2012. *Ekologi Pemerintahan*. Pekanbaru: Alaf.
- Chandler, R.C., dan Plano, J. C. (2008). *Publik Administration Dictionary*. New York: John Wiley & Sons.
- Creswell, J.W. (2010). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Edisi 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Darwis, dkk, 2009. *Dasar-Dasar Manajemen*. Pekanbaru: Pusat Pengembangan Pelatihan Universitas Riau.
- Dessler, Gary. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid III. Jakarta: Salemba Empat.
- Effendi, Usman, 2014. *Asas Manajemen*. Jakarta: PT Grafindo Pustaka.
- Hamim, Sufian, 2005. *Administrasi, Organisasi, Manajemen*. Pekanbaru: UIR Press.
- Hasibuan, Melayu, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kaswan dan Akhyadi, Ade Sadikin, 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mahsun, Mohamad. 2014. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BFFE-Yogyakarta.

- Mangkunegara, A.P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mardalis, 2014. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Moehariono, 2012. *Indikator Kinerja Utama (IKU)*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Mulyasa, 2006. *Kinerja Pegawai Dalam Organisasi Modern*. Jakarta: Rajawali Press.
- Pasolong, Harbani. 2016. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal., dan Sagala, Ella Jaulani. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Grasindo Persada.
- Robbins, S.P., dan Judge, A.T. (2012). *Perilaku Organisasi*, edisi IV. Jakarta: Salemba Empat.
- Sankri. 2003. *Sistem Administrasi Kesatuan Republik Indonesia*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Sedarmayanti, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, Sondang. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjuntak, Payaman. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Sinambela, Poltak. Lijan. 2012. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudarmanto, 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi Dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Syafri, Wirman. 2012. *Studi Tentang Administrasi Publik*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Thoha, Miftah. (2008). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya. Cetakan Kedelapan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Tim Penyusun. 2013. *Buku Pedoman Penulisan Penelitian*. Pekanbaru: UIR Badan Penerbit FISIPOL.

Wibowo. (2016). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.

Zulkifli dan Nurmasari. 2015. *Pengantar Manajemen*. Pekanbaru: Marpoyan Tujuh Publishing.

Media/Dokumen

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945

Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

Peraturan Pemerintah No 101 tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korp dan Kode Etik PNS, dan meningkatkan pengawasan (pengawasan internal, pengawasan eksternal, pengawasan masyarakat)

Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 106 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Perhubungan Kota Pekanbaru