

## **TESIS**

# **ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL PERHUBUNGAN DARAT KEMENTERIAN PERHUBUNGAN**

**Disusun Oleh :**

**NAMA : ANDRI OLOAN HARAHAHAP**  
**NPM : 1864002134**  
**JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK**  
**PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA**  
**KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian Syarat  
guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik  
(M.Tr.A.P.)**



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

**2020**

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR**

JUDUL TUGAS AKHIR :

ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DIREKTORAT  
JENDERAL PERHUBUNGAN DARAT KEMENTERIAN PERHUBUNGAN

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Jakarta, Agustus 2020

Pembimbing,



Dr. R. LUKI KARUNIA, MA.

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

**LEMBAR PENGESAHAN**

Nama : ANDRI OLOAN HARAHAAP  
Nomor Pokok : 1864002134  
Program studi : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR  
Judul Tesis : ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT  
DIREKTORAT JENDERAL PERHUBUNGAN DARAT  
KEMENTERIAN PERHUBUNGAN

telah mempertahankan Tugas Akhir ini dihadapan Tim Penguji

Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara

Politeknik STIA LAN Jakarta

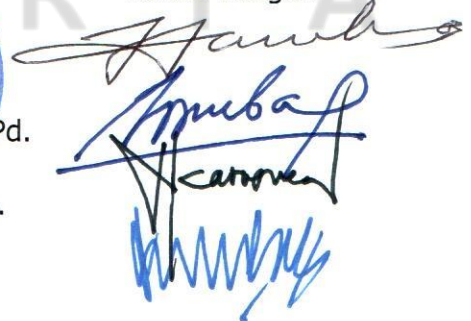
Hari : Jum'at  
Tanggal : 17 Juli 2020  
Pukul : 13.30 WIB

**TELAH DINYATAKAN LULUS**

Tim Penguji

Ketua : Dr. Hamka, MA.  
Sekretaris : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd.  
Pembimbing/Anggota : Dr. R. LUKI KARUNIA, MA.  
Anggota : Yogi Suwarno, MA., Ph.D.

Tanda Tangan



## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : ANDRI OLOAN HARAHAAP

NPM : 1864002134

Program studi : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA

Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul Analisis Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 17 Agustus 2020

Penulis,



ANDRI OLOAN HARAHAAP

## KATA PENGANTAR

Puji serta rasa syukur kehadiran Allah SWT Tuhan yang Maha Kuasa karena atas segala Rahmat dan Karunianya, Sholawat serta salam kepada junjungan Nabi besar Muhammad SAW sehingga tesis kami dengan judul "Analisis Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat" dapat diselesaikan.

Penulisan tesis ini merupakan syarat memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik pada Program Studi Administrasi Pembangunan Negara Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta.

Ijinkan saya sebagai peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada dosen Pembimbing Bapak Dr. R. Luki Karunia, MA. atas kesediaan beliau disela-sela kesibukannya masih berkesempatan memberikan waktu atas petunjuk, arahan serta bimbingannya.

Dalam kesempatan ini juga saya ucapkan terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA. selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta.
2. Bapak Ir. Imran Rasyid, MBA. selaku Sekretaris Direktorat Jenderal Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan yang telah memberikan kesempatan peneliti untuk melaksanakan tugas belajar khusus di Politeknik STIA LAN Jakarta ini.
3. Seluruh Civitas Akademika Kampus Politeknik STIA LAN Jakarta atas bimbingan, bantuan dan fasilitas yang diberikan selama peneliti mengikuti perkuliahan.
4. Seluruh Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat yang telah memberikan dukungan, semangat serta doanya.

5. Untuk istriku tercinta Yulia Purwandhani, dan keempat putra-putri kami Muhammad Rafaat el Ghazi Harahap, Ghaida Shariqa az Zahra Harahap, Muhammad Raqilla el Ghifari Harahap dan Muhammad Raizan el Gharra Harahap yang selalu memberikan semangat dan doa dalam penyelesaian tesis ini.
6. Sahabat-sahabat saya yang super di kelas MSDA tahun 2018 atas pengalaman, kekompakan selama belajar di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Akhir kata kami ucapkan terima kasih, terima kasih kepada semua pihak dan kami sadar tesis ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan peneliti miliki. Untuk itu kami mengharapkan saran dan masukannya sebagai referensi untuk perbaikan kedepan.

Jakarta, 17 Agustus 2020

ANDRI OLOAN HARAHAAP



PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

ABSTRACT

ANDRI OLOAN HARAHAHAP, 1864002134  
EMPLOYEE PERFORMANCE ANALYSIS OF EMPLOYEE SECRETARIAT OF  
DIRECTORATE GENERAL OF LAND TRANSPORTATION MINISTRY OF  
TRANSPORTATION

116 Pages, 5 Chapters, 7 Tables, 9 Pictures, 2 Graphs, 9 Appendices  
References: 17 Books, 18 Journals, 5 Regulations

---

Secretariat of Directorate General of Land Transportation has never conducted an analysis on the performance of employees how to manage humans to become highly disciplined, because organization management is where a group of people to achieve goals that discipline is a motivation, attitude, and obedience to the task assigned to him or do the work according to the main task and function. The results of this study aims to determine how the performance of employees of the Secretariat of Directorate General of Land Transportation. The research method used is qualitative research with descriptive method. Data collection is done by conducting interviews, document review and observation. The results showed that:

1. Aspects Effectiveness, work ability of employees in adjusting, work performance and work skills in the Secretariat of Directorate General of Land Transportation can be concluded that employees in the Secretariat of Directorate General of Land Transportation most already have aspects of effectiveness in working although there are some small not yet possessed, but things must be further developed to achieve maximum satisfaction.
2. Aspects of Efficiency, Awareness, expertise and work discipline in the Secretariat of Directorate General of Land Transportation. Employees at the Secretariat of Directorate General of Land Transportation have not all been able to meet the efficiency aspects of work, sub aspects of awareness is so important that should be considered by each employee as we" as leaders in the Secretariat of Directorate General of Land Transportation what should be done to improve this.
3. Quality aspect, employees in Secretariat of Directorate General of Land Transportation mostly have been able to fulfill quality aspect in work.

Suggested in the aspect of effectiveness needs to be made a commitment from all parties to implement their creative ideas and innovations related to the project changes, then monitoring maximally for some employees who are still under perform. In addition, also related to the problem of timeliness should prioritize work that is strategic for the purpose of the organization for the performance of employees in a better organization. Aspects of Efficiency needs to be maximized motivation for some employees who are still not experts by providing support both morally and substantially, and related discipline apply PP 53 of 2010 in order to have a deterrent effect for employees who are indisciplined without mercy. Quality aspect needs to be done periodical mapping of education and training programs, giving different job characteristics to unskilled employees using office equipment, and intensive approach to the employee so that they will think to be able to feel that they are also needed by organization.

Keywords: Employee Performance

---

**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**



PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

ABSTRAK

ANDRI OLOAN HARAHAAP, 1864002134  
ANALISIS KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DIREKTORAT  
JENDERAL PERHUBUNGAN DARAT  
116 Halaman, 5 Bab, 7 Tabel, 9 Gambar, 2 Grafik, 9 Lampiran  
Daftar Pustaka: 17 Buku, 18 Jurnal, 5 Peraturan

---

Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat belum pernah melakukan analisis terhadap kinerja pegawai bagaimana harus mengelola manusia agar menjadi tenaga yang berdisiplin tinggi, sebab pengelolaan organisasi merupakan tempat sekelompok manusia untuk mencapai tujuan yang disiplin merupakan suatu motivasi, sikap, dan kepatuhan terhadap tugas yang diberikan padanya atau melakukan pekerjaan sesuai tugas pokok dan fungsinya. Hasil Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara, telaah dokumen dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1. Aspek Efektivitas, kemampuan kerja pegawai dalam menyesuaikan diri, prestasi kerja dan kemampuan kerja pada Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan dapat disimpulkan bahwa pegawai di Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat sebagian besar sudah memiliki aspek keefektivitasan dalam bekerja meskipun ada beberapa sebagian kecil saja yang belum memiliki, namun hal harus lebih dikembangkan lagi untuk bisa mencapai kepuasan yang maksimal.
2. Aspek Efisiensi, Kesadaran, keahlian serta disiplin kerja pada Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat Kementerian Perhubungan. Pegawai di Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat belum semuanya dapat memenuhi aspek efisiensi dalam bekerja, sub aspek kesadaran sangat menonjol yang harus diperhatikan oleh masing-masing pegawai dan juga pimpinan di Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki ini.

3. Aspek Kualitas, pegawai di Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat sebagian besar sudah dapat memenuhi aspek kualitas dalam bekerja.

Disarankan dalam aspek efektivitas perlu dilakukan suatu komitmen dari semua pihak untuk melaksanakan ide-ide kreatif dan inovasi mereka terkait adanya proyek perubahan, kemudian monitoring secara maksimal bagi beberapa pegawai yang memang masih under perform. Selain itu juga terkait masalah ketepatan waktu seharusnya memprioritaskan pekerjaan yang sifatnya strategis demi tujuan organisasi agar kinerja pegawai dalam suatu organisasi yang lebih baik lagi. Aspek Efisiensi perlu dilakukan adanya motivasi secara maksimal bagi beberapa pegawai yang memang masih belum ahli dengan memberikan dukungan baik moril maupun secara substansi, dan terkait disiplin terapkan PP 53 Tahun 2010 agar ada efek jera bagi pegawai yang indipliner tanpa ampun. Aspek kualitas perlu dilakukan adanya pemetaan program-program pendidikan dan pelatihan secara berkala, memberikan sifat pekerjaan yang berbeda kepada pegawai yang masih belum terampil menggunakan peralatan kantor, serta melakukan pendekatan secara intensif kepada pegawai tersebut sehingga mereka akan berpikir untuk dapat merasa bahwa mereka juga dibutuhkan oleh organisasi.

Kata Kunci: Kinerja Pegawai

---

## DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR JUDUL .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAKSI .....	vii
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR GRAFIK .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
 BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN .....	 1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus Permasalahan .....	15
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	15
 BAB II KERANGKA TEORI .....	 17
A. Tinjauan Teori .....	17
1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	18
a. Pengertian MSDM .....	18
b. Fungsi-Fungsi MSDM .....	19
2. Kinerja .....	26
a. Pengertian Kinerja .....	26
b. Pengertian Pegawai .....	30
c. Faktor-Faktor Kinerja Pegawai .....	31
d. Indikator Kinerja .....	36
B. Konsep Kunci .....	49
C. Model Berpikir .....	50

D. Pertanyaan Penelitian .....	51
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>52</b>
A. Metode Penelitian .....	52
1. Lokasi Penelitian .....	54
2. Jadwal Penelitian .....	55
B. Teknik Pengumpulan Data .....	55
1. Metode Pengumpulan Data .....	55
a. Wawancara/ Interview .....	55
b. Observasi .....	59
c. Studi Dokumen .....	60
2. Instrumen Penelitian .....	61
3. Prosedur Pengolahan Data .....	62
a. Teknik Pengolahan Data .....	62
b. Teknik Analisa Data .....	62
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>65</b>
A. Gambaran Umum .....	65
1. Visi .....	67
2. Misi .....	67
3. Tujuan dan Sasaran .....	67
4. Program Kerja .....	68
5. Struktur Organisasi .....	70
B. Pembahasan Hasil Penelitian .....	74
1. Aspek Efektivitas .....	75
a. Kemampuan Menyesuaikan Diri .....	76
b. Prestasi Kerja .....	81
c. Kepuasan Kerja .....	84
d. Kesimpulan Aspek Efektivitas .....	89
2. Aspek Efisiensi .....	90
a. Kesadaran .....	91
b. Keahlian .....	94
c. Disiplin .....	97
d. Kesimpulan Aspek Efisiensi .....	100
3. Aspek Kualitas .....	101
a. Pengetahuan .....	102
c. Keterampilan .....	105
d. Abilities .....	108

e. Kesimpulan Aspek Kualitas .....	112
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....	113
A. Kesimpulan .....	113
1. Aspek Efektivitas .....	113
2. Aspek Efisiensi .....	114
3. Aspek Kualitas .....	115
B. Saran .....	116
1. Aspek Efektivitas .....	116
2. Aspek Efisiensi .....	116
3. Aspek Kualitas .....	117
DAFTAR PUSTAKA .....	118
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
**J A K A R T A**

## DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
Tabel I.1	Pengukuran IKK Setditjen Hubdat .....	8
Tabel I.2	Jumlah Pegawai Setditjen Perhubungan Darat .....	13
Tabel I.2	Rekapitulasi Disiplin Kehadiran Pegawai .....	14
Tabel I.3	Rekapitulasi Jenis Hukuman Disiplin Pegawai .....	14
Tabel III.1	Jadwal Penelitian .....	55
Tabel III.2	Daftar Informan .....	59
Tabel IV.1	Data Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin .....	71

**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
**J A K A R T A**

## DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
Gambar II.1	Model Berfikir .....	50
Gambar IV.1	Struktur Organisasi Setditjen Hubdat .....	70
Gambar IV.2	Piagam Penghargaan .....	84
Gambar IV.3	Pegawai Berprestasi .....	88
Gambar IV.4	Rapat Penyusunan Proyek Perubahan .....	90
Gambar IV.5	Sosialisasi Disiplin Melalui Media Sosial .....	100
Gambar IV.6	Apel Pagi Pegawai Setditjen Hubdat .....	101
Gambar IV.7	Pegawai Asyik Membuka Internet Saat Kerja .....	111
Gambar IV.8	Penetapan Karyasiwa PNS Setditjen Hubdat .....	112

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A



## DAFTAR GRAFIK

Nomor		Halaman
Grafik IV.1	Data Pegawai Setditjen Perhubungan Darat Berdasarkan Tingkat Pendidikan	72
Grafik IV.2	Data Pegawai Setditjen Perhubungan Darat Berdasarkan Golongan	73

**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
**J A K A R T A**

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Matriks Pengembangan Instrumen Penelitian
Lampiran 2	Pedoman Wawancara
Lampiran 3	Transkrip Wawancara
Lampiran 4	Rekapitulasi SKP
Lampiran 5	Hasil Rekapitulasi Presensi Absen
Lampiran 6	Data Capaian Keberhasilan Kinerja Organisasi

**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
**J A K A R T A**

## BAB I

### PERMASALAHAN PENELITIAN

#### A. Latar Belakang Permasalahan

Organisasi Pemerintahan pada hakikatnya merupakan suatu institusi yang memiliki kewajiban memberikan pelayanan yang prima. Sumber Daya Manusia dalam suatu instansi pemerintahan memegang peranan yang sangat penting. Sumber daya manusia memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas pemerintahan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada di dalam instansi pemerintah harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil kerja yang optimal.

Bagi organisasi publik tujuan kerja lebih berorientasi pada pelayanan yang lebih baik dan berkualitas (public service). Diperlukan kemampuan dan kemauan kalangan birokrasi untuk melakukan langkah-langkah reformasi birokrasi yang mencakup perubahan perilaku yang mengedepankan netralitas, professional, demokratis, transparan dan disertai perbaikan semangat kerja, cara kerja dan terutama dalam pengelolaan kebijakan dan pemberian pelayanan publik, serta komitmen dan pemberdayaan akuntabilitas instansi pemerintah.

Di Indonesia, kinerja birokrasi masih perlu dibenahi dan ditingkatkan dalam memberikan pelayanan yang baik untuk mendukung upaya membangun pemerintahan yang berkualitas (good governance). Kinerja birokrasi tidak terlepas dari kinerja sumber daya manusia di dalamnya, sumber daya manusia yang dimaksud adalah aparatur pemerintah yang dikenal dengan Aparatur Sipil Negara (ASN).

Kelancaran dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan sangatlah tergantung pada kesempurnaan Aparatur Sipil Negara (ASN). Maka dari itu, dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, diperlukan Aparatur Sipil Negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan, dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Kinerja birokrasi pemerintah yang dinilai masih diwarnai dengan inefisiensi, penyalahgunaan wewenang, kolusi, korupsi dan nepotisme menjadi fokus kritikan yang sering dilontarkan publik, meskipun berbagai upaya perbaikan sudah banyak dilakukan pemerintah. Cara penyelenggaraan pemerintah yang belum efisien,

efektif dan berkualitas masih mewarnai kinerja organisasi publik pada saat ini.

Pada suatu instansi pemerintah selalu dibutuhkan adanya pegawai yang terampil, mampu dan cakap sesuai dengan pekerjaannya sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan dan juga dapat meningkatkan prestasi kerja yang baik untuk masyarakat maupun instansi pemerintah itu sendiri. Karena begitu tingginya tuntutan akan kompetensi Sumber Daya Manusia dan pentingnya kedudukan manusia dalam instansi pemerintah, maka peran atasan atau pimpinan sangat penting untuk melihat sejauh mana kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya ataupun tugasnya.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara adalah salah satu peraturan pemerintah yang diterbitkan untuk mendukung pelaksanaan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, perlu dibangun Aparatur Sipil Negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan

bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Kinerja maksimal dari pegawai menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara akan terwujud bilamana organisasi dapat mengarahkan dan mengembangkan potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai sehingga pegawai mampu bekerja secara optimal.

Salah satu alasan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 adalah sebagai dasar dalam rangka mendukung program Reformasi Birokrasi yang bertujuan untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (business process) dan sumber daya manusia aparatur.

Aparatur Sipil Negara merupakan sebagian dari reformasi birokrasi, yang perlu ditetapkan sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara.

Tidak dapat dipungkiri lagi dan tidak dapat diragukan lagi bahwa salah satu faktor yang paling penting dan mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi adalah

faktor sumber daya manusia atau disebut SDM. Keunggulan bersaing (competitive advantage) suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Untuk dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu instansi pemerintah ataupun programnya, maka seluruh aktivitas yang ada harus diukur, dan pengukuran tersebut tidak hanya dilihat dari input (masukan) dari program akan tetapi lebih ditekankan kepada output (keluaran), outcomes (hasil), benefits (manfaat) dan impacts (dampak). Oleh karena itu, penanganan sumber daya manusia harus dilakukan secara menyeluruh dan seksama dalam kerangka sistem pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat strategis, menyatu, dan selalu terhubung sesuai tujuan, visi misi organisasi.

Permasalahan yang paling umum didapati pada birokrasi di Indonesia, adalah pola pikir (mind-set) dan budaya kerja (culture set) dimana Aparatur belum sepenuhnya mendukung reformasi birokrasi yang efisien, efektif dan produktif, dan profesional sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025. Untuk memperbaiki kinerja pegawai, khususnya di era reformasi birokrasi ini semakin penting artinya ketika dihadapkan pada tantangan nasional maupun internasional, terlebih lagi jika dihadapkan pada kondisi masyarakat yang semakin kritis sebagai dampak positif dari pembangunan



negara saat ini. Pertanyaan yang sangat pokok untuk dicarikan jawabannya yaitu bagaimana cara untuk menyempurnakan birokrasi pemerintahan agar lebih baik lagi untuk menghadapi era globalisasi.

Suatu pekerjaan memang memiliki dimensi kerja yang mengidentifikasi elemen-elemen yang paling penting dari suatu pekerjaan. Bagi setiap Organisasi atau Instansi setidaknya dapat mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan para pegawainya sebagai landasan untuk memperbaiki kekurangan dan kelebihan dalam rangka meningkatkan produktifitas dan pengembangan pegawai sehingga kinerja pegawai pada setiap instansi dapat optimal. Maka dari itu perlu dilakukan penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada periode terdahulu atau periode yang akan datang. Penilaian disini dimaksudkan untuk mengetahui apakah unjuk kerja dari pegawai sudah memenuhi standar kerja yang diharapkan atau belum. Kinerja dalam suatu organisasi adalah jawaban dari berhasil atau tidaknya visi misi organisasi.

Para pimpinan kadang atau bahkan seringkali tidak memperhatikan kecuali kondisinya sudah sangat buruk. Banyak dari beberapa pimpinan tidak mengetahui buruknya kinerja pegawainya yang tidak optimal sehingga organisasi atau instansi menghadapi krisis yang sangat serius. Hal tersebut merupakan suatu pertanda bahwa adanya kinerja pegawai yang menurun.

Pada hakekatnya tugas pokok pegawai pemerintah adalah memberikan pelayanan, sehingga aparat pemerintah memiliki kewajiban dan tanggung jawab untuk memberikan pelayanan publik dengan baik dan dapat memuaskan semua pihak. Terselenggaranya pelayanan publik yang profesional merupakan tanggung jawab bersama antara pimpinan dan bawahannya.

Bagaimana kita harus mengelola manusia agar menjadi tenaga yang berdisiplin tinggi, sebab pengelolaan organisasi merupakan tempat sekelompok manusia untuk mencapai tujuan yang disiplin merupakan suatu motivasi, sikap, dan kepatuhan terhadap tugas yang diberikan padanya atau melakukan pekerjaan sesuai tugas pokok dan fungsinya.

Sesuai dengan PM 122 Tahun 2018 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan, Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat mempunyai tugas yaitu:

1. Melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas dan pemberian pelayanan dalam lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat;
2. Melaksanakan dukungan teknis dan administrasi kepada seluruh satuan organisasi dalam lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat hanya memiliki 130 pegawai yang harus menangani kebutuhan dukungan teknis dan administrasi kepada seluruh Unit Kerja dalam lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat. Apabila kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat kurang baik, maka sangatlah beresiko bagi kinerja Direktorat Jenderal Perhubungan Darat secara keseluruhan.

Tabel I-1  
Pengukuran Indikator Kinerja Kegiatan Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat Berdasarkan Perbandingan Realisasi Kinerja Tahun 2019 terhadap Target Perjanjian Kinerja Tahun 2019

No (1)	Sasaran Kegiatan (2)	Indikator Kinerja Kegiatan (3)	Satuan (4)	Target (5)	Realisasi (6)	Persentase (7)
1	SK 6	1 Terselenggaranya Penyusunan Rencana	Persentase	100	100	100
		2 Peningkatan Kapasitas Penyusunan SAKIP	Laporan	1	1	100
		3 Penyusunan Laporan Dokumen Perencanaan	Laporan	18	18	100
2	SK 7	4 Terlaksananya Pengembangan SDM Transportasi Darat	Orang	20	0	0
3	SK 8.1	5 Terselenggaranya Penyusunan	Laporan	1	1	100
		6 Pembekalan	Laporan	1	1	100

No	Sasaran Kegiatan		Indikator Kinerja Kegiatan		Satuan	Target	Realisasi	Persentase
(1)	(2)		(3)		(4)	(5)	(6)	(7)
		Program		Teknis Satker Seluruh Indonesia di Bidang Perhubungan Darat				
			7	Penyiapan Bahan Pimpinan	Laporan	1	1	100
			8	Koordinasi Kelembagaan Bidang Perencanaan	Laporan	1	1	100
			9	Terselenggara Rakornis	Laporan	1	1	100
4	SK 8.2	Tersusunnya Peraturan Perundang-undangan dan Pemberian Bantuan Hukum di Bidang Transportasi Darat	10	Jumlah Peraturan perundang-undangan dan asistensi raperda bidang transportasi darat yang disusun	Peraturan	20	39	195
			11	Jumlah pertimbangan dan pemberian bantuan hukum	Kegiatan	6	9	150
			12	Jumlah Peraturan Perundang-undangan yang di sosialisasikan	Peraturan	8	12	150
5	SK 8.3	Terselenggara Kehumasan dan Kerjasama di Bidang Transportasi Darat	13	Jumlah pertemuan kerjasama luar dan dalam negeri	Pertemuan	40	44	110
			14	Jumlah pelaksanaan kegiatan kehumasan dan publikasi transportasi darat	Kegiatan	12	72	600

No	Sasaran Kegiatan		Indikator Kinerja Kegiatan		Satuan	Target	Realisasi	Persentase
(1)	(2)		(3)		(4)	(5)	(6)	(7)
6	SK 9	Terselenggaranya Pemantauan dan Evaluasi	15	Nilai Maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)	Nilai	3	2,6*	86,6*
			16	Terselenggaranya pemantauan dan evaluasi bidang transportasi darat	Laporan	4	4	100
			17	Terselenggaranya Pendampingan Komisi V	Kegiatan	44	47	109
7	SK 10	Tersedianya ASN Transportasi Darat yang Kompeten dan Profesional	18	Jumlah pegawai yang mengikuti diklat kompetensi/teknis	Pegawai	2.013	706	35.07
			19	Jumlah pegawai yang mengikuti diklat penjenjangan	Pegawai	20	10	50
			20	Tersusunnya Standar Kompetensi Pelaksana Teknis	Dokumen	1	0	0
8	SK 11.1	Terselenggaranya Restrukturisasi Kelembagaan	21	Tersusunnya Laporan Evaluasi Organisasi dan Tata Laksana	Laporan	1	1	100
			22	Terselenggaranya Pengelolaan Kearsipan dan Administrasi Perkantoran	Kegiatan	10	10	100
			23	Terselenggaranya urusan	Kegiatan	5	90	120

No	Sasaran Kegiatan		Indikator Kinerja Kegiatan		Satuan	Target	Realisasi	Persentase
(1)	(2)		(3)		(4)	(5)	(6)	(7)
				umum dan Kerumahtanggaan				
9	SK 11.2	Terselenggaranya Sistem Informasi Bidang Transportasi Darat	24	Tersusunnya sistem informasi dan pelaporan bidang transportasi darat	Kegiatan	2	2	100
			25	Terselenggaranya sosialisasi TIK	Kegiatan	1	2	200
			26	Penyusunan Laporan dan Buku Data Perhubungan Darat	Kegiatan	1	1	100
			27	Pengelolaan Website	Kegiatan	1	1	100
10	SK 11.3	Terselenggaranya Penyusunan Laporan Keuangan Bidang Transportasi Darat	28	Tersusunnya Laporan Sistem Akuntansi Instansi Ditjen Perhubungan Darat	Laporan	4	4	100
			29	Terlaksananya Pelaporan Pelaksanaan Anggaran sesuai Sistem Akuntansi Berbasis E-Rekon	Laporan	4	4	100
			30	Terselenggaranya Pengelolaan Administrasi Keuangan	Laporan	4	4	100
			31	Penilaian Intern atas Pelaporan Keuangan (PIPK)	Laporan	2	2	100
			32	Terselenggaranya Pembinaan	Laporan	4	4	100

No	Sasaran Kegiatan		Indikator Kinerja Kegiatan		Satuan	Target	Realisasi	Persentase
(1)	(2)		(3)		(4)	(5)	(6)	(7)
				dan Evaluasi Laporan Hasil Audit (LHA)				
11	SK. 11.4	Terselenggaranya Pengelolaan Administrasi dan Penatausahaan Barang Milik Negara Ditjen Perhubungan Darat	33	Tersusunnya Laporan Rekapitulasi Serah Terima Operasional Hasil Pekerjaan Satker/Kantor	Laporan	4	4	100
			34	Terselenggaranya Pelaporan Inventarisasi Barang Milik Negara	Laporan	4	4	100
			35	Tersusunnya Laporan Rekapitulasi Penetapan Status Penggunaan dan Hibah BMN	Laporan	4	4	100
			36	Tersusunnya Laporan Rekapitulasi Penghapusan Barang Milik Negara	Laporan	4	4	100
			37	Tersusunnya Laporan Barang Milik Negara (SIMAK)	Laporan	4	4	100
12	SK. 11.5	Terselenggaranya Penyusunan Laporan Pelaksanaan Anggaran Bidang Transportasi Darat	38	Tersusunnya Laporan Pelaksanaan Anggaran Direktorat Jenderal Perhubungan Darat	Laporan	16	16	100
			39	Terselenggaranya Pengelolaan dan Penatausahaan	Laporan	12	12	100



No	Sasaran Kegiatan		Indikator Kinerja Kegiatan	Satuan	Target	Realisasi	Persentase
(1)	(2)		(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
			n PNB Direktorat Jenderal Perhubungan Darat				
			40 Tersusunnya Laporan Rekonsiliasi Realisasi PNB	Laporan	12	12	100

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja, Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat telah melaksanakan 40 Indikator Kinerja Kegiatan dengan hasil: 35 Indikator Kinerja Kegiatan memiliki persentase pencapaian tingkat capaian lebih besar atau sama dengan 100% ( $>100\%$ ), sebanyak 5 Indikator Kinerja Kegiatan memiliki persentase pencapaian lebih kecil atau kurang dari 100% ( $<100\%$ ).

Tabel I-2  
Jumlah Pegawai Direktorat Jenderal Perhubungan Darat  
Kementerian Perhubungan  
Tahun 2019 (Data Desember 2019)

No.	Unit Kerja Eselon III	Jumlah Pegawai
1.	Bagian Perencanaan	21
2.	Bagian Kepegawaian dan Umum	57
3.	Bagian Hukum dan Hubungan Masyarakat	22
4.	Bagian Keuangan	29
Jumlah Total		130

Dari data tersebut di atas, beberapa permasalahan terkait menurunnya kinerja pegawai, memang sebenarnya bukan rahasia umum lagi bahkan bisa disebut masalah yang sangat klasik untuk selalu diperbincangkan. Namun apabila hal tersebut dibiarkan, dampaknya akan sangat fatal bagi kelangsungan Organisasi atau Instansi.

Tabel I-3  
Rekapitulasi Disiplin Kehadiran Pegawai  
Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat

NO	DATA ABSENSI	JUMLAH	KETERANGAN
1	Telat Datang > 7 Jam	100 Orang	Akumulasi Tahun 2019
2	Pulang Cepat > 7 Jam	84 Orang	Akumulasi Tahun 2019
3	Alpha	42 Orang	Akumulasi Tahun 2019

Tabel I-4  
Rekapitulasi Berdasarkan Jenis Hukuman Disiplin Kehadiran Pegawai  
Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat

NO	JENIS HUKUMAN DISIPLIN	JUMLAH	KETERANGAN
1	Berat	3 Orang	Data Desember 2019
2	Sedang	3 Orang	Data Desember 2019
3	Ringan	23 Orang	Data Desember 2019

Dalam melaksanakan fungsi organisasi pemerintahan terkait kinerja pegawai peneliti menduga ada beberapa permasalahan yang terjadi di unit kerja Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat diantaranya yaitu:

1. Masih ada beberapa pegawai yang belum memahami tupoksinya, dikarenakan ditempatkannya pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya;
2. Masih ada beberapa pegawai yang belum mau menerima dan mengikuti perubahan-perubahan peraturan yang baru.
3. Kurangnya semangat serta tingkat disiplin pegawai yang masih rendah, padahal tunjangan kinerja sudah mencapai 80%.

B. Fokus Permasalahan

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan uraian di atas, peneliti merumuskan fokus permasalahan yang akan diteliti adalah :

Bagaimanakah Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat?

C. Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja pegawai pada Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Terhadap Kepentingan Dunia Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan kontribusi pemikiran guna memperkaya ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, terutama tentang manajemen kinerja pegawai dalam

tatanan birokrasi. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan informasi dan data tambahan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian sejenis.

b. Manfaat Terhadap Dunia Praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai bahan masukan kebijakan dan dapat membantu peningkatan kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat.

**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
**J A K A R T A**

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan atas hasil penelitian seperti yang telah diuraikan dan dideskripsikan pada bab sebelumnya, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

##### 1. Aspek Efektivitas

Berdasarkan analisis hasil wawancara dengan beberapa *key informan* serta hasil observasi dilapangan dan telaah dokumen, sehingga dapat disimpulkan bahwa para pegawai sudah mampu untuk menyesuaikan bekerja sesuai tupoksinya. Namun masih harus lebih dikembangkan lagi untuk bisa lebih cocok dengan perkembangan dan tuntutan kerja maupun zaman yang ingin lebih akurat dan cepat sesuai dengan tupoksinya, dan pemberian tugas yang sesuai dengan jabatan yang diampunya. Kekurangan kecil tersebut wajib menjadi perhatian untuk segera dilakukan perbaikan demi kelancaran tugas Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat.

Dapat diperoleh informasi bahwa prestasi kerja pegawai sudah bagus, namun perlu ditingkatkan lagi terkait ketelitian dan ketepatan waktu penyelesaian. Secara keseluruhan prestasi kinerja

pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat sudah bagus. Namun kekurangan terkait prestasi kerja yaitu masih ada beberapa pegawai yang masih malas dalam bekerja, masih ada pegawai yang *under perform*.

Berdasarkan analisis hasil wawancara dengan beberapa *key informan* serta hasil observasi lapangan dan telaah dokumen, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan terhadap kinerja pegawai sudah puas.

## **2. Aspek Efisiensi**

Dari hasil wawancara dengan beberapa *key informan* analisis kepegawaian muda dan arsiparis pelaksana dapat dikatakan sebagian besar sudah sadar terhadap perubahan-perubahan birokrasi. Namun masih ada beberapa kekurangan pada sub aspek ini yaitu masih ada pegawai yang belum mau menerima perubahan secara totalitas, masih ada pegawai yang tidak mau menjalankan perubahan-perubahan organisasi secara total.

Kemudian dapat dipahami bahwa keahlian para pegawai untuk bekerja sudah ahli, tapi masih ada yang perlu dikembangkan dengan mendorong para pegawai untuk meningkatkan kompetensi sesuai dengan jabatan yang di ampunya sehingga diharapkan akan menciptakan inovasi-inovasi yang bermanfaat. Secara keseluruhan keahlian pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan



Darat untuk bekerja sudah bagus, hanya kekurangannya masih ada beberapa tupoksi tertentu yang sangat membutuhkan *background* pendidikan secara spesifik lagi.

Dari sub aspek disiplin dapat dikatakan tingkat disiplin pegawai sudah baik, namun masih ada pegawai yang hanya melakukan transaksi absensi finger print namun tidak melakukan suatu pekerjaan apapun.

### **3. Aspek Kualitas**

Dari hasil wawancara dengan beberapa *key informan* serta hasil observasi dilapangan dan telaah dokumen bahwa sebagian besar sudah memiliki pengetahuan dalam bekerja namun ada sebagian kecil yang masih memiliki beberapa kekurangan diantaranya masih ada pegawai yang tidak tahu tentang cara menyelesaikan program komputer, masih ada beberapa pegawai yang tidak mau mengetahui tentang standar operasional prosedur yang ada. Ada beberapa yang masih tidak bisa mengoperasikan komputer. Namun beberapa pegawai saja yang masih belum memilikinya, dikarenakan faktor kurangnya kesadaran dari pegawai tersebut untuk berkembang. Beberapa pegawai yang tidak terampil dalam bekerja ini disebabkan oleh faktor usia yang rata-rata sudah akan memasuki usia pensiun.

## **B. Saran**

Berdasarkan atas hasil penelitian yang kemudian telah disimpulkan, maka ada beberapa saran atau rekomendasi yang dapat peneliti berikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Darat agar dapat menjadi lebih maksimal, yaitu sebagai berikut:

### **1. Aspek Efektivitas**

Perlu dilakukan suatu komitmen dari semua pihak untuk melaksanakan ide-ide kreatif dan inovasi dari para pegawai, bekerja sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ada, kemudian Monitoring secara maksimal bagi beberapa pegawai yang memang masih *under perform*. Selain itu juga terkait masalah ketelitian dan ketepatan waktu seharusnya dilakukan monitoring dan pendampingan dari pimpinan demi tujuan organisasi agar kinerja pegawai dalam suatu organisasi yang lebih baik lagi.

### **2. Aspek Efisiensi**

Perlu adanya motivasi secara maksimal dari para pimpinan kepada beberapa pegawai yang memang masih belum ahli dengan memberikan dukungan baik moril secara berjenjang. Kemudian terkait disiplin agar diterapkannya PP 53 Tahun 2010 secara ketat agar ada efek jera bagi pegawai yang indiscipliner tanpa ampun. Terkait dengan perubahan, agar segera lakukan refreasing kepada



pegawai untuk melakukan rotasi dan mutasi antar bagian atau subbagian.

### **3. Aspek Kualitas**

Perlu dilakukan adanya pemetaan program-program Pendidikan dan Pelatihan secara berkala, memberikan sifat pekerjaan yang berbeda kepada pegawai yang masih belum terampil menggunakan peralatan kantor, serta melakukan pendekatan secara intensif kepada pegawai tersebut sehingga mereka akan berpikir untuk dapat merasa bahwa mereka juga dibutuhkan oleh organisasi.

**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

## DAFTAR PUSTAKA

### 1. Buku

- Darmawan, D. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Fahmi, I. (2015). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- J. Simanjuntak, P. D. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mangkuprawira, S. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (Edisi 2)*. Ghalia Indonesia.
- Matutina, D. C. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Moehersono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Moehersono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Priyono, & Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Rahadi, D. R. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publisher.
- Rahmat, P. S. (2009). Penelitian Kualitatif. *Equilibrium Vol 5 No.9 Januari-Juni 2009*, 1.

Sedarmayanti. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.

Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.

Simanjuntak, P. J. (2011). *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Taufikurokhman. (2009). *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Prof Dr. Moestopo Beragama.

Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

## 2. Jurnal

Arta, D. P., & Sari, N. K. (2015). Pengaruh Motivasi dan lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pada Pabean Ngurah Rai Kabupaten Badung. *Juima Vol. 5 No. 1, Maret 2015*.

Bakri. (2015). Analisis Kinerja Pegawai Di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Kutai Timur. *eJournal Ilmu Pemerintahan, 3 (2), 20115: 976-988*.

Dwipayana, I. M., & Dewi, A. A. (2016). Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada PT Karang Bali Asli Tur. *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 3 2016: 1542-1571 ISSN : 2302-8912*.

Hasanah, U. S., Nurhardjo, B., & Sampeadi. (2014). Pengaruh Kompetensi Dan Sistem Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Pengembangan Karir Bagi Penyuluh Keluarga Berencana Pada Kantor Keluarga Berencana Di Kabupaten Situbondo. *Artikel Ilmiah Mahasiswa*.



- Juemi. (2013). Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kota Palu. *Jurnal Academia Fisip Untad* .
- Kalangi, R. (2015). PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KINERJA. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum* , 3.
- Khairawati, Biby, S., & Safrizal. (2012). Analisis Kinerja Pegawai Sebelum dan Setelah Pemotongan Tunjangan Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada BAPPEDA Kota Lhoksumawe. *Journal Of Economic Management & Business - Volume 13, Nomor 2, Mei* .
- Koç, H. (2011). The impact of managers' leadership behaviors on job satisfaction and performance of employees. *African Journal of Business Management Vol.5 (30), pp. 11836-11843, 30 November, 2011* , 11838.
- Lolowong, M. G., Adolfina, & Lumintang, G. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Berlian Karisma Pasifik Manado. *SSN 2303-1174* .
- Monika, S. (2015). Analisis Kompetensi Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Di Kantor Kecamatan Long Ikis Kabupaten Paser. *eJournal Ilmu Pemerintahan, Volume 3, Nomor 4, 2015:1513-1526* .
- Pakpahan, E. S., Siswidiyanto, & Sukanto. (t.thn.). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang* , 118.
- Panggabean, N. N. (2013). Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Divisi Administrasi Pada PT Moris Site Muara Kaman. *eJournal Administrasi Bisnis, 2013, 1 (2) : 104-113* .
- Rayadi. (2012). Faktor Sumber Daya Manusia Yang Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Perusahaan di Kalbar. *ISSN 1693 – 9093* , 115.
- Romy, R. A., & Handayani, N. (2016). Analisis Kinerja Pelayanan Pada Samsat Daerah Surabaya Utara. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi : Volume 5, Nomor 12, Desember 2016* , 4.

Rosman. (2014). Analisis Kinerja Pegawai Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Di Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau. *eJournal Ilmu Pemerintahan, Volume 2, Nomor 2, 2014: 2753 - 2766*.

S. Kim, P. (447). Strengthening the pay-performance link in government: A case study of Korea. *Public Personnel Management; Winter 2002; 31, 4; ProQuest*, 2002.

Susanti, S. H. (2014). Studi Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian , Perdagangan, Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah di Kota Bontang. *eJournal Administrasi Negara, 2 (4) 2014 : 1977-1990*.

Wanyam, K. W., & Mutsotso. (2010). Relationship between capacity building and employee productivity on performance of commercial banks in Kenya. *African Journal of History and Culture Vol. 2(5), pp. 73-78, October 2010*, 74.

### 3. Peraturan Perundang-Undangan

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010–2025

Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 122 Tahun 2018 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan

Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 136 tahun 2016 tentang Peta Jabatan dan Uraian Jenis Jabatan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat.