

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PELAYANAN  
PADA UNIT PENGUJIAN KENDARAAN BERMOTOR  
DINAS PERHUBUNGAN, KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA  
KABUPATEN SLEMAN**

**TESIS**



**Diajukan Oleh :  
AGUS WIDODO  
NIM:142202738**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA  
YOGYAKARTA  
2016**

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PELAYANAN  
PADA UNIT PENGUJIAN KENDARAAN BERMOTOR  
DINAS PERHUBUNGAN, KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA  
KABUPATEN SLEMAN**

**TESIS**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh :

**AGUS WIDODO**  
NIM: 142202738

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA  
YOGYAKARTA  
2016**

**TESIS**

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PELAYANAN PADA  
UNIT PENGUJIAN KENDARAAN BERMOTOR  
DINAS PERHUBUNGAN, KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA  
KABUPATEN SLEMAN**

Diajukan Oleh :

**AGUS WIDODO**  
**NIM: 142202738**

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji

Pada tanggal :

Pembimbing I

Pembimbing II

(Bayu Sutikno, SE, MSM, Ph.D)

(Suhartono, SE, M.Si)

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh Gelar Magister

Yogyakarta, .....

Mengetahui,

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA  
DIREKTUR,**

Prof. Dr. Abdul Halim, MBA, Ak

## PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Agus Widodo

NIM : 142202738

Program : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia STIE Widy a  
Wiwaha Yogyakarta

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TESIS yang berjudul:

**“STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PELAYANAN PADA  
UNIT PENGUJIAN KENDARAAN BERMOTOR DINAS PERHUBUNGAN,  
KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA KABUPATEN SLEMAN”**

Secara keseluruhan adalah **ASLI** hasil penelitian saya, sejauh yang saya ketahui bukan merupakan tiruan atau berasal dari tesis yang sudah dipublikasikan dan/atau pernah dipakai untuk mendapatkan keserjanaan di lingkungan STIE Widy a Wiwaha maupun di Perguruan Tinggi manapun, kecuali pada bagian yang sumber informasinya dicantumkan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, ..... 2016

**AGUS WIDODO**  
NIM:142202738

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan rahmat dan anugerah-Nya, sehingga dapat menyelesaikan tesis Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta. Banyak pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini, oleh karena itu ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu kelancaran tesis ini, disampaikan kepada :

1. Yang terhormat Bapak Bayu Sutikno, SE, MSM, Ph.D selaku pembimbing I yang telah memberikan dorongan dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
2. Yang terhormat Bapak Suhartono, SE, M.Si selaku pembimbing II yang telah memberikan dorongan dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
3. Yang terhormat Bapak/Ibu dewan penguji yang telah memberikan masukan dalam penyelesaian tesis ini.
4. Yang terhormat Bapak Prof. Dr. Abdul Halim, MBA, Ak selaku Direktur Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta atas bimbingannya.
5. Yang terhormat Bapak/Ibu Dosen Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
6. Yang terhormat Kepala Dinas, Ka UPT PKB, Kasubag TU UPT PKB dan Staf di Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman.
7. Orang Tua tercinta yang mendidik dengan penuh rasa kasih sayang dan senantiasa memberi semangat dan dorongan hingga tesis ini bisa selesai.

8. Istri dan anakku tersayang yang selalu memberi warna dan semangat dalam hidup ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat kami sebut satu persatu.

Atas segala bantuan dan dukungan dari semua pihak saya mengucapkan terima kasih dan saran serta kritik yang membangun terhadap kesempurnaan tesis ini sangat saya harapkan.

Yogyakarta, .....

**AGUS WIDODO**  
NIM: 142202738

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
ABSTRAK.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	12
C. Pertanyaan Penelitian.....	12
D. Tujuan Penelitian.....	12
E. Manfaat Penelitian.....	13
BAB II LANDASAN TEORI.....	14
A. Tinjauan Pustaka.....	14
1. Strategi.....	14
2. Konsep Strategi.....	16
3. Tipe-tipe Strategi.....	17
4. Perumusan Strategi.....	18
5. Proses Manajemen Strategi.....	19
6. Kinerja Pegawai.....	20
7. Kinerja Pelayanan.....	21
8. Kualitas Pelayanan.....	22
B. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	25
1. Pengertian-pengertian.....	25
2. Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia.....	26
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pelayanan.....	32
C. Landasan Teori.....	33

BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	34
A. Obyek Penelitian.....	34
B. Metode Penelitian Yang Digunakan.....	34
C. Metode Pengambilan Data.....	35
D. Informan Dalam Penelitian.....	35
E. Analisis Data.....	36
BAB IV ANALISIS HASIL PENELITIAN.....	40
A. Gambaran Umum Kabupaten Sleman.....	40
B. Profil Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman.....	41
1. Gambaran Umum .....	41
2. Visi dan Misi Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman.....	43
3. Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi.....	44
4. Struktur Organisasi Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman.....	45
5. Perkembangan UPT Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman.....	54
C. Profil Responden.....	58
D. Analisis Data.....	59
1. Analisis Internal Faktor Analisis Summary .....	61
2. Analisis External Faktor Analisis Summary.....	61
3. Analisis Faktor Internal.....	62
4. Analisis Faktor Eksternal.....	66
5. Hasil Analisis SWOT.....	69
6. Matrik IFAS dan EFAS.....	70
7. Matrik SWOT .....	73
8. Pengambilan Keputusan.....	75
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	71
A. Kesimpulan.....	71
B. Saran.....	73
DAFTAR PUSTAKA.....	
LAMPIRAN.....	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	: Realisasi Fisik dan Keuangan tahun 2015.....	7
Tabel 1.2	: Realisasi Fisik dan Keuangan 3 bulan awal, tahun 2016.....	8
Tabel 4.1	: Peralatan yang digunakan untuk melakukan uji.....	50
Tabel 4.2	: Daftar Personil Penguji dan Kompetensi yang dimiliki.....	51
Tabel 4.3	: Data Kendaraan Bermotor Wajib Uji.....	52
Tabel 4.4	: Komposisi Pegawai.....	53
Tabel 4.5	: Komposisi Pegawai berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	54
Tabel 4.6	: Anggaran UPT PKB 3 tahun terakhir.....	56
Tabel 4.7	: Keadaan Pegawai UPT PKB berdasar Jumlah dan Pendidikan.....	56
Tabel 4.8	: Matrik IFAS.....	71
Tabel 4.9	: Matrik EFAS.....	71
Tabel 4.10	: Rumusan Matrik SWOT.....	73
Tabel 4.11	: Matrik SWOT.....	73
Tabel 4.12	: Model Kuantitatif Rumusan Strategi SWOT.....	75

## DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1 : Bagan Struktur Organisasi Dinas Hubkominfo Sleman
- Gambar 2 : Bagan Alur Prosedur Pengujian Kendaraan Bermotor

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## ABSTRAK

Dalam suatu organisasi Peningkatan kualitas pegawai maupun karyawan sangat penting karena tidak hanya akan mempengaruhi tingkat produktivitas kerja secara keseluruhan, tetapi juga diharapkan akan meningkatkan kualitas kinerja dalam organisasi tersebut. Peningkatan kualitas adalah suatu tujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral para pegawai, Seorang pegawai dituntut untuk memberikan informasi yang prima kepada pengguna jasa. Dan tentunya dalam memberikan pelayanan tersebut pegawai harus memahami dan mengerti dengan keinginan pengguna jasa. Pelayanan yang baik sangat erat kaitannya dengan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia itu sendiri. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Pelayanan pada Unit Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman. Para pegawai merupakan aset utama dalam setiap organisasi karena peranan mereka sangatlah menentukan berhasil tidaknya sebuah organisasi dalam mencapai sasarannya dan mereka juga merupakan faktor penting bagi manajemen untuk melaksanakan berbagai aktivitas dan bahkan bagi kelangsungan hidup organisasi.

Penelitian ini berlokasi di Unit Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman, subjek dalam penelitian ini adalah Pimpinan, dan para pegawai pada dinas tersebut. Metode yang digunakan adalah dengan metode Deskriptif analitife. Berdasarkan hasil penelitian dilapangan, dan analisa data yang dilkakukan, di peroleh kesimpulan, bahwa manajemen diharapkan memilih strategi yang tepat yaitu memanfaatkan keunggulan yang dimiliki organisasi untuk memberikan dorongan dan motifasi bagi pegawai agar semakin meningkatkan kualitas pelayanan dengan langkah: peningkatkan peran manajemen, menjalankan aturan, memanfaatkan anggaran serta memanfaatkan pengetahuan dan teknologi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada guna mempercepat pelayanan.

Kata Kunci : Strategi, Sumber daya manusia, Kualitas

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Perubahan sistem pemerintahan daerah sejak diberlakukannya UU No. 22 Tahun 1999 yang kemudian disempurnakan dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang telah dilakukan perubahan dengan Undang-Undang 12 Tahun 2008 tentang perubahan kedua Undang Undang Nomor 32 tahun 2004 memiliki implikasi yang cukup besar. Perubahan mendasar undang-undang ini terletak pada paradigma yang digunakan, yaitu dengan memberikan kekuasaan otonomi melalui kewenangan-kewenangan untuk menyelenggarakan urusan rumah tangga daerahnya, khususnya kepada Daerah Kabupaten dan Daerah Kota, dengan berpedoman kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Melalui dua undang-undang ini Bangsa Indonesia telah mengambil langkah untuk meninggalkan paradigma pembangunan sebagai pijakan pemerintah untuk beralih kepada paradigma pelayanan dan pemberdayaan masyarakat. Perubahan paradigma ini tidak berarti bahwa pemerintah sudah tidak lagi memiliki komitmen untuk membangun, tetapi lebih pada meletakkan pembangunan pada landasan nilai pelayanan dan pemberdayaan.

Dengan berlakunya UU No. 32 Tahun 2004 sebagaimana telah dilakukan perubahan kedua dengan Undang Undang No 12 Tahun 2008

Tentang Perubahan Kedua Undang- Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah tersebut telah menggeser paradigma pelayanan, dari yang bersifat sentralistis ke desentralistis dan mendekatkan pelayanan secara langsung kepada masyarakat.

Selanjutnya berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah pasal 12 ayat 2 disebutkan bahwa Urusan Pemerintahan Wajib yang tidak berkaitan dengan Pelayanan Dasar sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (2) meliputi: tenaga kerja, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, pangan, pertanahan, lingkungan hidup, administrasi kependudukan dan pencatatan sipil, pemberdayaan masyarakat dan desa, pengendalian penduduk dan keluarga berencana, perhubungan komunikasi dan informatika, koperasi, usaha kecil, dan menengah.

Dengan adanya perubahan sistem pemerintahan daerah berimplikasi pada perubahan UU Nomor 43 Tahun 1999 menjadi UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Perubahannya yang paling mendasar adalah tentang manajemen kepegawaian yang lebih berorientasi kepada profesionalisme SDM aparatur (PNS), yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan, tidak partisan dan netral, keluar dari pengaruh semua golongan dan partai politik dan tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Untuk melaksanakan tugas pelayanan masyarakat dengan persyaratan yang demikian, sumber daya manusia aparatur dituntut memiliki

profesionalisme, memiliki wawasan global, dan mampu berperan sebagai unsur perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia. Lahirnya Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 sebagai pengganti UU No. 43 Tahun 1999 tentang Aparatur Sipil Negara tersebut membawa perubahan mendasar guna mewujudkan sumber daya aparatur yang profesional yaitu dengan pembinaan karir Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem prestasi kerja dan karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja yang pada hakekatnya dalam rangka peningkatan pelayanan publik.

Dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik) telah mengatur tentang prinsip-prinsip pemerintahan yang baik yang merupakan efektifitas fungsi-fungsi pemerintahan itu sendiri. Pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintahan atau korporasi yang efektif dapat memperkuat demokrasi dan hak asasi manusia, mempromosikan kemakmuran ekonomi, kohesi sosial, mengurangi kemiskinan, meningkatkan perlindungan lingkungan, bijak dalam pemanfaatan sumber daya alam, memperdalam kepercayaan pada pemerintahan dan administrasi publik.

Negara berkewajiban melayani setiap warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik yang merupakan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945. Membangun kepercayaan masyarakat atas pelayanan publik yang dilakukan penyelenggara pelayanan publik merupakan kegiatan yang harus dilakukan seiring dengan harapan dan tuntutan seluruh warga negara dan penduduk tentang peningkatan pelayanan publik.

Sebagai upaya untuk mempertegas hak dan kewajiban setiap warga negara dan penduduk serta terwujudnya tanggung jawab negara dan korporasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, diperlukan norma hukum yang memberi pengaturan secara jelas, sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas dan menjamin penyediaan pelayanan publik sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan dan korporasi yang baik serta untuk memberi perlindungan bagi setiap warga negara dan penduduk dari penyalahgunaan wewenang di dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Organisasi penyelenggara pelayanan publik atau organisasi penyelenggara merupakan satuan kerja penyelenggara pelayanan publik yang berada di lingkungan institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik.

Pelaksana pelayanan publik atau Pelaksana merupakan pejabat, pegawai, petugas, dan setiap orang yang bekerja di dalam organisasi penyelenggara yang bertugas melaksanakan tindakan atau serangkaian tindakan pelayanan publik. Masyarakat merupakan seluruh pihak, baik warga negara maupun penduduk sebagai orang-perseorangan, kelompok, maupun badan hukum yang berkedudukan sebagai penerima manfaat pelayanan publik, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Standar pelayanan merupakan tolak ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan

sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur.

Maklumat pelayanan merupakan pernyataan tertulis yang berisi keseluruhan rincian kewajiban dan janji yang terdapat dalam standar pelayanan. Sistem informasi pelayanan publik atau sistem informasi merupakan rangkaian kegiatan yang meliputi penyimpanan dan pengelolaan informasi serta mekanisme penyampaian informasi dari penyelenggara kepada masyarakat dan sebaliknya dalam bentuk lisan, tulisan Latin, tulisan dalam huruf *Braille*, bahasa gambar, dan/atau bahasa lokal, serta disajikan secara manual ataupun elektronik.

Berdasarkan UU No. 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan pasal 203 ayat 1 “Pemerintah bertanggung jawab atas terjaminnya keselamatan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan”. Hal ini mempunyai konsekuensi bahwa pemerintah harus menyediakan sarana dan prasarana pelayanan dalam rangka terwujudnya keselamatan berlalu lintas.

Sedangkan di bidang transportasi perkembangan kendaraan bermotor di Kabupaten Sleman meningkat secara pesat dari tahun ketahun terjadi peningkatan yang signifikan. Dari data yang diperoleh jumlah kendaraan bermotor dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2015 rata-rata pertumbuhan kendaraan bermotor setiap tahunnya sekitar 5,7 % (data buku kinerja transportasi jalan Sleman 2015). Hal ini menunjukkan bahwa semakin banyak pula masyarakat yang harus mendapatkan pelayanan dibidang transportasi di Kabupaten Sleman.

Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman adalah salah satu instansi pemerintahan di Kabupaten Sleman yang berkedudukan sebagai unsur pelaksana Pemerintah Kabupaten Sleman yang dipimpin oleh seorang kepala dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Berdasarkan Peraturan Bupati Sleman Nomor 34 Tahun 2009 tentang Uraian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman, tugas Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika yaitu penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang Perhubungan Komunikasi dan Informatika.

Fungsi Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika adalah:

1. Perumusan kebijaksanaan teknis bidang perhubungan, komunikasi dan informatika,
2. Pelaksanaan tugas bidang perhubungan, komunikasi dan informatika,
3. Penyelenggaraan pelayanan umum bidang perhubungan, komunikasi dan informatika,
4. Pembinaan dan pengembangan bidang perhubungan, komunikasi dan informatika,
5. Pelaksanaantugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Berdasarkan data di Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman, dinyatakan bahwa capaian kinerja organisasi masih belum maksimal (data Realisasi Fisik dan Keuangan sebesar 96,67% diakhir tahun 2015), hal ini bisa dilihat dari realisasi target organisasi yang masih rendah. Kondisi ini menunjukkan bahwa

masih terdapat kendala atau permasalahan-permasalahan yang menghambat pelaksanaan tugas. Organisasi belum bisa melaksanakan misinya dengan optimal. Peran manajemen dalam mengkonsolidasikan tugas dan pekerjaan belum berjalan secara optimal. Sebagai contoh volume pekerjaan yang belum merata sesuai rencana anggaran, bahkan cenderung menumpuk diakhir tahun. Belum lagi permasalahan kurangnya koordinasi antar bidang atau seksi menyebabkan pekerjaan menjadi tidak berjalan dengan baik. Sebagai contoh system pengadaan barang yang belum terprogram dengan baik menyebabkan organisasi kehabisan stok barang, sedangkan barang tersebut sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas pelayanan. Kondisi ini bila tidak dilakukan perbaikan secara signifikan pada akhirnya akan menghambat proses pelayanan publik, yang seharusnya menjadi hak bagi setiap warga masyarakat.

Untuk memperbaiki kinerja pelayanan, pihak manajemen membutuhkan strategi yang tepat guna mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi, sehingga target yang dibebankan oleh organisasi dapat dicapai secara optimal. Realisasi anggaran Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman tahun 2015 terlihat pada tabel.

Tabel 1.1  
Realisasi Fisik dan Keuangan tahun 2015

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	%
1	Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika	28.762.450.816	25.048.819.309	96,67

Sumber :Laporan Realisasi Fisik dan Keuangan Dinas Hubkominfo Sleman tahun 2015

Sedangkan serapan anggaran Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman 3 bulan terakhir bulan Januari sampai dengan bulan Maret 2016

Tabel 1.2  
Realisasi Fisik dan Keuangan 3 bulan terakhir tahun 2016

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	%
1.	Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika	26.837.233.123	1.053.946.237	13.12

Sumber : Laporan Realisasi Fisik dan Keuangan 3 bulan terakhir Dinas Hubkominfo Sleman tahun 2016

Selain itu beberapa permasalahan internal yang terkait dengan kinerja pegawai dapat dilihat dari tingkat kehadiran pegawai yang masih tergolong rendah, pegawai yang keluar kantor pada jam-jam kerja dengan tidak jelas tujuannya, bahkan penggunaan fasilitas kantor berupa komputer maupun internet yang tidak digunakan untuk kepentingan dinas, dan bermain alat komunikasi saat jam kerja merupakan cerminan dari rendahnya motivasi dan kinerja pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa manajemen tersebut belum berhasil dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.

Selain itu dari faktor eksternal masih seringnya penulis mendengar ungkapan ketidakpuasan/kekecewaan masyarakat atas kualitas pelayanan publik yang diterima, menunjukkan bahwa reformasi masih belum menunjukkan hasil sesuai yang diharapkan. Pemberlakuan jam pelayanan yang tutup sebelum jam kerja selesai, pengurusan perijinan yang seakan dipersulit dan perlakuan sikap dari petugas yang tidak ramah adalah sebagian contoh dari buruknya kualitas pelayanan publik.

Hasil survei Indek Kepuasan Masyarakat tahun 2015 terhadap pelayanan yang diberikan oleh Dishubkominfo Kabupaten Sleman memang menunjukkan nilai 79,18. Jika dikonversikan dalam tabel Mutu Pelayanan adalah B dan kinerja Baik. Tetapi berdasarkan hasil survei yang meliputi 14 unsur pelayanan, 4 unsur pelayanan diantaranya mendapatkan penilaian paling rendah dari para pengguna layanan yaitu:

1. Kecepatan pelayanan dengan angka 430.
2. Kejelasan petugas pelayanan dengan nilai 439.
3. Kesopanan dan keramahan petugas pelayanan dengan nilai 461.
4. Kedisiplinan petugas pelayanan dengan nilai 468.

Berkaitan dengan perolehan nilai terendah pada 4 unsur pelayanan tersebut, kemudian mempertimbangkan ketersediaan sumber daya yang riil, meliputi jumlah dan kompetensi personil, anggaran, alat kerja, serta sarana dan prasarana maka penulis berusaha mengetahui faktor-faktor apa yang dapat meningkatkan kinerja dan strategi apa yang diharapkan pihak manajemen untuk meningkatkan kinerja pegawai pelayanan pada UPT Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman.

Untuk menciptakan kinerja pegawai yang efektif dan efisien tidaklah mudah, tidak hanya menciptakan disiplin kerja yang tinggi saja tetapi faktor motivasi juga mempengaruhi. Oleh karena itu organisasi dapat mendorong pegawai agar memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman telah berupaya mendorong pegawainya agar memiliki motivasi dalam

menjalankan tugasnya dengan memberikan *reward* atau kompensasi kepada pegawai yang memenuhi target bahkan melampaui target kerja yang telah ditetapkan. Tidak hanya *reward* saja yang digunakan organisasi dalam meningkatkan motivasi, tetapi kenaikan kompensasi, tunjangan dan promosi kerja yang tetap dipertimbangkan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai, juga merupakan cara untuk meningkatkan motivasi pegawai Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman. Kinerja pegawai akan mengalami peningkatan apabila motivasi yang tinggi untuk bekerja dimiliki oleh pegawai. Akan tetapi, setiap aktivitas dalam organisasi dapat disinyalir terjadi penyimpangan, ketidakefektifan, dan ketidakefisiensian.

Berkaitan dengan hal tersebut, dalam menciptakan kinerja pegawai Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman, nampaknya masih banyak kendala yang harus dibenahi, sehingga sangat sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi yang masih terjadi di Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman diantaranya masih ada pegawai yang datang terlambat masuk kerja, sehingga tidak bisa mengikuti apel pagi yang biasanya berisi pengumuman penting untuk memulai kerja pada hari itu, istirahat lebih awal sebelum jam istirahat, meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa keterangan yang jelas serta seringnya pegawai yang meminta ijin.

Selain itu dari segi lingkungan pun masih ada kendala yang harus di perbaiki seperti sarana dan prasarana yang masih kurang diantaranya ruang kerja yang kurang efektif yang sesuai dengan standar gedung pelayanan, masih terbatasnya ruang rapat mengingat seringnya kegiatan rapat yang

dilaksanakan terkait tingginya beban pekerjaan. Dari non lingkungan seperti jarang sekali melaksanakan evaluasi kerja sehingga hubungan antara sesama pegawai berjalan kurang baik, begitu pun hubungan staf dengan pimpinan bisa tidak terjalin dengan baik pula. Dari kendala tersebut tentunya motivasi dan disiplin pegawai masih terbilang rendah, sehingga harus mendapatkan pemecahannya. Dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan, peran manajemen menjadi sangat diperlukan, dibutuhkan ide-ide baru, gagasan yang bersifat membangun serta pemilihan strategi yang tepat dalam pengaturan tugas dan pemberian motivasi bagi para pegawai.

Oleh karena itu, perlu adanya disiplin kerja yang tinggi untuk menangani berbagai permasalahan tersebut dengan cara melakukan pengendalian, penilaian, memotivasi, serta menyusun berbagai strategi yang tepat untuk masa yang akan datang. Berdasarkan pertimbangan pentingnya pelayanan publik pada UPT Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman dan seiring dengan tuntutan kebutuhan masyarakat akan pelayanan, maka perlu ditingkatkan kinerja pegawai pelayanan dengan pemilihan strategi yang tepat melalui komitmen yang tinggi dari aparatur pelayanan, peningkatan motivasi kerja, kompetensi aparat pelaksana dan peningkatan kualitas pribadi aparat pelaksananya, yang semuanya itu dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang baik atau *good governance* yang sudah menjadi tuntutan dunia di era global ini.

## **B. Rumusan Masalah.**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

Kinerja pegawai pelayanan pada Unit Pelayanan Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman masih belum optimal, sehingga diperlukan strategi yang tepat bagi manajemen guna meningkatkan kinerja pegawai pelayanan pada Unit Pelayanan Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman.

## **C. Pertanyaan Penelitian**

Pertanyaan penelitian yang akan dijawab dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana upaya yang dilakukan manajemen dalam meningkatkan kinerja pegawai pelayanan pada Unit Pelayanan Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman.
2. Strategi apakah yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai pelayanan pada Unit Pelayanan Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman.

## **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

Untuk mendapatkan strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja pegawai pelayanan Pengujian Kendaraan Bermotor pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman.

## **E. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memperoleh beberapa manfaat sebagai berikut:

### **1. Manfaat praktis.**

Sebagai bahan informasi dan pertimbangan para pengambil keputusan di Pemerintah Kabupaten Sleman khususnya pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman dalam menentukan kebijakan dan langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam pengelolaan sumber daya manusia dimasa yang akan datang.

### **2. Manfaat teoritis.**

Sebagai bahan referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya dalam bidang sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan pengembangan topik penelitian sejenis.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Tinjauan Pustaka

##### 1. Strategi

Menurut Siagian (1999:17) yang dimaksud dengan strategi bagi manajemen organisasi pada umumnya dan manajemen bisnis khususnya adalah rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan, yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.

Menurut Siagian (2004) juga menyatakan bahwa pengertian strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Strategi tidak saja dibutuhkan oleh suatu organisasi yang menitikberatkan pada *profit oriented* saja, namun juga bagi organisasi *non-profit oriented* seperti rumah sakit, masjid, pemerintah daerah, dan lembaga sosial lainnya untuk mencapai tujuan. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai strategi yang jelas atau formal, lebih unggul kinerjanya dibandingkan dengan organisasi tanpa atau tidak terformulasikan dengan jelas strateginya. Sebagaimana penelitian yang telah dilakukan oleh Sulistiyana (2009) yang telah mengadakan penelitian sejenis dengan fokus dan lokus yang berbeda. Agus Sulistiyana meneliti peningkatan kinerja aparat pelayanan administrasi kependudukan dengan fokus pelayanan masyarakat

secara umum, yang meliputi administrasi kependudukan, pelayanan pembangunan dan mengambil lokus di Kantor Kecamatan Banguntapan, Kabupaten Bantul.

Penelitian sejenis yang dilakukan oleh Jesika Putri (2015) dengan fokus Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia pada Dinas Perhubungan Kota Medan juga menunjukkan hasil yang berkesesuaian dengan upaya peningkatan kinerja pegawai yang diharapkan. Hal ini pula yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini pada Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman.

Selanjutnya strategi pada hakekatnya merupakan rencana tindakan yang bersifat umum, berjangka panjang dan cakupannya luas. Oleh karena itu strategi biasanya dirumuskan dalam kalimat yang kandungan maknanya sangat umum dan tidak merujuk pada tindakan spesifik atau rinci. Namun demikian dalam manajemen strategi tidak berarti bahwa tindakan rinci dan spesifik saja yang biasanya dirumuskan dalam suatu program kerja tidak harus disusun. Sebaliknya program kerja tersebut harus direncanakan pula dalam proses manajemen strategi, dapat dirumuskan ukuran kinerjanya. Kegagalan dalam merumuskan ukuran kinerja yang sesuai, sering kali menjadi penyebab kegagalan organisasi dalam mencapai misinya.

Halim (2014) menyatakan strategi merupakan suatu cara dimana sebuah lembaga atau organisasi akan mencapai tujuannya sesuai peluang dan ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta kemampuan internal dan sumber daya.

Pengertian strategi secara umum dan khusus sebagai berikut:

Pengertian Umum.

Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Pengertian khusus.

Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Organisasi perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

## 2. Konsep Strategi

Pengertian strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Glueck dan Jauch, p.9, 1989).

Sedangkan menurut Stoner, Freeman dan Gilbert Jr (1995), konsep strategi didefinisikan berdasarkan dua perspektif berbeda yaitu :

- 1) Perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan (*intends to do*)
- 2) Perspektif apa yang organisasi harus lakukan (*eventually does*)

Berdasarkan perspektif yang pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dari strategi ini adalah bahwa para manajer memainkan peran yang aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Sedangkan pada perspektif kedua, strategi

didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu.

Dalam konteks bisnis, strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi. Setiap organisasi membutuhkan strategi manakala menghadapi situasi berikut (Jain, 1990):

- 1) Sumber daya yang dimiliki terbatas.
- 2) Ada ketidakpastian mengenai kekuatan bersaing organisasi
- 3) Komitmen terhadap sumber daya tidak dapat diubah lagi.
- 4) Keputusan-keputusan harus dikoordinasikan antar bagian sepanjang waktu.
- 5) Ada ketidakpastian mengenai pengendalian inisiatif.

### **3. Tipe-tipe Strategi**

Setiap organisasi memiliki tipe strategi masing-masing didalam menjalankan organisasinya. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep yang terkait sangat menentukan sukses tidaknya suatu strategi disusun. Setiap tipe memiliki strategi utama untuk menghadapi lingkungan dan memiliki kombinasi struktur, budaya serta proses yang konsisten dengan strategi utama tersebut. Menurut Budiprasetyo (2000:7) pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tipe strategi, yaitu strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis. Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

Strategi investasi merupakan strategi yang berorientasi pada investasi, misalnya apakah organisasi akan melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya. Sedangkan strategi bisnis sering disebut sebagai strategi secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi distribusi, strategi organisasi dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

#### **4. Perumusan Strategi**

Perumusan strategi organisasi dapat didefinisikan sebagai proses untuk mengembangkan pengertian mengenai pengelolaan. Perumusan strategi memiliki kegunaan sebagai alat, guna memberikan kerangka kerja analitis untuk membuat keputusan strategis dan pokok referensi. Konsep strategi dan karakteristik dioperasionalkan oleh manajemen strategi, hal ini dapat dianggap sebagai proses yang berkelanjutan, yang terdiri dari serangkaian aktivitas perumusan strategi, perencanaan strategi, penerapan, tinjauan ulang dan pembaharuan.

Manajemen strategi berarti manajer melihat ke depan pada sesuatu yang perlu dicapai dimasa yang akan datang. Menurut Budiprasetyo (2000:9) perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan organisasi. Perumusan strategi meliputi mentukan misi organisasi, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan.

## 5. Proses Manajemen Strategi

Pada awalnya manajemen masih merupakan suatu bagian yang terpisahkan dalam fungsi-fungsi manajerial dalam perusahaan, selain itu manajemen juga dipisahkan dalam beberapa proses tertentu seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan juga pengawasan dengan berbagai variasi proses yang dikembangkan oleh masing-masing teoritis manajemen. Namun kini terdapat semacam pergeseran dari implementasi konsep manajemen dan berkembang menjadi manajemen strategis yang secara khusus memasukkan berbagai unsur lingkungan dan mengintegrasikan berbagai aspek dan fungsi manajemen yang ada.

Dalam perkembangannya manajemen strategis sebagai suatu kebutuhan ternyata juga dibuktikan oleh berbagai fenomena perubahan pola atau peta bisnis dunia. Fenomena yang ada ternyata menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang menerapkan manajemen dalam pola yang terpisah antar proses manajerial atau antar fungsinya mengalami banyak hambatan maupun benturan dalam proses implementasi yang direncanakan. Bersamaan dengan perubahan pola atau peta bisnis dunia tersebut, manajemen strategis berkembang menjadi suatu bahasan tersendiri dan menjadi bagian yang penting bagi pengembangan kemampuan perusahaan untuk bersaing didalam industrinya. Fenomena yang demikian ini semakin menunjukkan bahwa manajemen dengan proses-proses atau fungsi-fungsinya harus secara integratif bergerak secara bersamaan menuju suatu tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Budiprasetyo (2000:11) suatu perusahaan akan memiliki lingkungan yang sangat kompleks dan dapat berpengaruh kuat ataupun lemah terhadap perusahaan yang bersangkutan. Dengan demikian manajemen suatu perusahaan membutuhkan wawasan yang sangat luas untuk mengenali sekaligus mempengaruhi

kekuatan-kekuatan lingkungan yang ada untuk mendorong perusahaan dalam proses pencapaian tujuan jangka panjang.

Dengan berbagai model manajemen strategi, maka dapat diketahui bahwa manajemen strategi merupakan suatu proses yang saling terkait antara yang satu dengan yang lainnya. Dengan menggunakan suatu system manajemen strategi yang dilakukan secara bertahap, maka akan menghasilkan suatu rumusan strategi, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan strategi yang tersistem.

## **6. Kinerja Pegawai**

Pengertian Kinerja

Setiap organisasi didalam rekrutman sumber daya manusia pastilah akan memilih orang-orang, yang memenuhi kriteria yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini bertujuan agar mendapatkan pegawai yang berkualitas yang dapat mengemban tugas organisasi sehingga tujuan organisasi dapat terlaksana. Untuk itu kinerja pegawai yang tinggi merupakan suatu keharusan agar organisasi dapat mewujudkan misi yang diemban oleh organisasi.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Prawirosentono (1999) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Dengan terwujudnya kinerja pegawai yang meningkat, maka tujuan organisasi akan segera terwujud, karena meningkatnya kinerja pegawai akan

meningkatnya kinerja kelompok dan selanjutnya akan meningkatnya kinerja organisasi.

Prawirosentono (1999) juga menambahkan lagi, tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja organisasi. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan baik kemungkinan besar kinerja perusahaan atau organisasi juga baik. Kinerja seseorang karyawan akan baik bila mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja keras, diberi gaji sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan masa depan lebih baik serata mendapatkan pengakuan atas prestasi kerjanya.

## 7. Kinerja Pelayanan

Pelayanan adalah upaya untuk membantu menyiapkan, menyediakan atau mengurus keperluan orang lain. Pihak yang dilayani disebut pelanggan sedangkan pihak yang melayani menyampaikan layanan kepada pelanggannya. Bentuk layanan dapat berupa barang nyata, barang tidak nyata atau jasa. Pelayanan publik adalah pelayanan terbaik yang dapat diberikan pemerintah dan sesuai dengan harapan masyarakat, sedangkan pelayanan prima adalah pelayanan publik yang sesuai atau bahkan melampaui standar pelayanan (LAN, 2008:34).

Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 63 Tahun 2003, yang dimaksud dengan kinerja pelayanan adalah segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Daerah dan di Lingkungan Badan Usaha Milik Negara/Daerah dalam bentuk barang dan atau jasa dalam rangka pelaksanaan ketentuan Perundang-undangan.

Pelayanan umum yang Prima yaitu:

- a. Meningkatkan mutu dan produktifitas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah dibidang pelayanan umum.
- b. Mendorong upaya mengefektifkan sistem dan tata laksana pelayanan umum dapat diselenggarakan secara lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- c. Mendorong tumbuhnya kreativitas, prakarsa dan peran serta masyarakat dalam pembangunan serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas.

Untuk mewujudkan hakekat pelayanan prima harus dilaksanakan rangkaian kegiatan terpadu yang bersifat:

- a. Sederhana, artinya prosedurnya pendek, cepat, tepat dan lancar lewat penyuluhan, brosur, media terbuka. Artinya diinformasikan sejujurnya secara luas, melalui televisi dan apabila perlu lewat media internet.
- b. Lancar, artinya pelayanan yang diberikan harus ikhlas dan sepenuh hati.
- c. Tepat, artinya pelayanan diberikan secara lengkap di satu tempat pelayanan.
- d. Wajar, artinya tidak ada tambahan diluar ketentuan yang mendasari pelaksanaannya.
- e. Terjangkau, artinya biaya pelayanan disesuaikan dengan tingkat kemampuan daya pikul masyarakat.

## **8. Kualitas Pelayanan**

Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berpengaruh dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Tjiptono, 2001). Sehingga definisi kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya dalam mengimbangi harapan konsumen.

Kualitas pelayanan (*service quality*) dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para konsumen atas pelayanan yang nyata-nyata mereka terima/peroleh dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka harapkan/inginkan terhadap atribut-atribut pelayanan suatu perusahaan. Jika jasa yang diterima atau dirasakan (*perceived service*) sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan, jika jasa yang diterima melampaui harapan konsumen, maka kualitas pelayanan dipersepsikan sangat baik dan berkualitas. Sebaliknya jika jasa yang diterima lebih rendah dari pada yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk.

Menurut Kotler (2002:83) definisi pelayanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksinya dapat dikaitkan atau tidak dikaitkan pada satu produk fisik. Pelayanan merupakan perilaku produsen dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen demi tercapainya kepuasan pada konsumen itu sendiri. Kotler juga mengatakan bahwa perilaku tersebut dapat terjadi pada saat, sebelum dan sesudah terjadinya transaksi. Pada umumnya pelayanan yang bertaraf tinggi akan menghasilkan kepuasan yang tinggi serta pembelian ulang yang lebih sering.

Kata kualitas mengandung banyak definisi dan makna, orang yang berbeda akan mengartikannya secara berlainan tetapi dari beberapa definisi yang dapat kita jumpai memiliki beberapa kesamaan walaupun hanya cara penyampaiannya saja, biasanya terdapat pada elemen sebagai berikut;

- a. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- b. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan
- c. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah.

Menurut lembaga Administrasi Negara (2008:32) semua pelayanan publik diharapkan dapat memenuhi aspek-aspek sebagai berikut:

- a. Kesederhanaan, pelayanan publik harus mudah, cepat, tidak berbelit-elit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
- b. Kejelasan, jelas dalam hal prosedur pelayanan, persyaratan pelayanan, unit dan pejabat yang bertanggung jawab, hak dan kewajiban petugas maupun pelanggan dan pejabat yang menangani keluhan.
- c. Kepastian waktu, pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
- d. Akurasi, produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah.
- e. Keamanan, proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.
- f. Tanggung jawab, pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk dapat dan harus bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan publik.
- g. Kelengkapan sarana dan prasarana, ketersediaan sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk pula penyediaan teknologi telekomunikasi dan informatika.
- h. Kemudahan akses, tempat dan lokasi serta sarana pelayanan harus memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat dan dapat memanfaatkan teknologi komunikasi dan informatika.
- i. Kedisiplinan, kesopanan dan keramahan dimana pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.

- j. Kenyamanan, lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, rapi, bersih, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung lainnya.

Dari definisi-definisi tentang kualitas pelayanan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kualitas pelayanan adalah segala bentuk aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan guna memenuhi harapan konsumen. Pelayanan dalam hal ini diartikan sebagai jasa atau service yang disampaikan oleh pemilik jasa yang berupa kemudahan, kecepatan, hubungan, kemampuan dan keramahan yang ditujukan melalui sikap dan sifat dalam memberikan pelayanan untuk kepuasan konsumen. Kualitas pelayanan (*service quality*) dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para konsumen atas pelayanan yang nyata-nyata mereka terima/peroleh dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka harapkan/inginkan terhadap atribut-atribut pelayanan suatu perusahaan. Hubungan antara produsen dan konsumen menjangkau jauh melebihi dari waktu pembelian ke pelayanan purna jual, kekal abadi melampaui masa kepemilikan produk. Perusahaan menganggap konsumen sebagai raja yang harus dilayani dengan baik, mengingat dari konsumen tersebut akan memberikan keuntungan kepada perusahaan agar dapat terus hidup.

## **B. Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **1. Pengertian-pengertian**

Sebelum kita mengerti definisi manajemen sumber daya manusia, maka kita perlu memahami definisi manajemen, yaitu kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain (Siagian, 1999). Sedangkan Sinaga (2001) mendefinisikan sumber daya manusia sebagai daya yang bersumber dari manusia.

Selanjutnya Anwar Prabu Mangkunegara (2001) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

## 2. Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Menurut Hasibuan (1994), dalam suatu organisasi manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan, dengan kegiatan-kegiatannya meliputi sebagai berikut:

### 1) Rekrutmen

Rekrutmen atau pengadaan sumber daya manusia adalah proses pengadaan pegawai untuk mengisi kekosongan formasi, mulai dari proses mencari, menemukan, menarik para pelamar, seleksi atau penyaringan dengan memilih sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

### 2) Kesejahteraan Pegawai

Untuk mewujudkan kesejahteraan pegawai merupakan tugas yang sangat sulit bagi manajer, namun mutlak untuk diwujudkan karena kesejahteraan berkaitan erat dengan motivasi atau semangat pegawai. Upaya manajer dalam mewujudkan kesejahteraan pegawai dilakukan dengan pemberian upah yang layak dan adil. Oleh karena itu perlu disusun struktur upah yang layak dan adil dengan mempertimbangkan berbagai faktor. Adapun faktor yang mempengaruhi tingkat upah meliputi:

- a) Penawaran dan permintaan tenaga kerja
- b) Organisasi buruh

- c) Kemampuan untuk membayar
- d) Produktivitas
- e) Biaya hidup
- f) Kebijakan pemerintah

Selain upah maka untuk mewujudkan kesejahteraan pegawai adalah dengan pemberian insentif, yaitu pemberian tambahan penghasilan yang ditujukan untuk meningkatkan semangat kerja yang dinyatakan dalam bentuk uang. Oleh karenanya pemberian insentif harus menggunakan prinsip-prinsip dasar sebagai berikut:

- a) Sederhana dan mudah dimengerti
- b) Pembayaran segera
- c) Penghasilan yang diterima pegawai meningkatkan output dan merangsang untuk bekerja lebih giat
- d) Standar kerja ditetapkan dengan hati-hati

### 3) Pelatihan

Pelatihan penting untuk dilakukan baik kepada pegawai baru maupun pegawai lama, pada lembaga atau organisasi apapun. Menurut Ratminto dan Winarsih (2007), pelatihan dilakukan untuk mencapai persyaratan kompetensi. Oleh karena itu para manajer menyadari betapa pentingnya pelatihan dan harus dilaksanakan secara terus-menerus dalam suatu proses. Secara umum pelatihan bagi para pegawai dapat dikelompokkan dalam 4 (empat) macam, yaitu:

- a) *Apprentiaship* atau magang, sistem ini dipergunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan yang lebih tinggi. Biasanya dikombinasikan

antara pengalaman lapangan dengan ilmu pengetahuan yang diperoleh dikelas, misal montir, las, pembuat kue.

- b) *On The Job Training*, yaitu melatih pegawai baru dengan cara pemberian tugas oleh atasan langsung. Sistem pelatihan terhadap pegawai baru dengan cara ini sangatlah lazim dilaksanakan karena murah dan tidak perlu fasilitas khusus untuk pelaksanaan pelatihan.
  - c) Kursus-kursus khusus, yaitu sistem pengembangan pegawai dengan maksud untuk memenuhi minat dari pegawai dalam bidang tertentu, seperti komputer, kursus bendaharawan atau manajemen pemerintahan.
  - d) *Vestibule School*, yaitu pelatihan yang ditangani atau dilaksanakan oleh pelatih-pelatih khusus yang memang ahli dibidangnya.
- 4) Evaluasi Kinerja Pegawai

Evaluasi kinerja pegawai yaitu penilaian kerja pegawai dengan cara mengumpulkan seluruh informasi dan analisis data tentang pekerjaan pegawai, untuk mengambil keputusan yang akan diberikan kepada pegawai yang bersangkutan, baik berupa penghargaan (*reward*) maupun sanksi (*punishment*). Dengan *reward* diharapkan akan mengubah perilaku pribadi pegawai menjadi lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas pribadi, termotivasi melukan hal-hal yang positif dan produktif. Sedangkan dengan *punishment* pegawai diharapkan menyadari akan kesalahan atau penyimpangannya, sehingga akan jera dan tidak akan mengulangi kesalahan atau penyimpangannya.

Sulistiyani (2004), menyatakan bahwa selama ini telah ada ukuran evaluasi atau penilaian kinerja Pegawai Negrei Sipil yang disebut Daftar Penilaian

Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), yang terdiri atas kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa dan kepemimpinan. Hal tersebut sudah cukup namun masih bersifat abstrak. Semestinya setiap butir penilaian disertai penjelasan yang lebih detail, sehingga memungkinkan proses pengukuran kinerja menjadi lebih akurat dan obyektif. Lemahnya pengukuran kinerja seorang Pegawai Negeri Sipil melalui lembar DP3, adalah penilaian sering kali tidak didasarkan suatu pada suatu penilaian kinerja pegawai dengan series, tetapi penilaian sering dilakukan secara subyektif, perseptif tidak didukung dengan data yang menjadi pertimbangan dalam penilaian.

#### 5) Sistem Jenjang Karier

Karier menjadi salah satu pendorong bagi pegawai untuk maju menjadi lebih baik. Kemajuan posisi karyawan atau pegawai dalam suatu organisasi biasanya ditandai dengan meningkatnya jabatan atau promosi. Selanjutnya tujuan sistem jenjang karier yaitu membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu, menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai, membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu, memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap organisasinya dan membuktikan tanggung jawab sosial bagi bagi organisasi.

Dalam teori disebutkan bahwa dua dasar yang dijadikan landasan pimpinan untuk memberikan peningkatan jabatan atau promosi bagi karyawan atau pegawai yaitu:

- a) Kecakapan kerja
- b) Senioritas atau masa jabatan

## 6) Pemberhentian

Eksistensi organisasi akan ditentukan oleh produktifitas pegawainya. Oleh karena itu dalam rekrutmen pegawai pasti memprtimbangkan aspek produktifitas, sehingga tidak jarang dalam penerimaan pegawai dibatasi pada usia tertentu. Pegawai yang sudah tidak produktif baik karena usia, kondisi fisik maupun karena tidak komit terhadap tujuan organisasi tentu tidak akan dipakai lagi.

Dengan demikian aka nada pemberhentian pegawai dengan hormat karena sudah tidak produktif yang disebabkan karena telah mencapai batas usia tertentu atau pensiun dan kemungkinan ada pemberhentian pegawai dengan hormat karena kondisi fisik yang tidak mendukung dan kemungkinan pemberhentian pegawai dengan hormat maupun tidak hormat karena sudah tidak komitmen atau tidak loyal terhadap organisasi.

- b. Menurut teori *The Talent Trifecta* dari Ulrich (2007), dalam suatu organisasi, manajemen perlu mengupayakan adanya peningkatan kompetensi petugas yang diciptakan pada pengetahuan, keahlian, ketrampilan dengan tujuan agar terjadi kesesuaian antara kemampuan pegawai dengan tugas, serta kesesuaian sikap dengan perilaku yang dibutuhkan oleh organisasi dan pelanggannya. Selain hal tersebut di atas perlu juga meningkatkan komitmen pegawai melalui pelatihan, karena pegawai yang telah mengetahui tugas-tugasnya dengan baik, akan berusaha mencapai tingkat moral yang lebih tinggi, sehingga dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan manajemennya.

Komitmen terhadap organisasi dan manajemen penting untuk diwujudkan, karena hal tersebut merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan,

lebih-lebih pada era glogalisasi yang sangat ketat tingkat persaingannya seperti era sekarang ini. Dengan komitmen dan kompetensi yang tinggi maka para pegawai tentu akan memberikan kontribusi yang positif dan akan memberikan nilai tambah terhadap diri pribadinya dan terhadap lingkungan serta organisasinya.

- c. Menurut teori *Personal Quality Manajement* dari Murdoko (2006), kebijakan manajemen sumber daya manusia yang dilakukan untuk mengubah perilaku pribadi karyawan agar menjadi berkualitas dan produktif dengan *melalui reward and punishment*, hasilnya kalah efektif dan sifatnya kalah permanen jika dibandingkan dengan perubahan perilaku yang terjadi karena empat pilar kualitas pribadi, yaitu:

- 1) Kesadaran yang datang dari diri sendiri, bukan karena keterpaksaan atau karena adanya tekanan dari pihak lain atau karena takut dengan berbagai sanksi yang akan diterima. Perubahan sikap dan perilaku tidak akan pernah bermakna secara penuh apabila hanya didasarkan pada munculnya rasa ketakutan akan sanksi atau juga tidak akan bertahan lama apabila keinginan untuk berubah semata-mata hanya mengejar iming-iming atau *reward*.

Kesadaran diri yang kita miliki akan membuat kita melakukan instropeksi dan memahami bahwa segala sesuatu harus dimulai dari diri kita sendiri, atas kehendak kita dan berdasarkan pengendalian diri dalam diri kita sendiri.

Kesadaran diri untuk selalu mengasah pengetahuan dan ketrampilan yang kita miliki saat ini adalah sangat diperlukan, karena kita harus sadar bahwa dunia terus berkembang tidak terkecuali dalam bidang teknologi, informasi dan pengetahuan, sehingga harus selalu diasah setiap saat sepanjang hidup manusia.

- 2) Pengaturan diri, hal ini akan membawa konsekuensi bahwa setiap aktifitas yang kita lakukan senantiasa merupakan kemampuan kita dalam melakukan pengaturan terhadap diri kita sendiri.
- 3) Pembiasaan diri, artinya pembiasaan diri untuk mau melakukan perubahan-perubahan terhadap diri sendiri, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan yang terjadi disekitar kita
- 4) Evaluasi diri, ini merupakan aktifitas konkret yang harus kita lakukan untuk melihat sejauh mana efektifitas sikap dan tindakan kita, apakah menghasilkan sesuatu yang optimal bagi diri kita sendiri, orang lain ataupun lingkungan dimana kita berada. Hasil evaluasi akan menunjukkan apakah pegawai tersebut berhasil atau tidak dalam mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan. Dalam kondisi gagal atau berhasil dalam mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan, evaluasi tetap perlu dilakukan, karena akan dapat digunakan kembali pada suatu saat kita melakukan tindakan dengan sasaran yang sama atau bahkan berbeda sekalipun.

### **3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pelayanan**

Menurut Wirawan (2009) kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut yaitu:

- a. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik. Faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja dan motivasi kerja.

- b. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi, yaitu pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat bekerja. Misalnya, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, sistem manajemen dan kompensasi.
- c. Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

### C. Landasan Teori

Pengkajian dan analisa terhadap suatu masalah dapat menggunakan berbagai pendekatan. Dalam penelitian ini, penulis mengkaji dan memecahkan persoalan yang ada dengan menggunakan model pendekatan SWOT. Langkah awal dalam analisis SWOT dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai faktor internal dan eksternal.

Manajemen menekankan pada pengamatan lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman dan mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor yang paling penting untuk masa depan organisasi disebut faktor-faktor strategis dan diringkas dengan singkatan S.W.O.T, yang berarti *Strength* (kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunity* (kesempatan) dan *Threat* (ancaman). Setelah mengidentifikasi faktor-faktor strategis, manajemen mengevaluasi interaksinya dan menentukan misi organisasi yang sesuai.

Langkah pertama dalam merumuskan strategi adalah pernyataan misi, yang berperan penting dalam menentukan tujuan, strategi dan kebijakan organisasi. Organisasi mengimplementasikan strategi dan kebijakan tersebut melalui program, anggaran dan prosedur. Penelitian menyatakan bahwa organisasi yang menggunakan manajemen strategis cenderung lebih baik dibanding yang tidak.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Obyek Penelitian**

Dalam pelaksanaan penelitian tentang Strategi Peningkatan Kualitas Pegawai Pelayanan Unit Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman obyek penelitiannya adalah Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman.

#### **B. Metode Penelitian Yang Digunakan**

Penelitian ini bersifat deskriptif analitis, yaitu berusaha untuk menggambarkan dan menganalisa tentang hubungan strategi peningkatan kualitas pegawai pelayanan dalam meningkatkan kinerja pada UPT Pengujian Kendaraan Bermotor, Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman.

Menurut Sugiono, dalam bukunya yang berjudul “Metode Penelitian Administratif” yang dikutip oleh Susanto bahwa metode penelitian adalah cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu.

Metode penelitian merupakan hal yang sangat penting untuk mengarahkan dan memudahkan menyusun pelaksanaan penelitian. Di dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kualitatif, sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Penelitian kualitatif bertujuan untuk memperoleh informasi dari keadaan dan melihat kaitan dengan variabel yang diteliti.

### C. Metode Pengambilan Data

Dalam penelitian ini menggunakan metode pengambilan data sebagai berikut:

- a. Metode Observasi, yaitu cara yang digunakan penulis untuk memperoleh data dengan mengadakan pengamatan langsung di Unit Pengujian Kerndaraan Bermotor Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman.
- b. Metode Wawancara, yaitu cara memperoleh data yang dilakukan dengan mengadakan tanya jawab dengan pihak aparaturnya yang berkompeten di Unit Pengujian Kerndaraan Bermotor Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman. Dalam hal ini wawancara dilakukan dengan Kepala Dinas, Ka UPT PKB dan Ka Subag TU UPT PKB.
- c. Metode Dokumentasi, yaitu dilakukan dengan mencatat dokumen serta laporan-laporan tertulis yang terdapat di Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman.

### D. Informan Dalam Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, hal yang menjadi bahan pertimbangan utama dalam pengumpulan data adalah pemilihan informan. Menurut Tatang M Amirin (2009) informan (narasumber) penelitian adalah seseorang yang, karena memiliki informasi (data) banyak mengenai objek yang sedang diteliti, dimintai informasi mengenai objek penelitian tersebut. Dalam penelitian kualitatif tidak digunakan istilah populasi. Teknik sampling yang digunakan oleh peneliti adalah *purposive sample*. *Purposive sample* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2009:85). Selanjutnya menurut Arikunto (2010:183) pemilihan sampel secara *purposive* pada penelitian ini akan berpedoman pada syarat-syarat yang harus dipenuhi sebagai berikut :

- a. Pengambilan sampel harus didasarkan atas ciri-ciri, sifat-sifat atau karakteristik tertentu, yang merupakan ciri-ciri pokok populasi.
- b. Subjek yang diambil sebagai sampel benar-benar merupakan subjek yang paling banyak mengandung ciri-ciri yang terdapat pada populasi (*key subjectis*).
- c. Penentuan karakteristik populasi dilakukan dengan cermat di dalam studi pendahuluan. Seperti yang telah disebutkan bahwa pemilihan informan pertama merupakan hal yang sangat utama sehingga harus dilakukan secara cermat, karena penelitian ini mengkaji tentang peran Kepala UPT Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman maka peneliti memutuskan informan pertama atau informan kunci yang paling sesuai dan tepat ialah Kepala UPT PKB, Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman. Dari informan kunci ini selanjutnya diminta untuk memberikan rekomendasi untuk memilih informan-informan berikutnya, dengan catatan informan-informan tersebut merasakan dan menilai kondisi lingkungan kerja sehingga terjadi sinkronisasi dan validasi data yang didapatkan dari informan pertama.

Berdasarkan atas rekomendasi Kepala Dinas Hubkominfo Sleman, informan kunci yang diambil peneliti sebanyak 2 orang, yaitu Ka UPT dan Ka Subag TU.

## **E. Analisis Data**

Dalam pengembangan asumsi serta informasi yang telah diperoleh, maka dilakukan analisis dengan pendekatan SWOT (*Strenght/Kekuatan, Weakness/Kelemahan, Oportunity/Peluang, dan Threat/Ancaman*). Analisis tersebut secara internal memiliki kekuatan dan kelemahan, serta secara eksternal memiliki peluang dan ancaman. Analisis SWOT adalah analisis yang mengidentifikasi berbagai

faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi yang secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Analisa lingkungan internal, pada dasarnya merupakan bentuk identifikasi terhadap kondisi internal organisasi, yaitu efektifitas organisasi, sumber daya manusia, sarana dan prasarana maupun anggaran.
2. Analisa lingkungan eksternal, merupakan identifikasi terhadap lingkungan utama organisasi yang terdiri atas lingkungan ekonomi, teknologi, sosial, politik dan ekologi. Faktor lingkungan internal maupun eksternal merupakan faktor penentu keberhasilan atau terwujudnya misi dan tujuan organisasi.
3. Faktor yang telah diidentifikasi sebagai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman tersebut diberikan nilai. Adapun pemberian nilai menurut Suwarsono (2008) dilakukan dengan cara sebagai berikut:
  - a. Membuat daftar tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan/organisasi.
  - b. Kemudian masing-masing indikator diberikan bobot (*weight*) dengan cara membandingkan besar kecilnya peranan satu indikator dengan indikator lainnya. Bobot digunakan untuk mengukur seberapa penting variabel tersebut sehingga total bobot harus 100%.
  - c. Memberikan nilai terhadap besar kecilnya sumbangan atau hambatan masing-masing indikator terhadap pencapaian tujuan perusahaan/organisasi, nilai ini untuk mengukur sejauh mana variabel tersebut sudah tercapai dari skor 1 sampai dengan 4. Skor 1 s/d 4 diberikan untuk kategori variabel kelemahan dan peluang, karena kedua kategori variabel tersebut memiliki hubungan positif dengan kapasitas sumber daya manusia UPT PKB Dinas Hubkominfo.

Skor 1 s/d 4 diberikan untuk kategori variabel kelemahan dan tantangan karena mempunyai hubungan negatif dengan kapasitas sumber daya manusia UPT PKB Dinas Hubkominfo.

- d. Menghitung nilai tertimbang masing-masing indikator kedalam satu kategori variabel dan menjumlahkannya. Nilai tertimbang merupakan hasil perkalian antara bobot dan nilai masing-masing indikator kemudian dijumlahkan.

Untuk variabel internal total nilai kekuatan (S) dikurangi dengan total nilai kelemahan (W). Untuk variabel eksternal total nilai peluang (O) dikurangi dengan total nilai ancaman (T).

- e. Menentukan posisi perusahaan/organisasi kedalam satu kuadran, sekaligus menentukan strategi yang akan dilaksanakan. Untuk keperluan tersebut maka perlu dihitung selisih nilai tertimbang antara variabel kekuatan dan kelemahan, sekaligus selisih antara nilai tertimbang antara peluang dan ancaman perusahaan/organisasi.

Jika selisih kedua nilai tersebut positif, maka perusahaan/organisasi berada di kuadran I, maka perusahaan/organisasi disarankan menggunakan strategi pertumbuhan. Jika nilai tertimbang peluang lebih besar dari pada ancaman dan nilai tertimbang kekuatan lebih kecil dari pada kelemahan, berarti posisi perusahaan/organisasi berada di kuadran II, maka perusahaan/organisasi disarankan menggunakan strategi stabilisasi.

Jika selisih kedua nilai negatif, maka posisi perusahaan/organisasi berada di kuadran III, sehingga perusahaan disarankan memilih strategi penyelamatan.

Jika nilai tertimbang peluang lebih kecil dari pada ancaman, dan saat yang sama nilai tertimbang kekuatan lebih besar dari pada kelemahan, maka posisi perusahaan/organisasi berada pada kuadran IV, maka perusahaan/organisasi disarankan memilih strategi diversifikasi.

4. Nilai faktor internal dan eksternal, dijabarkan dalam bentuk diagram SWOT, yaitu dengan mengurangkan nilai kekuatan dengan nilai kelemahan, dan mengurangkan nilai peluang dengan nilai ancaman. Semua informasi disusun dalam bentuk matrik kemudian dianalisis untuk memperoleh formulasi yang cocok dalam mengoptimalkan upaya untuk mencapai kinerja yang efektif, efisien dan berkelanjutan.
5. Strategi, dalam penyusunannya menggunakan matrik SWOT agar dapat dianalisis 4 (empat) strategi yang dimungkinkan bagi organisasi untuk bergerak maju yaitu:
  - a. Strategi SO, yaitu dilaksanakan dengan memanfaatkan *Strenght* (kekuatan) yang dimiliki untuk merebut *Opportunity* (peluang) yang ada seoptimal atau sebesar-besarnya.
  - b. Strategi ST, yaitu dilaksanakan dengan memanfaatkan *Strenght* (kekuatan) yang ada untuk mengatasi *Threat* (ancaman), sehingga ancaman dapat dianulir atau diminimalkan.
  - c. Strategi WO, yaitu berupa pemanfaatan *Opportunity* (peluang) untuk meminimalkan *Weakness* (kelemahan).
  - d. Strategi WT, yaitu kegiatan meminimalkan *Weakness* (kelemahan) agar mampu mengatasi *Threat* (ancaman) yang mengganggu stabilitas atau upaya status quo.

Dari keempat strategi yang dirumuskan, kemudian dikaji ulang untuk menentukan strategi yang paling menguntungkan bagi organisasi dan akhirnya dapat digunakan sebagai suatu rencana strategi yang efektif, efisien dan berkelanjutan.

## BAB IV

### ANALISIS HASIL PENELITIAN

#### A. Gambaran Umum Kabupaten Sleman

##### 1. Letak, Luas dan Batas Wilayah Administrasi

Secara geografis wilayah Kabupaten Sleman terbentang mulai  $110^{\circ} 13'00''$  sampai dengan  $110^{\circ} 33'00''$  bujur timur dan  $7^{\circ} 34'51''$  sampai dengan  $7^{\circ} 47'30''$  lintang selatan. Di sebelah utara, wilayah Kabupaten Sleman berbatasan dengan Kabupaten Magelang dan Kabupaten Boyolali, Propinsi Jawa Tengah, disebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Klaten, Propinsi Jawa Tengah, disebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Kulon Progo, Daerah Istimewa Yogyakarta dan Kabupaten Magelang, Propinsi Jawa Tengah, dan di sebelah selatan berbatasan dengan Kota Yogyakarta, Kabupaten Bantul, dan kabupaten Gunung Kidul, Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Luas wilayah Kabupaten Sleman adalah 57.482 ha atau 574,84 km<sup>2</sup> atau sekitar 18 % dari luas wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta yang seluas 3.185,80 km<sup>2</sup>. Jarak terjauh utara-selatan wilayah Kabupaten Sleman 32 km, sedangkan jarak terjauh timur-barat 35 km. Dalam perspektif mata burung, wilayah Kabupaten Sleman berbentuk segitiga dengan alas di sisi selatan dan puncak di sisi utara. (sumber: Perda no.12 Tahun 2012 tentang RTRW Kabupaten Sleman)

Secara administratif, Kabupaten sleman terdiri dari 17 wilayah kecamatan, 86 desa, dan 1,212 Padukuhan. Kecamatan dengan wilayah paling luas adalah Cangkringan (4.799ha), dan yang paling sempit adalah Berbah (2.299ha). Kecamatan dengan padukuhan terbanyak adalah Tempel (98 padukuhan), sedangkan kecamatan dengan padukuhan paling sedikit adalah Turi (54

padukuhan). Kecamatan dengan desa terbanyak adalah Tempel (8 desa), sedangkan Kecamatan dengan desa paling sedikit adalah Depok (3desa). (sumber BPS Kab.Sleman,2014)

Keadaan tanah Kabupaten Sleman di bagian selatan relatif datar kecuali daerah perbukitan di bagian tenggara Kecamatan Prambanan dan sebagian di Kecamatan Gamping. Semakin ke utara relatif miring dan di bagian utara sekitar lereng gunung Merapi relatif terjal. Kondisi geologi di Kabupaten Sleman didominasi dari keberadaan gunung Merapi.

## 2. Demografi

Berdasarkan data dari Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, penduduk di Kabupaten Sleman pada tahun 2015 sebesar 1.075.126 jiwa, terdiri dari laki-laki 538.074 jiwa dan perempuan 537.052 jiwa. Jumlah kepala keluarga sebanyak 348.781 KK, rata-rata jumlah jiwa setiap rumah tangga sebanyak 3,05 jiwa per rumah tangga.

## B. Profil Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman.

### 1. Gambaran Umum

Pembentukan Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika di Kabupaten Sleman mendasarkan pada regulasi peraturan perundangan sebagai berikut, yaitu:

1. Undang-Undang Nomor 56 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah;
2. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah;

4. Peraturan Daerah Kabupaten Sleman Nomor 9 Tahun 2009 tentang Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Sleman;
5. Peraturan Daerah Kabupaten Sleman Nomor 3 Tahun 2012 tentang Retribusi Pengujian Kendaraan Bermotor dan;
6. Peraturan Bupati Sleman Nomor 34 Tahun 2009 tentang Uraian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman.

Berdasarkan peraturan tersebut maka Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman berkedudukan sebagai unsur pelaksana Pemerintah Kabupaten Sleman yang dipimpin oleh seorang kepala dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang Perhubungan Komunikasi dan Informatika. Selanjutnya tujuan dibentuknya organisasi ini adalah merupakan penjabaran dari faktor-faktor penentu keberhasilan yang akan dicapai dalam jangka waktu 5 (lima) tahun dan bersifat idealistik, mengandung nilai-nilai keluhuran dan keinginan yang kuat untuk melakukan perubahan kearah yang lebih baik. Tujuan dari Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika yang akan dicapai adalah :

- a. Meningkatkan kualitas dan kuantitas prasarana fasilitas lalu lintas dan angkutan.
- b. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana lalu lintas angkutan jalan.
- c. Meningkatkan pemahaman dan kesadaran masyarakat tentang aturan berlalu  
Mewujudkan ketersediaan sarana dan prasarana komunikasi

## 2. Visi dan Misi Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman

Visi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Sleman adalah “Terwujudnya Lalu Lintas Orang, Barang Dan Informasi Yang Lebih Efektif, Selamat, Aman, Nyaman, Profesional Dan Terjangkau Di Dukung Penerapan E-Government Yang Cerdas Dan Dinamis Tahun 2019”.

Adapun penjelasan visi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Lalu lintas orang, barang dan informasi yaitu suatu bentuk perpindahan dari satu tempat ke tujuan yang diharapkan atau sasaran
- b. Efektif: merupakan suatu bentuk pencapaian hasil yang sesuai dengan tujuan seperti yang telah ditetapkan/direncanakan
- c. Selamat, Aman, Nyaman: merupakan suatu bentuk rasa kepuasan yang diharapkan atau diinginkan
- d. Profesional: ahli dibidangnya
- e. Terjangkau: masih dalam taraf kewajaran
- f. *E- Government* yang cerdas dan dinamis: adalah penggunaan teknologi informasi oleh pemerintah untuk memberikan informasi dan pelayanan bagi warganya serta hal-hal lain yang berkenaan dengan pemerintahan, sepenuhnya pengembangannya diserahkan kepada instansi pengelola.

Misi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kualitas pelayanan lalu lintas orang, barang dan jasa;

Merupakan upaya Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika untuk memberikan pelayanan kebutuhan mobilitas masyarakat dengan meningkatkan

keselamatan, keamanan dan kenyamanan berlalu lintas yang optimal bagi pengguna.

b. Meningkatkan kualitas pelayanan komunikasi dan informatika;

Merupakan upaya Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika untuk memberikan pelayanan maksimal dalam hal komunikasi dan informatika.

c. Meningkatkan kapabilitas dan kuantitas organisasi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika.

Merupakan upaya Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika untuk meningkatkan kemampuan sumber daya yang dimiliki guna memberikan pelayanan yang terbaik.

### 3. Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi

Berdasarkan Peraturan Bupati Sleman Nomor 34 Tahun 2009 tentang Uraian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman :

Tugas Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika yaitu penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang Perhubungan Komunikasi dan Informatika.

Fungsi Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika adalah :

1. Perumusan kebijaksanaan teknis bidang perhubungan, komunikasi dan informatika;
2. Pelaksanaan tugas bidang perhubungan, komunikasi dan informatika;
3. Penyelenggaraan pelayanan umum bidang perhubungan, komunikasi dan informatika;
4. Pembinaan dan pengembangan bidang perhubungan, komunikasi dan informatika;

5. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

#### **4. Struktur Organisasi Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman.**

Struktur organisasi dan kelembagaan Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman diatur berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sleman Nomor 9 Tahun 2009 tentang Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Sleman dan Peraturan Bupati Sleman Nomor 34 Tahun 2009 tentang Uraian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman. Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika sebagai unsur pelaksana pemerintah kabupaten dipimpin oleh seorang kepala dinas yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Adapun Struktur organisasi dan tugas pokok dan fungsi dari masing-masing bidang dan bagian Dinas, adalah sebagai berikut :

##### **1. Kepala Dinas.**

Posisi Kepala Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman dijabat oleh Drs. H. Agoes Soesilo Endiarto, M.Si terhitung mulai tanggal 31 Desember 2009 hingga sekarang.

##### **2. Sekretariat.**

Sekretariat dipimpin oleh Sekretaris berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas. Sekretariat mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan umum, kepegawaian, keuangan, perencanaan, evaluasi dan mengoordinasikan pelaksanaan tugas satuan organisasi.

### 3. Bidang Lalu Lintas

Bidang lalu lintas mempunyai tugas pokok menyelenggarakan dan membina pengendalian operasional lalu lintas, pengelolaan dan pengembangan manajemen dan rekayasa lalu lintas serta pengelolaan dan pengendalian perparkiran.

### 4. Bidang Sarana dan Prasarana Lalu Lintas

Bidang Sarana dan Prasarana Lalu lintas mempunyai tugas pokok menyelenggarakan dan membina pengelolaan dan pengendalian angkutan, terminal, sarana lalu lintas, prasarana lalu lintas dan penerangan jalan umum. Sedangkan fungsinya adalah sebagai berikut :

1. Penyusunan rencana kerja bidang sarana dan prasarana lalu lintas;
2. Perumusan kebijakan teknis pengelolaan dan pengendalian angkutan, terminal, sarana lalu lintas, prasarana lalu lintas dan pengelolaan penerangan jalan umum;
3. Penyelenggaraan dan pembinaan pengelolaan dan pengendalian angkutan dan terminal;
4. Penyelenggaraan dan pembinaan pengelolaan dan pengendalian sarana dan prasarana perhubungan;
5. Penyelenggaraan dan pembinaan pengelolaan dan pengendalian penerangan jalan umum;
6. Evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan rencana kerja Bidang Sarana dan Prasarana Lalu lintas.

### 5. Bidang Komunikasi dan Informatika

Bidang Komunikasi dan Informatika mempunyai tugas pokok menyelenggarakan dan membina pelayanan pos, lalu lintas barang kiriman, dan jasa telekomunikasi, pengelolaan sarana sistem informasi dan pengembangan sistem informasi. Sedangkan fungsinya adalah:

1. Penyusunan rencana kerja Bidang Komunikasi dan Informatika.
  2. Perumusan kebijakan teknis pelayanan pos, lalu lintas barang kiriman dan jasa telekomunikasi, pengelolaan sarana sistem informasi dan pengembangan sistem informasi.
  3. Penyelenggaraan dan pembinaan pelayanan pos, lalu lintas kiriman dan jasa telekomunikasi.
  4. Penyelenggaraan dan pembinaan, pengelolaan sarana sistem informasi.
  5. Penyelenggaraan dan pembinaan pengembangan sistem informasi. Evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan rencana kerja bidang komunikasi dan informatika.
- 6. Unit Pelaksana Teknis Pengujian Kendaraan Bermotor (UPT PKB)**

Unit Pelaksana Teknis atau disingkat UPT mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Dinas di bidang teknis pengujian kendaraan bermotor.

Untuk pelaksanaan tugas dimaksud Unit Pelaksana Teknis Dinas Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

1. Penyelenggaraan Ketatausahaan UPT
2. Penyelenggaraan Pengujian Kendaraan Bermotor
  - a. Pelaksanaan Tugas

Penyelenggaraan Ketatausahaan UPT

- 1) Administrasi umum dan Kepegawaian ( surat menyurat , dll)
- 2) Melaksanakan administrasi keuangan
- 3) Melaksanakan administrasi perlengkapan/barang

Administrasi Umum dan Kepegawaian meliputi kegiatan:

- 1) Penerimaan pengiriman surat keluar/masuk
- 2) Pengadministrasian surat cek wisata ke sekolah
- 3) Penerbitan surat rekomendasi numpang uji, Mutasi uji, surat keterangan kendaraan rusak
- 4) Pembuatan/pengiriman hasil uji bagi kendaraan yang numpang uji masuk ke Sleman
- 5) Administasi kepegawaian UPT (Penilaian Angka Kredit fungsional PKB, kepangkatan, dan lain lain)
- 6) Pelaporan

Administrasi Keuangan meliputi kegiatan:

- 1) Menerima dan menyetorkan retribusi uji
- 2) Menerima dan mempersiapkan anggaran belanja
- 3) Membuat laporan keuangan (SPJ, operasional PKB, dan lain lain)

Administrasi Perlengkapan/Barang meliputi kegiatan:

- 1) Menyediakan keperluan untuk operasional dan pemeliharaan alat uji
- 2) Menyiapkan keperluan administrasi uji ( Kartu pemeriksaan kendaraan, formulir uji, buku uji, stiker tanda uji, plat uji, dan lain lain)
- 3) Membuat pembukuan barang habis pakai maupun aset pada UPT PKB
- 4) Membuat laporan

b. Penyelenggaraan Pengujian Kendaraan Bermotor

Untuk melaksanakan tugas pekerjaan ini terbagi menjadi beberapa tahap pelayanan yang berkesinambungan yaitu :

- 1). Pendaftaran Uji
  - a) Menyediakan formulir uji kendaraan

- b) Memeriksa formulir yang telah diisi dan kelengkapan administrasi (STNK, Buku Uji, kelengkapan administrasi lain bagi yang mutasi, numpang uji, rubah bentuk maupun penggantian tanda uji yang lain mis: hilang/rusak)
  - c) Menetapkan besarnya retribusi yang dituangkan dalam kuitansi pembayaran
  - d) Menerima pembayaran retribusi uji dan menyetorkan ke Kas Daerah
  - e) Membuat rekapitulasi pendaftaran uji
  - f) Membuat laporan
- 2) Pelaksanaan Pra Uji
- a) Memeriksa data administrasi kendaraan.
  - b) Memeriksa kelengkapan kendaraan dan mencocokkan dengan data administrasi
  - c) Menetapkan hasil pemeriksaan
  - d) Memberikan nomor urut uji kendaraan
- 3) Pelaksanaan Uji Teknis Kendaraan Bermotor

Dalam pelaksanaannya uji teknis ini UPT PKB Dinas Hubkominfo telah menggunakan alat secara mekanis. Pemeriksaan teknis sesuai dengan PM 133 tahun 2015 pasal 2, dilakukan dalam rangka pelaksanaan tugas pokok pengujian dengan tujuan yaitu :

- a) Memberikan jaminan keselamatan secara teknis terhadap penggunaan kendaraan bermotor di jalan.

- b) Mendukung terwujudnya kelestarian lingkungan dari kemungkinan pencemaran yang diakibatkan penggunaan kendaraan bermotor di jalan.
- c) Memberikan pelayanan umum kepada masyarakat.

Sedangkan peralatan yang digunakan dalam rangka meriksaan teknis yang dimiliki UPT PKB Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman yaitu :

Tabel 4.1  
Peralatan yang digunakan untuk melakukan uji

No	NAMA ALAT UJI	MERK/TYPE	TAHUN	KONDISI ALAT	KALIBRASI TERAKHIR
1	CO/HC TESTER	IYASAKA	2013	BAIK	2015
2	SMOKE TESTER	IYASAKA	2013	BAIK	2015
3	HEAD LIGHT TESTER	IYASAKA	2013	BAIK	2015
4	SIDE SLIP TESTER	IYASAKA	2013	BAIK	2015
5	AXEL LOAD METER	IYASAKA	2013	BAIK	2015
6	BRAKE TESTER	IYASAKA	2013	BAIK	2015
7	SPEEDOMETER TESTER	IYASAKA	2013	BAIK	2015
8	PIT LIF TESTER	IYASAKA	2013	BAIK	2015

Sumber data: Laporan Tahunan Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman

- c. Jumlah Personil pada UPTD Pengujian Kendaraan Bermotor Binas Hubkominfo Kabupaten Sleman
- Pada Unit Tata Usaha : 9 Personil
- Pada Unit Pengujian : 13 Personil
- d. Kompetensi Penguji yang dimiliki
- Penguji Penyelia sebanyak 7 personil

Penguji Pelaksana Lanjutan sebanyak 4 Personil

Penguji Pelaksana sebanyak 0 Personil

Pegawai dengan kompetensi Penguji Pemula sebanyak 2 personil, namun belum diangkat sebagai tenaga pegawai fungsional.

Sebagai gambaran personil yang ada pada UPT PKB Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman, seperti pada tabel berikut.

Tabel 4.2  
Daftar Personil Penguji dan Kompetensi yang dimiliki

NO	NAMA PENGUJI	GOL	KUALIFIKASI	Kopetensi yang dimiliki
1	Sunardi, A.Ma PKB, S.Tr	III/d	Penyelia	Pelaksana lanjutan
2	Sugimiyanto, A.Ma PKB	III/d	Penyelia	Pelaksana lanjutan
3	Agus Sujatno	III/d	Penyelia	Pelaksana lanjutan
4	Sugiyanto, SH	III/d	Penyelia	Pelaksana lanjutan
5	Giyana, SH	III/d	Penyelia	Pelaksana lanjutan
6	Agus Widodo, A.Ma PKB, SIP	III/d	Penyelia	Pelaksana lanjutan
7	Sapandi, A.Ma PKB, SH	III/d	Penyelia	Pelaksana
8	Jaenal Arifudin, A.Ma PKB, SH	III/a	Pelaksana Lanjutan	Pelaksana
9	Taufan Wijaksana, A.Ma PKB, SE	III/a	Pelaksana Lanjutan	Pelaksana
10	I Made Widiata, A.Ma PKB, SE	III/a	Pelaksana Lanjutan	Pelaksana
11	I Gede Surya A, A.Ma PKB, SE	III/a	Pelaksana Lanjutan	Pelaksana
12	Nurdiyanto Dwi Putra	II/d	Belum diangkat	Pemua
13	Syamyudi	II/d	Belum diangkat	Pemula

Sumber data: Laporan Tahunan Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman

Berdasarkan analisis *job diskription* dan sesuai dengan uraian tugas tenaga penguji, bahwa setiap jenis pekerjaan harus diisi oleh pegawai yang sesuai dengan kompetensinya, maka pada berdasarkan data yang ada pada UPT PKB tersebut masih ada kekurangan/kekosongan pada jenjang jabatan

pelaksana sebanyak 2 (dua) orang. Akibat kekosongan ini menyebabkan posisi tersebut harus dirangkap oleh tenaga penguji yang bukan sesuai dengan jenjangnya, agar pelaksanaan rangkaian pekerjaan tidak terhenti. Oleh karena itu manajemen harus segera mengusulkan kepada pemerintah daerah untuk mengirim pegawai mengikuti diklat yang sesuai dengan jenjang jabatan yang kosong tersebut.

- e. Target Pendapatan retribusi PKB Tahun Anggaran 2015 sebesar Rp. 1.200.000.000,-Sedangkan realisasi pendapatan dari biaya uji sebesar Rp. 1.589.346.000,- artinya target bisa terpenuhi bahkan melebihi target yang dibebankan yaitu sebesar 132%  
Melihat potensi dan realisasi target tahun 2015, kemudian Pemerintah Daerah memberikan target target pendapatan retribusi PKB untuk Tahun Anggaran 2016 sebesar Rp. 1.380.000.000,-
- f. Data kendaraan bermotor wajib uji di Kabupaten Sleman.

Tabel 4.3  
Data KBWU Kab. Sleman

No.	Jenis	Tahun		
		2013	2014	2015
1.	Bus	1281	1220	1325
2.	Mobil Barang	15247	16098	18160
3.	Kereta Gandeng	4	3	6
4.	Kereta Tempel	13	15	15
5.	Mobil Penumpang	436	513	590
6.	Kendaraan Khusus	4	3	1
	Jumlah	16981	17831	20097

Sumber data: Laporan Tahunan Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman

## 7. Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok Jabatan Fungsional dalam melaksanakan tugas dikoordinasikan oleh tenaga fungsional yang ditunjuk dan berada di bawah serta bertanggung jawab kepada Kepala Dinas melalui Sekretaris.

Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Dinas sesuai dengan keahlian.

## 5. Kondisi aparatur/pegawai pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika

Pelaksanaan kegiatan Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman didukung oleh sumber daya aparatur sejumlah 105 orang, terdiri atas 19 pejabat struktural, 11 pejabat fungsional, dan 75 staf.

- a. Komposisi sumber daya aparatur Dinas Perhubungan komunikasi dan Informatika berdasarkan jenis kelamin tersebut dalam tabel.

Tabel 4.4  
Komposisi Pegawai

No	Nama Struktur Kelembagaan	Jenis Kelamin		
		L	P	JML
1.	Kepala Dinas	1		1
2.	Sekretariat	11	6	17
3.	Bidang Lalu Lintas	15	1	16
4.	Bidang Sarana dan Prasarana Lalu Lintas	35	1	36
5.	Bidang Kominfo	13		13
6.	UPT pengujian Kendaraan Bermotor	9	2	11
7.	Fungsional	11		11
	Jumlah	95	10	105

Sumber data : [simpeg.intra-slemankab.go.id](http://simpeg.intra-slemankab.go.id), 31 Desember 2015.

- b. Komposisi sumber daya aparatur Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika berdasarkan jenjang pendidikan.

Tabel 4.5  
Komposisi pegawai berdasarkan jenjang pendidikan

No	Nama Struktur Kelembagaan	SD	S M P	S M A	D1	D2	D3	D4	S1	S2
1.	Kepala Dinas									1
2.	Sekretariat		2	7	1		1	1	3	2
3.	Bidang Lalu Lintas			10				1	2	3
4.	Bidang Sarana dan Prasarana Lalu Lintas	1	1	27				1	4	2
5.	Bidang Kominfo			2			2		5	4
6.	UPT pengujian Kendaraan Bermotor		1	8			1		1	
7.	Fungsional			1		1			9	
	Jumlah	1	4	55	1	1	4	3	24	12

Sumber data : *simpeg.intra-slemankab.go.id*, 31 Desember 2015

- c. Kondisi sarana dan prasarana.

Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika dalam melaksanakan tugas dan fungsi mempunyai sarana dan prasarana sebagai berikut: (*terlampir*).

## 5. Perkembangan UPT Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Hubkominfo

### Kabupaten Sleman

Perkembangan yang terjadi pada UPT Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman, khususnya yang berkaitan dengan pelayanan pengujian dan kepegawaian dapat disajikan sebagai berikut:

a. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang terdapat ada UPT PKB Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman yang dapat menunjang pelaksanaan tugas pemerintahan dan administrasi pelayanan pengujian tergolong masih kurang, misalnya saja komputer hanya tersedia 4 (empat) buah dan dari 4 buah tersebut yang diprogram untuk pelayanan system administrasi pengujian (SIM PKB) hanya 2 (dua) buah. Kemudian kendaraan dinas operasional roda 4 (empat) satu buah dan tidak mempunyai kendaraan roda 2 (sepeda motor), dimana kendaraan tersebut merupakan sarana yang penting bagi kelancaran pelaksanaan tugas luar dinas yang digunakan ke sekolah-sekolah dalam rangka pemeriksaan kendaraan wisata sekolah.

b. Anggaran/biaya.

Anggaran biaya pada UPT PKB Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman berasal dari APBD Kabupaten Sleman yang dari tahun ke tahun perkembangannya selalu meningkat, namun demikian bila dibandingkan dengan beban tugas dan kegiatan yang dilaksanakan, maka anggaran tersebut dirasa masih kurang. Beberapa sarana dan prasarana pelayanan yang meliputi ruang tunggu, dukungan peralatan elektronik berupa computer dan printer masih sangat perlu dilakukan penambahan anggaran demi tersedianya peralatan yang selalu siap operasi sehingga tidak mengganggu kelancaran pelaksanaan tugas. Keterbatasan dana/anggaran bisa berdampak pada kelancaran pelaksanaan pekerjaan, sehingga manajemen dituntut harus bisa menggunakan anggaran tersebut secara efektif dan efisien. Hal tersebut dapat dilihat pada perkembangan 3 (tiga) tahun terakhir seperti terlihat pada tabel.

Tabel 4.6

Anggaran UPT PKB Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman 3 (tiga) tahun terakhir

No.	Tahun	Anggaran (Rp)
1.	2013	612.544.800
2.	2014	685.497.300
3.	2015	755.379.675

Sumber data: Laporan Tahunan Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman

c. Pegawai pada UPT PKB.

Perkembangan keadaan pegawai UPT PKB Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2015 dari sisi kuantitas maupun kualitas dapat dilihat pada tabel. Dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir terlihat tidak ada penambahan jumlah pegawai. Hal ini sangat perlu untuk diperhatikan bagi manajemen, mengingat beban kerja semakin bertambah, seiring dengan peningkatan pertumbuhan jumlah kendaraan baru di Kabupaten Sleman.

Tabel 4.7

Keadaan Pegawai UPT PKB berdasarkan jumlah dan tingkat pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah		
		2013	2014	2015
1.	Pasca Sarjana (S2)	-	-	-
2.	Sarjana (S1)	6	6	10
3.	Akademi/Diploma	6	6	2
4.	SLTA	9	9	9
5.	SLTP	1	1	1
6.	JUMLAH	22	22	22

Sumber data: Laporan Tahunan Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman.

Dengan melihat beban kerja yang dihadapi pegawai pelayanan pada UPT Pengujian Kendaraan Bermotor dimana harus melayani sekitar 100 kendaraan per hari dengan seluruh rangkaian tahapan uji yang meliputi pekerjaan administrasi dan teknis maka dapat dikatakan rasio pegawai dengan beban kerja tidak seimbang. Hal ini bisa dilihat dari rumus lamanya waktu pelayanan yang dibutuhkan sebagai berikut:

$$\sum n = t + (i \times n), \text{ dimana:}$$

$\sum n$  = jumlah waktu yang dibutuhkan

$t$  = lamanya pemeriksaan teknis (27 menit, sumber data KUPT)

$i$  = interval antar pemeriksaan (4 menit)

$n$  = jumlah kendaraan yang diperiksa

Sehingga dengan rata-rata 100 kendaraan per hari dibutuhkan waktu selama 7 jam tanpa henti. Oleh karena itu apabila dilihat dari kuantitas, maka pegawai UPT PKB tersebut masih kurang karena berdasarkan analisis *job discription* jumlah tersebut sebaiknya perlu ditambah hingga memenuhi jumlah yang ideal.

- d. Pelayanan yang diberikan UPT PKB Dinas \Hubkominfo Kabupaten Sleman Unit Pelaksana Teknis atau disingkat UPT PKB dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah No 34 tahun 2009, tentang Struktur Organisasi, Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi serta tata Kerja Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika. Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya melaksanakan sebagian tugas Dinas di bidang teknis pengujian kendaraan bermotor.

Untuk pelaksanaan tugas dimaksud UPT PKB Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

1. Penyelenggaraan Ketatausahaan UPT
2. Penyelenggaraan Pengujian Kendaraan Bermotor

### C. Profil Responden

Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman merupakan dinas dengan pola maksimal, jumlah pegawai pada akhir tahun 2015 ada 105 (seratus lima) orang. Namun demikian dalam penelitian ini Peneiti menggunakan pengumpulan data dengan metode wawancara. Oleh karena itu responden/informan yang dinilai mampu memberikan informasi yang mendalam yang diperlukan dalam penelitian ini yaitu Kepala Dinas, Ka UPT PKB, dan Ka Subag TU UPT PKB. Berikut biodata masing-masing narasumber:

#### 1. Kepala Dinas

Nama : AGOES SUSILO ENDIARTO  
NIP : 19580805 198503 1 011  
Umur : 58 tahun  
Pendidikan : S2  
Lama Jabatan : 7 tahun  
Alamat : Perum Jongke Baru, Jl Masjid Baru, Sinduharjo, Ngaglik, Sleman

#### 2. Ka UPT PKB

Nama : MARJANA  
NIP : 19700520 199803 1 012  
Umur : 46 tahun  
Pendidikan : S I  
Lama Jabatan : 11 tahun  
Alamat : Jl. Kradenan Raya No. 68, Rt 10/69, Maguwoharjo, Depok, Sleman

#### 3. Ka Subag TU UPT PKB

Nama : BAMBANG ISJUNIARTO  
NIP : 19590628 198803 1 004  
Umur : 57 tahun  
Pendidikan : Sarjana Muda

Lama Jabatan : 4 tahun

Alamat : Jl. Kusbini No. 69, Rt 44/12, Kelurahan Demangan, Gondokusuman,  
Yogyakarta

#### **D. Analisis Data**

Sebagaimana diuraikan dalam Bab III, bahwa metode yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode wawancara serta menggunakan analisis SWOT. Wawancara merupakan salah satu bagian yang terpenting dari setiap survey. Wawancara adalah suatu proses pengumpulan data untuk suatu penelitian dengan melakukan proses percakapan langsung yang berbentuk tanya jawab secara sistematis dengan berlandaskan kepada tujuan penelitian. Wawancara dilakukan dengan memberikan pertanyaan langsung kepada responden di UPT Pengujian Kendaraan Bermotor, Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman kepada pengambil kebijakan yaitu Kepala Dinas, Ka UPT Pengujian Kendaraan Bermotor, dan Ka Su Bag TU UPT Pengujian Kendaraan Bermotor.

Instrumen penelitian berupa tanggapan atau jawaban responden terhadap kinerja UPT Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman yang diambil dari sejumlah pertanyaan dan dimodifikasi dari Buku Kinerja Sektor Publik dengan menggunakan variabel *Balanced Scorecard* (Mahsun, 2006) berisi sejumlah pertanyaan yang terdiri dari 4 (empat) perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan (internal dan eksternal), perspektif proses internal serta perspektif inovasi dan pembelajaran.

Ketentuan yang digunakan adalah sebagai berikut: jika dari masing-masing variabel tersebut setelah dibagikan pada responden hasil wawancara yang didapat menunjukkan *grandmean*  $0 < x \leq 3$ , maka bisa dipersepsikan bahwa dari sisi variabel

tersebut bisa dianggap sebagai kelemahan (*weaknesses*), sebaliknya jika dari variabel tersebut telah dibagikan pada responden hasil wawancara diperoleh *grandmean*  $3 < x \leq 5$ , maka dapat dipersepsikan bahwa dari sisi variabel tersebut bisa dianggap sebagai kekuatan (*strenght*). Hasil secara lengkap dari penelitian itu adalah sebagaimana dalam lampiran.

Keberadaan UPT Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman sebagai salah satu unsur pelayanan publik sangat dituntut agar dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya dapat secara optimal. Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman dituntut dapat memberikan pelayanan sesuai dengan harapan masyarakat atau dapat memberikan pelayanan prima. Dalam upaya memberikan pelayanan prima kepada masyarakat perlu dilakukan strategi peningkatan kinerja aparat pelayanan administrasi maupun teknis untuk mewujudkan *good governance* di Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman, diantaranya adalah perbaikan kualitas SDM, pemenuhan sarana dan prasarana, maupun peningkatan kerja sama dan sebagainya. Upaya dimaksud merupakan bagian dari upaya untuk menemukan peluang yang sesuai dengan kekuatan organisasi, yaitu dengan mengidentifikasi suatu kekuatan yang potensial yang dapat dikembangkan dengan analisis SWOT. Analisis SWOT ini digunakan untuk merumuskan Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Pelayanan Pada Unit Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman.

Ada 4 (empat) unsur yang selalu melekat dalam analisis SWOT untuk merumuskan strategi dalam rangka menyelenggarakan peningkatan yaitu secara internal memiliki kekuatan dan kelemahan dan secara eksternal mempunyai peluang dan ancaman.

### 1. Analisa *Internal Faktor Analysis Summary (IFAS)*

Analisa lingkungan internal pada dasarnya adalah merupakan bentuk identifikasi terhadap kondisi internal organisasi yaitu efektivitas organisasi, diantaranya Sumber Daya Manusia (SDM), sarana dan prasarana maupun dana/anggaran yang ada. Analisa lingkungan internal menghasilkan kajian kekuatan (*Strenght*) maupun kelemahan (*Weakness*) organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran:

#### a. Kekuatan (*Strenght*)

- 1) Manajemen dan Struktur Organisasi.
- 2) Prosedur dan kewenangan
- 3) Tersedianya anggaran atau dana.
- 4) Adanya peraturan yang mengatur disiplin pegawai.
- 5) Sebagian besar pegawai masih relatif berusia muda.

#### b. Kelemahan (*Weakness*)

- 1) Kualitas SDM yang masih kurang.
- 2) Sarana dan prasarana kurang memadai.
- 3) Motivasi kerja pegawai masih rendah.
- 4) Jumlah pegawai kurang memadai.
- 5) Disiplin pegawai yang masih rendah.

### 2. Analisa *External Faktor Analysis Summary (EFAS)*

Analisis lingkungan eksternal merupakan identifikasi terhadap lingkungan utama organisasi yang dapat terdiri atas lingkungan ekonomi, teknologi, sosial politik dan ekologi. Identifikasi ini akan menghasilkan indikasi mengenai peluang (*Opportunities*) dan tantangan (*Threats*) yang berpengaruh terhadap kegiatan pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman.

- a. Peluang (*Opportunities*)
  - 1) Dukungan Pemerintah Daerah.
  - 2) Koordinasi dan kerja sama yang baik.
  - 3) Perubahan peraturan perundang-undang yang membuka peluang baru dalam bekerja
  - 4) Penggunaan sistem *panjer print* sebagai alat kontrol kehadiran.
- b. Ancaman (*Threats*)
  - 1) Perkembangan teknologi.
  - 2) Kemampuan SDM yang menguasai teknologi masih terbatas.
  - 3) Kompetisi antar pegawai.
  - 4) Penegakan hukum yang masih lemah.

### 3. Analisis Faktor Internal.

#### Kekuatan

- 1) Manajemen dan Struktur Organisasi.
 

Setiap organisasi memiliki manajemen dan struktur organisasi, hal ini menjadikan landasan utama dalam menggerakkan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen mempunyai peranan yang sentral agar birokrasi pelayanan bisa dijalankan sesuai aturan yang berlaku.
- 2) Prosedur dan kewenangan.
 

Untuk melaksanakan tugas pelayanan harus didukung dengan prosedur atau SOP agar hak dan kewajiban pegawai dan pengguna jasa mendapatkan porsi yang seimbang.
- 3) Tersedianya Anggaran atau Dana.

Dalam melaksanakan tugas pelayanan terutama pelayanan dibidang pengujian kendaraan bermotor maka sangat dibutuhkan dukungan anggaran yang memadai.

- 4) Adanya aturan yang mengatur disiplin pegawai.

Dengan dikeluarkannya Peraturan Bupati Sleman Nomor: 30 tahun 2016 tentang Disiplin Pegawai, maka akan lebih memudahkan SKPD dalam penegakan disiplin pegawai dan diharapkan akan meningkatkan tanggung jawab setiap pegawai dalam melaksanakan tugas. Peraturan disiplin pegawai bila diterapkan dengan seksama dan baik dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai, karena pada hakekatnya setiap orang akan menghindari dari sanksi.

- 5) Sebagian besar pegawai masih relatif berusia muda.

Sebagian besar pegawai yang berusia muda cenderung mempunyai energidan semangat yang lebih tinggi dibanding yang lebih tua. Hal ini bila dikelola dengan baik sesuai dengan bidangnya akan meningkatkan produktifitas kerja.

### **Kelemahan**

- 1) Kualitas SDM yang masih kurang.

Kualitas, yaitu tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan padanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, inisiatif dan lain-lain.

Tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai pada UPT PKB Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman sesuai dengan hasil penuturan Kepala Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman bahwa:” masih mengalami kekurangan dan

kompetensi yang dimilikipun belum sesuai dengan kebutuhan yang ditetapkan”

Berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan No: 133 tahun 2015 tentang Pengujian Berkala Kendaraan Bermotor, mensyaratkan bahwa setiap tenaga penguji harus memiliki kompetensi di bidang pengujian secara berjenjang dibuktikan dengan sertifikat kompetensi dan tanda kualifikasi teknis.

Melihat dari kenyataan tersebut kompetensi yang dimiliki oleh tenaga penguji pada UPT PKB Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman masih banyak yang tidak sesuai dengan jenjangnya. Hal ini harus segera dilakukan upaya penyesuaian kompetensi demi menjaga profesionalitas dan keabsahan atau legalitas hasil kerjanya. Untuk melihat kompetensi dan kebutuhan pegawai yang diinginkan tersebut dalam *lampiran*.

2) Sarana dan prasarana kurang memadai.

Dengan beban kerja yang tinggi dalam penyelenggaraan tugas serta tuntutan perkembangan teknologisangat dibutuhkan dukungan sarana dan prasarana yang memadai. Namun kenyataannya pada UPT PKB Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman khususnya bidang pelayanan baik dibidang teknis maupun administrasi khususnya pengujian kendaraan bermotor sarana dan prasarana terlihat masih kurang, lebih-lebih ketersediaan komputer untuk menunjang kelancaran pekerjaan dengan program Sistem Informasi Manajemen Pengujian Kendaraan Bermotor hanya berjumlah 1 (satu) unit dengan 3 (tiga) unit komputer pendukung. Hal ini tentunya dapat menghambat kelancaran pelayanan. Bahkan seiring dengan tuntutan masyarakat akan pelayanan yang cepat, tepat, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan sangat dibutuhkan dukungan teknologi yang memadai. Di samping itu dapat meminimalisir

tingkat kecurangan baik pada petugas maupun para pengguna jasa pelayanan uji sendiri.

3) Motifasi kerja pegawai masih rendah

Masih banyak terlihat para pengguna jasa pelayanan yang menunggu, menunjukkan pegawai masih belum bisa merubah mental sebagai birokrat pelayan. Bahkan cenderung minta dilayani, hal ini sangat bertentangan dengan prinsip pelayanan prima. Prinsip dasar pelayanan prima yang berupa tindakan, sikap melayani, penampilan, perhatian, kepedulian/empati, keramahan dan kepekaan masih belum menunjukkan citra sebagai aparatur/pegawai pelayanan, maka jelaslah bahwa motifasi pegawai pelayanan ini masih rendah. Kondisi ini tentunya harus menjadi perhatian yang serius bagi manajemen agar kepercayaan masyarakat akan kualitas pelayanan akan jasa yang diberikan tidak menurun.

4) Jumlah pegawai kurang memadai

Melihat beban kerja pegawai yang bekerja dibidang pelayanan terutama yang berkaitan dengan jabatan fungsional, dimana setiap pegawai diharapkan mempunyai tanggung jawab terhadap tugas dan peralatannya sesuai job diskripsinya maka dengan 22 (dua puluh dua ) orang pegawai dirasa masih kurang. Untuk kondisi saat ini saja kuantitas pegawai yang dimiliki dirasa masih kurang, belum lagi seiring dengan peningkatan jumlah pertambahan kendaraan yang setiap tahun menunjukkan angka 7 % akan menjadi beban tersendiri bagi pegawai yang ada, belum lagi dalam waktu dekat ada beberapa pegawai yang memasuki masa pensiun. Dengan terbatasnya pegawai yang dimiliki dampak bagi pegawai akan sangat besar, tingkat kejenuhan, kelelahan dan bahkan stress sangat mungkin dialami oleh pegawai pelayanan. Kondisi

ini bila tidak ditangani dengan baik dapat menurunkan tingkat produktifitas pegawai yang pada akhirnya akan menurunkan tingkat kualitas pelayanan yang dilakukan. Oleh karena ini manajemen harus segera mengusulkan penambahan pegawai agar rasio beban kerja dengan pegawai menjadi seimbang.

5) Disiplin pegawai yang masih rendah.

Masih banyaknya pegawai yang datang terlambat dan pergi meninggalkan kantor tanpa alasan yang jelas menunjukkan disiplin pegawai yang masih rendah. Berdasarkan keterangan Ka Su Bag TU UPT PKB, rata-rata pegawai yang terlambat dalam setiap bulan menunjukkan angka 15%, meskipun keterlambatan dalam hitungan menit, hal ini menunjukkan bahwa tingkat ketidakhadiran pegawai masih terbilang tinggi. Sedangkan berdasarkan peraturan disiplin pegawai Kabupaten Sleman Nomor 30 tahun 2016 keterlambatan hadir dinyatakan bagus bila menunjukkan nilai 4%. Hal ini tentu menjadi tugas manajemen untuk memperbaiki disiplin pegawai UPT tersebut.

#### **4. Analisis Faktor Eksternal**

##### **Peluang**

1) Dukungan Pemerintah Daerah

Dalam menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi dinas terutama berkaitan dengan fungsi pelayanan dukungan pemerintah daerah sangat diperlukan guna meningkatkan kualitas pelayanan publiknya. Dukungan bias berupa kebijakan, pembiayaan maupun sarana dan prasarana.

2) Koordinasi dan kerja sama yang baik

Dalam menjalankan fungsi pelayanan suatu dinas tidak lepas dari instansi lain yang berkaitan baik langsung maupun tidak. Koordinasi dan kerja sama yang baik antar instansi akan sangat membantu dalam kelancaran pelaksanaan tugas. Disamping itu koordinasi yang baik dalam internal organisasi juga mutlak diperlukan agar program dapat berjalan dengan baik sesuai tujuan yang diharapkan.

3) Perubahan peraturan perundangan yang membuka peluang baru dalam bekerja.

Adanya peraturan-peraturan baru baik yang berkaitan dengan SOTK (PP 18 tahun 2016), Peraturan Menteri yang berkaitan dengan Jenjang Karier dan Kompetensi Tenaga Penguji, maupun peraturan daerah yang mengatur tentang Honorarium dan Insentif mempunyai pengaruh yang baik terhadap motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas untuk meningkatkan kinerjanya.

4) Penggunaan sistem *panjer print* sebagai alat kontrol kehadiran

Dengan diberlakukannya presensi dengan panjer print memiliki pengaruh yang signifikan terkait masalah kehadiran pegawai. Pemberlakuan system ini tentu harus dibarengi juga dengan reward dan sanksi/pembinaan agar pegawai mempunyai tanggung jawab akan hak dan kewajibannya.

5) Honorarium/Insentif

Sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak terhadap para pegawai sesuai dengan sumbangan mereka dalam rangka memberikan motivasi pegawai untuk bekerja lebih produktif demi tercapainya tujuan organisasi. Dengan dikeluarkannya Peraturan Bupati Sleman No 30 tahun 2016, tentang Peraturan Disiplin dan Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sleman memberi angin segar bagi pegawai

dan merupakan jaminan kepastian akan peningkatan penghasilan selain dari gaji yang diterima. Hal ini diharapkan dapat menaikkan tingkat kesejahteraan pegawai dan memberikan motivasi kerja yang lebih baik terutama dalam hal pelayanan masyarakat.

### **Ancaman**

1) Perkembangan teknologi yang makin pesat.

Perkembangan teknologi tidak bias dipungkiri akan membawa pengaruh terhadap kelancaran tugas, namun demikian juga pegawai juga harus dituntut untuk selalu meningkatkan pengetahuan dan keahliannya dalam bidang teknologi. Perkembangan teknologi bila tidak diimbangi dengan tanggung jawab justru akan menjadi bumerang karena salah dalam penggunaannya.

2) Kemampuan SDM yang menguasai teknologi masih terbatas.

Dengan penggunaan SIM PKB dalam memenuhi tuntutan perkembangan teknologi dan kelancaran tugas pelayanan diharapkan setiap pegawai mampu menguasai pengetahuan tentang teknologi, namun demikian masih terbatasnya jumlah pegawai yang menguasai teknologi tentu akan mempengaruhi tingkat kelancaran penyelesaian tugas atau bahkan bisa menghambat tugas bidang pelayanan. Oleh karena itu manajemen harus memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti diklat ataupun pelatihan teknis terutama yang berkaitan dengan teknologi informasi agar pegawai memiliki kemampuan teknis yang memadai guna menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

3) Kompetisi antar pegawai

Persaingan antar pegawai bila tidak dikelola dengan baik akan menjadi ancaman terhadap keharmonisan hubungan sesama pegawai yang pada akhirnya akan

menurunkan tingkat keberhasilan organisasi. Perbedaan sistem jenjang karier antara pegawai fungsional dengan staf pegawai struktural berpotensi menjadi persaingan diantara pegawai. Dimana terhadap pegawai fungsional, berdasarkan penilaian angka kreditnya bisa terpenuhi dalam kurun waktu 2 tahun, artinya bisa naik pangkat setiap 2 tahun sekali, sedangkan bagi pegawai staf struktural harus menempuh waktu 4 tahun. Kondisi ini bila tidak disadari akan menjadikan kecemburuan antar pegawai pada UPT PKB Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman.

4) Penegakan hukum yang masih lemah.

Dengan masih banyaknya pegawai yang tidak disiplin menunjukkan bahwa penegakan hukum terkait disiplin pegawai masih lemah. Pemberian sanksi yang ringan seolah tidak berpengaruh terhadap pegawai yang melakukan kesalahan. Hal ini bisa mengakibatkan makin banyak pegawai yang melakukan pelanggaran dan bila dibiarkan, bukan tidak mungkin akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu dalam rangka meningkatkan disiplin dan pemberlakuan hukum yang tegas melalui tahapan pemberian sangsi yang jelas dan tegas sangat diperlukan agar tidak menimbulkan kecemburuan dan menjadikan tingkat kesadaran akan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang tinggi kepada setiap pegawai.

## 5. Hasil Analisis SWOT

Analisis SWOT ini mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor strategis internal dalam kerangka kekuatan dan kelemahan serta faktor strategis eksternal dalam kerangka peluang dan ancaman serta untuk menentukan alternatif strategi pemilihan dan strategi pembangunan dalam upaya peningkatan kinerja aparat

pelayanan pengujian kendaraan bermotor guna mewujudkan *good governance* di Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman.

## 6. Matrik IFAS dan EFAS

Untuk menganalisa hasil penelitian diperlukan langkah-langkah sesuai dengan teori-teori yang berhubungan dengan analisis SWOT. Adapun dalam penelitian ini penulis menggunakan alat bantu analisa Matrik IFAS dan EFAS yang dapat penulis jelaskan sebagai berikut:

- a. Menentukan faktor strategis yang menjadi kekuatan dan kelemahan internal serta ancaman eksternal.
- b. Nilai bobot dalam masing-masing faktor dengan skala nilai 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting) berdasarkan pengaruh faktor terhadap upaya peningkatan kinerja aparat pelayanan pada UPT Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman.
- c. Menentukan nilai rating untuk masing-masing faktor dengan skala nilai dari 5 (sangat setuju), nilai 4 (setuju), nilai 3 (ragu-ragu), nilai 2 (tidak setuju) sampai dengan 1 (sangat tidak setuju) berdasarkan pengaruh faktor-faktor terhadap upaya peningkatan kinerja aparat pelayanan pada UPT Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman.
- d. Variabel yang bersifat positif adalah variabel kekuatan, nilai dari 1 (cukup) sampai 4 (sangat baik), sedangkan variabel kelemahan nilainya kebalikan dari variabel kekuatan. Hasil analisis faktor adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8  
Matrik *Internal Faktor Analysis Summary (IFAS)*

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Nilai/Score
<i>Strenght (S)</i>			
1. Manajemen dan Struktur Organisasi	0,30	3	0,90
2. Prosedur dan kewenangan	0,20	4	0,80
3. Tersedianya anggaran atau dana untuk melaksanakan kegiatan	0,15	2	0,30
4. Adanya aturan yang mengatur disiplin pegawai	0,20	3	0,60
5. Sebagian besar pegawai masih relatif berusia muda	0,15	3	0,45
Sub Total	1,00		3,05
<i>Weakness (W)</i>			
1. Kualitas SDM yang masih kurang	0,30	2	0,60
2. Sarana dan prasarana kurang memadai	0,20	2	0,40
3. Motifasi kerja pegawai masih rendah	0,20	3	0,65
4. Jumlah pegawai kurang memadai	0,15	2	0,30
5. Disiplin pegawai yang masih rendah	0,15	3	0,45
	1,00		2,40
Total	1,00		2,40

Sumber data : Data diolah

Hasil analisis dari tabel di atas (IFAS) faktor kekuatan (S) mempunyai nilai kekuatan 3,05 sedang pada kelemahan (W) mempunyai nilai 2,40. Dalam hal ini maka dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pelayanan pada UPT Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman mempunyai kekuatan yang lebih tinggi bila dibanding dengan kelemahan.

Tabel 4.9  
Matrik *Eksternal Faktor Analysis Summary (EFAS)*

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Nilai/Score
<i>Opportunities (O)</i>			
1. Dukungan Pemerintah Daerah	0,25	3	0,75
2. Koordinasi dan kerja sama yang baik	0,20	2	0,40
3. Perubahan peraturan perundangan yang membuka	0,10	2	0,20

peluang baru dalam bekerja			
4. Penggunaan sistem <i>panjer print</i> sebagai alat kontrol kehadiran	0,20	3	0,60
5. Honorarium/Insentif	0,25	3	0,75
Sub Total	1,00		2,70
<i>Threats (T)</i>			
1. Perkembangan teknologi yang makin pesat	0,20	2	0,40
2. Kemampuan SDM yang menguasai teknologi masih terbatas	0,30	2	0,60
3. Kompetisi antar pegawai	0,20	3	0,60
4. Penegakan hukum yang masih lemah	0,30	2	0,60
Sub Total	1,00		2,20
Total	1,00		2,20

Berdasarkan hasil perhitungan analisis EFAS seperti tampak pada tabel 4,7 menunjukkan bahwa faktor peluang (O) mempunyai nilai 2,70 sedangkan pada faktor ancaman (T) mempunyai nilai 2,20 berarti dalam hal ini dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pelayanan pada UPT Pengujian Kendaraan Bermotor Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman masih banyak peluang, mengingat faktor ancaman lebih rendah dibanding dengan peluang.

Dengan tersusunnya matrik IFAS maupun EFAS seperti tersebut di atas maka diperoleh nilai score masing-masing faktor internal dan eksternal sebagai berikut:

- Faktor kekuatan = 3,05 (S)
- Faktor kelemahan = 2,40 (W)
- Faktor peluang = 2,70 (O)
- Faktor ancaman = 2,20 (T)

Dari nilai faktor-faktor di atas dapat digambarkan dalam rumusan matrik SWOT sebagai berikut:

Tabel 4.10  
Rumusan Matrik SWOT

IFAS \ EFAS	Strenght (S)	Weakness (W)
Opportunities (O)	Strategi SO = 3,05 + 2,70 = 5,75	Strategi WO = 2,40 + 2,70 = 5,10
Threats (T)	Strategi ST = 3,05 + 2,20 = 5,25	Strategi WT = 2,40 + 2,20 = 4,65

## 7. Matrik SWOT

Dari hasil analisis matrik IFAS dan EFAS maka disusun matrik SWOT untuk menganalisis rumusan alternatif strategis, sebagai alternative pilihan strategi baik strategi SO, WO, ST, maupun WT seperti tampak pada tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.11  
Matrik SWOT

IFAS \ EFAS	Kekuatan (S)	Kelemahan(W)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen dan struktur organisasi</li> <li>2. Prosedur dan kewenangan</li> <li>3. Ketersediaan anggaran atau dana</li> <li>4. Adanya peraturan yang mengatur disiplin pegawai</li> <li>5. Sebagian besar pegawai masih relatif berusia muda</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas SDM yang masih kurang</li> <li>2. Sarana dan prasarana kurang memadai</li> <li>3. Motifasi Kerja Pegawai masih rendah</li> <li>4. Jumlah pegawai kurang memadai</li> <li>5. Disiplin pegawai yang masih rendah</li> </ol>
Peluang (O)	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dukungan pemerintah daerah.</li> <li>2. Koordinasi dan kerja sama yang baik.</li> <li>3. Perubahan peraturan perundang-undangan yang membuka peluang baru dalam bekerja</li> <li>4. Penggunaan sistem</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manfaatkan Manajemen dan Struktur Organisasi yang sehat untuk mendukung program-program kegiatan yang sudah ditetapkan.</li> <li>2. Lakukan koordinasi yang baik dengan pemerintah daerah dalam upaya mendukung</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manfaatkan dukungan Pemerintah daerah untuk lebih menumbuh kembangkan potensi yang dimiliki organisasi dan pengadaan sarana dan prasarana yang</li> </ol>

<p>panjer print sebagai alat kontrol kehadiran</p> <p>5. Honorarium /insentif</p>	<p>program-program kegiatan yang berorientasi pada pelayanan publik.</p> <p>3. Tingkatkan kinerja organisasi melalui pemberian honorarium/insentif yang sesuai dengan hasil kerja pegawai.</p> <p>4. Gunakan prosedur dan kewenangan yang ada untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik.</p>	<p>menunjang pelaksanaan tugas.</p> <p>2. Lakukan perencanaan dan pemantapan kualitas SDM dan peningkatan sarana dan prasarana organisasi.</p> <p>3. Lakukan koordinasi dan kerja sama yang baik dalam upaya meningkatkan motivasi kerja, disiplin dan kinerja pegawai.</p> <p>4. Intensifkan koordinasi dengan Bupati dan semua SKPD dalam rangka rekrutmen pegawai yang handal.</p>
Ancaman (T)	Strategi ST	Strategi WT
<p>1. Perkembangan teknologi</p> <p>2. Kemampuan SDM yang menguasai teknologi masih terbatas</p> <p>3. Kompetisi antar pegawai</p> <p>4. Penegakan hukum yang masih lemah</p>	<p>1. Manfaatkan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan skill pegawai dalam menghadapi perkembangan dan penguasaan teknologi.</p> <p>2. Lakukan pembinaan dan evaluasi kinerja pegawai.</p> <p>3. Manfaatkan kewenangan yang ada untuk memperbaiki kinerja</p>	<p>1. Tingkatkan kemampuan SDM dalam menguasai teknologi melalui pendidikan dan pelatihan dan penyediaan sarana dan prasarana penunjang</p> <p>2. Lakukan upaya untuk memotifasi dan mendisiplinkan pegawai agar kinerja dan produktifitas meningkat</p> <p>3. Sesuaikan rekrutmen pegawai dengan kemampuan dan skill yang dibutuhkan.</p>

Sumber data :Data diolah

## 8. Pengambilan Keputusan

Dari rumusan matrik SWOT selanjutnya dilakukan analisis model kuantitatif perumusan strategi. Dilihat dari jumlah nilai pada masing-masing faktor yang ada maka dapat digambarkan model kuantitatif rumusan strategi sebagai berikut:

Tabel 4.12  
Model Kuantitatif Rumusan Strategi SWOT

IFAS	Strengths (S)	Weakness (W)
EFAS Opportunities (O)	<b>Strategi SO</b> Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang = 5,75	<b>Strategi WO</b> Meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang = 5,10
Threats (T)	<b>Strategi ST</b> Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman = 5,25	<b>Strategi WT</b> Meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman = 4,65

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa dalam rangka strategi peningkatan kinerja pegawai pelayanan untuk mewujudkan good governance pada UPT PKB Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman perlu memanfaatkan strategi SO yang mempunyai skor tertinggi yaitu 5,75.

Strategi ini diambil atas dasar hasil analisis SWOT yaitu strategi SO adalah menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal, yaitu;

1. Manfaatkan Manajemen dan Struktur Organisasi yang sehat untuk mendukung program-program kegiatan yang sudah ditetapkan.
2. Lakukan koordinasi yang baik dengan pemerintah daerah dalam upaya mendukung program-program kegiatan yang berorientasi pada pelayanan publik.

3. Tingkatkan kinerja organisasi melalui pemberian honorarium/insentif yang sesuai dengan hasil kerja pegawai berdasarkan kemampuan keuangan daerah.
4. Gunakan prosedur dan kewenangan yang ada untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap narasumber sebagaimana diuraikan di atas maka dapat diambil kesimpulan yang merupakan jawaban dari permasalahan yang ada, adalah sebagai berikut:

Memilih strategi yang tepat yaitu strategi SO, dimana dengan keunggulan organisasi yang dimiliki tersebut semakin memberikan dorongan dan motifasi bagi pegawai pelayanan dalam rangka mewujudkan visi yang telah ditetapkan dengan langkah sebagai berikut:

1. Peningkatan peran manajemen guna mendorong pegawai untuk selalu bekerja sesuai prosedur dan kewenangannya, yaitu dengan melaksanakan pertemuan rutin untuk melakukan evaluasi kerja dan pembinaan pegawai.
2. Memanfaatkan anggaran yang tersedia untuk memenuhi sarana dan prasarana yang masih kurang, yang meliputi komputer, ruang tunggu dan ruang penyimpanan arsip serta memberikan insentif dan tunjangan resiko kerja guna meningkatkan kesejahteraan dan motifasi kerja pegawai muda.
3. Menjalankan aturan untuk menegakan disiplin pegawai, yaitu dengan pemberian penghargaan bagi yang berprestasi dan pemberian sanksi bagi pegawai yang melakukan pelanggaran.
4. Memanfaatkan pengetahuan dan teknologi guna meningkatkan kualitas pelayanan dengan inovasi teknologi aplikasi system guna mempercepat proses pelayanan.

\

## B. SARAN

Berdasarkan dari hasil penelitian tersebut di atas yang berkaitan dengan strategi peningkatan kinerja pegawai pelayanan, maka untuk mendukung terwujudnya visi dan misi Dinas Hubkominfo Kabupaten Sleman saran dan masukannya adalah;

1. Kualitas SDM masih kurang diatasi dengan peningkatan mutu pendidikan dan pelatihan teknis maupun administrasi, meliputi diklat alih jenjang tenaga penguji dan diklat programmer serta teknisi komputer khususnya bagi pegawai yang menangani pelayanan secara merata.
2. Motifasi kerja pegawai yang masih rendah diatasi dengan pemberian kompensasi/honorarium, mengupayakan tunjangan resiko kerja serta dengan penegakan hukum disiplin, dengan pemberian sanksi bagi yang melanggar secara konsisten.
3. Sarana dan prasarana yang masih kurang yang meliputi, kekurangan komputer beserta software, tempat penyimpanan arsip dan ruang tunggu yang belum memadai, perlu dilengkapi dengan mengajukan anggaran ke pemerintah pusat guna menunjang kelancaran pelaksanaan tugas pelayanan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya
- Ary Sutrischastini & Ratna Setyani, 2014, “*Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bappeda Kab Wonosobo tahun 2013*”, *Journal Riset Manajemen*, Yogyakarta, Program Magister Manajemen, STIE Widya Wiwaha.
- Atep Adya Barata, 2004, *Dasar Dasar Pelayanan Prima*, Jakarta, PT Gramedia
- Budiprasetyo, Karno, 2000, *Manajemen Startegis*, Semarang, UPT Penerbitan Unika Semarang.
- Edy Sutrisno, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group
- Fandy Tjiptono, 2001, *Strategi Pemasaran Edisi 1*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Kabupaten Sleman, Peraturan Daerah Kabupaten Sleman Nomor 9 Tahun 2009 tentang Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Sleman.
- Kabupaten Sleman, Peraturan Bupati Sleman Nomor 34 Tahun 2009 tentang Uraian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sleman.
- Kabupaten Sleman, Peraturan Bupati Sleman Nomor 3 Tahun 2016 tentang Disiplin Pegawai dan Pemberian Tambahan Penghasilan bagi Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Sleman.
- Lijan Poltak Sinambela dkk, 2006, *Reformasi Pelayanan Publik*, Jakarta, PT Bumi Aksara.
- Pwarirosentono, Suryadi, 1999, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta, BPFE
- Rangkuti, Fredi, 1998, *Analisis SWOT ; Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Umum.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih, 2005, *Manajemen Pelayanan, Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizens Charter dan Standar Pelayanan Minimal*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Sondang P Siagian, 2004, *Mamajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT Bumi Aksara.
- Sulistiyani, Ambar Teguh, 2004, *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Penerbit Gava Media.

Suwarsono Muhammad, 1994, *Manajemen Strategik Konsep dan Alat Analisis*, Yogyakarta, Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Suwarsono Muhammad, 2008, *Matrik dan Skenario Dalam Strategi*, Yogyakarta, Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Tatang M Amirin, 2009, *Subjek Penelitian, Responden Penelitian, dan Informan (narasumber) Penelitian*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**