

ANALISIS KEBIJAKAN PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA, DISIPLIN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI DI DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN NABIRE

Alfius Douw¹⁾, Nur Aedah²⁾

¹⁾ Mahasiswa Pascasarjana Program Studi Magister Kebijakan Publik Universitas Cenderawasih

²⁾ Program Studi Magister Kebijakan Publik Universitas Cenderawasih

Abstract :

This study aims to describe and analyze policies to improve the quality of Human Resources, work discipline, and career development at the Nabire Regency Transportation Service, as well as examine the factors that support and hinder their implementation. This research is a qualitative descriptive study. The location of the research is the Department of Transportation of Nabire Regency with the consideration of the accessibility of the researcher. The data collection techniques used are interviews and observation. Informants were selected purposively. The research instrument used was an interview guide and a recording device. Data analysis includes data preparation, data processing, data coding, data description, and data interpretation. The results showed that the policy of improving the quality of human resources was carried out by increasing soft skills (skills) by including Education and Training & Bimtek and hard skills (knowledge) by encouraging continuing higher education; implementing an online attendance system to monitor the punctuality of work, as well as the implementation of cutting performance allowances for employees who are often undisciplined; implementation of promotion and selection of open positions for personnel career development with indicators of employee performance appraisal and education level. The supporting factors are the institution's commitment to facilitating personnel to increase knowledge and skills, work discipline supported by a monitoring and evaluation system of employee work discipline, and career development with institutional commitment that fairly provides opportunities for all personnel to develop careers. The inhibiting factors are the willingness of employees to move forward to develop their quality, lack of socialization regarding Education and Training and Technical Guidance, lack of budget and quotas in training implementation, lack of personnel awareness regarding work discipline, and lack of existing personnel initiatives to develop their careers.

Abstrak :

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis kebijakan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia, Disiplin kerja, dan Pengembangan karir pada Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire, serta menelisik faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaannya. penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Lokasi penelitian di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire dengan pertimbangan aksesibilitas peneliti. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan observasi. Informan dipilih secara purposive. Instrumen penelitian yang digunakan adalah pedoman wawancara dan alat perekam. Analisis data meliputi mempersiapkan data, mengolah data, mengcoding data, deskripsi data, dan interpretasi data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan dengan meningkatkan softskill (keterampilan) dengan mengikuti Diklat & Bimtek dan hardskill (pengetahuan) dengan mendorong untuk melanjutkan pendidikan tinggi; menerapkan sistem absensi online untuk memonitor ketepatan waktu kerja, serta penerapan pemotongan tunjangan kinerja untuk pegawai yang sering tidak disiplin; dilaksanakannya promosi dan seleksi jabatan terbuka untuk pengembangan karir personalia dengan indikator penilaian kinerja pegawai dan jenjang pendidikan. Adapun faktor pendukung adalah komitmen lembaga dalam memfasilitasi personalia untuk peningkatan pengetahuan dan keterampilan, disiplin kerja didukung dengan sistem monitoring dan evaluasi disiplin kerja pegawai, dan pengembangan karir dengan komitmen lembaga yang secara adil memerikan kesempatan bagi seluruh personalia untuk mengembangkan karir. Adapun faktor penghambat adalah kemauan pegawai untuk bergerak maju mengembangkan kualitas mereka, kurangnya sosialisasi mengenai Diklat dan Bimtek, kekurangan anggaran dan kuota dalam pelaksanaan pelatihan, kesadaran personalia mengenai disiplin kerja masih kurang, dan kurangnya inisiatif personalia yang ada untuk mengembangkan karir mereka.

Keyword: Policy, Improving HR, Work Discipline, Career Development, Department of Transportation, Nabire

PENDAHULUAN

Dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, maka dilakukan pembagian urusan dan kewenangan antara pemerintah pusat dengan pemerintah Daerah Provinsi, Kabupaten dan Kota. Hal ini sebagaimana amanat konstitusi yang memberikan wewenang bagi pemerintah daerah untuk menyelenggarakan pemerintahannya secara mandiri, sesuai dengan potensi yang dimiliki. Akan tetapi, untuk mencapai tujuan dari otonomi daerah, dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Peningkatan kualitas kinerja pegawai sangat didukung dengan kualitas Sumber Daya manusia (SDM), kerja dengan penuh disiplin dan penjenjangan karir dapat diurus dengan baik sebagai faktor-faktor yang sangat penting serta tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi atau institusi pemerintahan. Ketiga faktor tersebut juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan roda pemerintahan. SDM, disiplin kerja dan pengembangan karir (pengurusan penerimaan, kepengkatan dan pension) merupakan penggerak institusi pemerintah serta juga sebagai pemikir, formulator dan implementor untuk mencapai tujuan pelayanan pemerintah pada publik. Maksudnya bahwa SDM pada prinsipnya bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi pemerintah yang dapat bekerja penuh disiplin dan terus meningkatkan karir kepengkatannya-pensiun. Dalam kaitan itu, muncullah istilah *Human Resources (HR)* atau *Human Capital (HC)* yang berkaitan dengan cara berfikir dan berperilaku baru yang radikal serta sangat dibutuhkan pada kondisi perubahan lingkungan institusi, masyarakat, dan individu (Lontip, dkk, 2017: 20).

Burud & Tumolo (dalam Lontip Diot Prosojo, Dkk, 2017: 20) juga menyatakan bahwa *human capital* dapat bermanfaat bagi hasil dan proses transformasi karena memuat hal-hal sebagai berikut: 1).

Kekuatan kerja sebagai realitas baru: Di dalam HR/HC berkembang keyakinan bahwa tujuan terbentuknya suatu organisasi didasari komitmen dan keterbukaan satu sama lain dalam lingkungan kerja yang mendukung adanya sikap bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaan. 2). Faktor manusia menentukan keberhasilan tujuan institusi atau organisasi: Penganut HR/HC menyadari bahwa Sumber Daya Manusia (SDM), bila ditempatkan sesuai *intellectual capital (talent, knowledge and skill)* dan *relationship capital (hubungan dengan customer and stakeholders)* dapat meningkatkan kualitas kerja institusi atau organisasi. 3). Kekuatan strategi adaptif dalam mengungkit *human capital*: HR/HC sendiri memiliki metode praktis untuk beradaptasi meliputi: a). Strategi berinvestasi melalui orang. b). Strategi mengadopsi keyakinan baru. c). Strategi memahami budaya organisasi. d). Strategi mentransformasi praktek manajemen dan e). strategi memastikan kesesuaian antara keyakinan, budaya, dan praktik.

Dalam pemahaman ini maka SDM sesungguhnya dilihat bukan hanya sebagai aset utama, namun merupakan nilai dan modal yang dilipatgandakan yang dimiliki institusi atau organisasi untuk terus-menerus dikembangkan sebagai portfolio investasi atau aset dan SDM juga bukan sebaliknya sebagai *liability (beban/cost)*.

SDM dalam hal itu, mempunyai peranan yang besar pada suatu institusi pemerintah atau organisasi, terutama dalam mencapai tujuannya. Misalkan dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai maka Undang-Undang (UU) Kepegawaian terus mengalami perubahan dari; UU No 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menjadi UU No 43 Tahun 1999 tentang Kepegawaian dan berubah menjadi UU No 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Perubahan kebijakan perundang-undangan itu untuk meningkatkan kualitas SDM, memacu disiplin kerja yang tinggi dan mendorong kompetensi atau mengatur

penjenjangan karir pegawai dalam pelayanan publik. Pada UU No 14 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 1 ayat (2) dan (3) menyatakan bahwa pegawai tidak semata-mata hanya sebagai pegawai karena merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN). ASN dalam hal itu merupakan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja serta diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Dalam UU No 14 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 12 dijelaskan bahwa

UU No 14 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 12 ASN yang merupakan pegawai yang berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan. Pegawai ASN juga merupakan pekerja pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). Permasalahan kurangnya profesionalisme kerja pegawai ASN, birokrasi yang terkoptasi dengan intervensi politik, terjadinya KKN dalam pelaksanaan pemerintahan dan pelayanan publik menjadi misi dari UU No 14 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. UU ini merupakan perintah negara untuk menjadi kewajiban setiap pegawai ASN untuk bekerja penuh disiplin dan dapat meningkatkan karirnya serta melayani publik tanpa KKN, bekerja profesional dan mampu mengendalikan intervensi politik yang menghambat birokrasi atau ASN bekerja demi mewujudkan kepentingan publik. Masalah diatas sangat klasif dan berlaku dari nasional-daerah dan kebijakan reformasi birokrasi menjadi acuan terpenting dalam peningkatan kualitas kerja pegawai ASN dengan mengacu pada prinsip-prinsip kerja dari pemerintahan yang baik yaitu mewujudkan kualitas kerja ASN yang; efektif, efisien, transparan, akuntabel dan patuh pada hukum serta ASN mampu bertindak ekonomis, tanpa intervensi politik, aman, damai dan

berkeadilan sosial. Hal-hal ini sebenarnya merupakan masalah yang sudah ada sejak lama, namun pemerintah nasional-daerah melalui kebijakan reformasi birokrasi memberikan solusi tegas untuk mengatasi bersama (pusat-daerah) secara permanen.

Pada pasal 2 UU No 14 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 2 telah menegaskan itu bahwa ASN dapat melaksanakan kinerjanya secara disiplin dan mengembangkan karirnya dengan memperhatikan indicator peningkatan kualitas pegawai ASN dengan memperhatikan asas-asas yang mencakup : a). Kepastian hukum. b). Profesionalitas. c). Proporsionalitas. d). Keterpaduan. e). Delegasi. f).Netralitas. g). Akuntabilitas. h). Efektif. i). Efisien; j). Keterbukaan k). Nondiskriminatif. l). Persatuan, m). Kesatuan. n). Keadilan. o). Kesetaraan. dan p). Kesejahteraan

Dalam hal ini diketahui bahwa insituti pemerintah masih terus membenahi kualitas SDM (pegawai ASN) yang merupakan faktor terpenting dalam keberhasilan kelembagaan pemerintah. Logikanya bahwa semakin tinggi kualitas SDM (pegawai ASN) maka semakin baik prestasi kerja yang akan dihasilkan. Prestasi kerja pegawai ASN yang baik akan sangat mempermudah suatu isntansi pemerintah atau organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Afrizal, 2014:5).

Faktor penghambat seperti inefektifitas, inefisiensi, lambanya transparansi, akuntabilitas, lambannya penegakan hukum dalam masalah KKN dalam instansi pemerintah ada serta menjadi upaya yang diharapkan bagi pegawai ASN untuk menegakannya secara berkelanjutan karena kualitas kinerja pegawai ASN dapat meningkat dari adanya kesuksesan meminimalisis asas-asas peran kepegawaian sebagai birokrat yang melayani publik. Maksudnya bahwa pegawai ASN merupakan penggerak kegiatan publik. Oleh karena itu, setiap pegawai ASN penting memandang tugas pokoknya sebagai semangat pelayanan publik. Tetapi dapat disadari bahwa meningkatkan kualitas pegawai ASN tidaklah mudah sebagaimana terjadi pada

berbagai kelembagaan, khususnya di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire.

Kualitas pegawai ASN di Dinas Perhubungan Nabire pada prinsipnya terus berbena diri. Walaupun, masih banyak kekurangannya seperti pengembangan SDM serta berkurangnya disiplin kerja dan pengembangan karir yang masih terbatas dengan berbagai dukungan sumber daya (anggaran, fasilitas penunjang seperti kendaraan, tempat tinggal dan jarak yang jauh dalam pelayanan publik). Hal lain juga bahwa jumlah pegawai ASN keseluruhan di Kabupaten Nabire hampir mencapai 7,000 orang menyebabkan menurunnya pendapatan per Dinas. Dengan demikian Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire di dalam mengembangkan karir pegawai menjadi terbatas karena pendapatannya mengalami pasang naik dan surut (kadang Rp 1.100.000.000,-, kadang Rp 1.300.000.000,- bahkan bisa mencapai Rp. 1, 500.000.000,-) sebagaimana terlihat dalam DIPA Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire 2018, 2019 dan 2020. Dari kondisi pendapatan seperti itu, maka untuk kegiatan fisik dalam paket-paket pekerjaan yang kecil di pegawai ASN mendapat dari pemerintah Pusat dan daerah untuk melaksanakan pelayanan publik.

Kebijakan itu, diupayakan melalui kepemimpinan dinas dan dukungan kepala daerah sebagai wujud dari integritas pribadi pegawai ASNnya dalam pelayanan publik. Kualitas kerja pegawai ASN di kabupaten Nabire, khususnya Dinas Perhubungan dalam hal ini menjadi prioritas karena merupakan mekanisme kegiatan yang baik agar tujuan yang ingin tercapai sesuai standar prestasi kerja pegawai ASN menurut asas-asas yang berlaku dalam pasal 2 UU No 14 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Kualitas SDM atau pegawai ASN dapat ditelusuri melalui pemikiran Matutina, (2001:205), mencakup pada: 1). Pengetahuan (*knowledge*): Kemampuan dimiliki pegawai ASN serta berorientasi pada intelegensi, daya pikir dan penguasaan ilmu secara luas sebagai kemampuan dasar yang dimiliki pegawai. 2). Keterampilan (*skil*), kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki pegawai ASN. 3). *Abilities*: Kemampuan,

yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang pegawai ASN serta mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

Sedangkan, pegawai ASN di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire terus-menerus diupayakan terkait peningkatan disiplin kerja sebagai salah satu hal penting yang perlu diperhatikan dalam melakukan suatu pekerjaan. Dimana, disiplin kerja sendiri bagi pimpinan Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire merupakan suatu tindakan sadar dan kesediaan dari bawahan untuk menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja pegawai ASN Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire dalam banyak hal menjadi serius seperti menggunakan sistem aplikasi kehadiran, pemberian tunjangan tambahan dan biaya lainnya, namun ada juga kendala-kendala yang dihadapi seperti kekurangan pegawai ASN teknis dan tenaga lapangan. Hal itu, menjadi hambatan pelayanan publik. Faktor-faktor penghambat disiplin kerja pegawai ASN secara umum menurut Fathoni, (2006) adalah tidak adanya pemahaman dan kapabilitas ASN; kurang teladannya pemimpin; kurangnya keadilan; Sanksi hukuman; dan Kurangnya ketegasan.

Selain itu bahwa, tingkat kedisiplinan pegawai ASN di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire dapat dilihat dari absensi pegawai ASN sesuai norma dan peraturan yang berlaku. Menurut, Singodimedjo (2000: 151) disiplin kerja yang dimaksud tentang peraturan jam masuk, pulang dan istirahat. Pentingnya disiplin kerja pegawai ASN sangat menentukan kualitas kinerja pelayanan publik karena merupakan ciri utama institusi pemerintah daerah Nabire sebagai salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Menurut Sutrisno (2010) tujuan utama disiplin kerja pegawai ASN di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire salah satunya terlihat pada efisiensi dan indikator lainnya sangat berkaitan erat seperti efektivitas, transparansi, akuntabilitas, penegakan hukum dan asas lainnya .

Sedangkan, pengembangan karier pegawai ASN di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire sebagai proses meningkatkan kapabilitas individu untuk

mendapatkan prestasi kerja dan karir yang diharapkan. Pengurusan pangkat, menjalankan tugas ASN secara baik dan bertanggung jawab menjalankan perang sebagai ASN dalam pelayanan publik merupakan ruang lingkup kinerja pengembangan karir.

Dalam pemahaman umum Dubrin (1982) mengemukakan bahwa pengembangan karir pegawai ASN atau pegawai lainnya berkaitan dengan merencanakan karier di masa depan dalam instansi bersangkutan. Sementara, menurut Martoyo (2007:74) bahwa pengembangan karir pegawai ASN dan pegawai lainnya bertujuan untuk meningkatkan status seseorang pada tempat bekerjanya. Dengan demikian bahwa pengembangan karir pegawai ASN mencakup proses peningkatan kemampuan kerjanya serta ia diharapkan memiliki kemampuan untuk meningkatkan prestasi kerja dalam jabatannya. Selain itu, Soeprihanto dalam Muftiani, (2004:35) mengatakan bahwa setiap kegiatan pengembangan karir seorang pegawai ASN mesti diberikan fasilitas sebagaimana yang telah diatur dalam organisasi yang meliputi prestasi kerja, tugas yang proporsional, peningkatan jabatan, produktivitas, efisiensi biaya. Upaya ini merupakan kegiatan peningkatan karir pegawai ASN atau pegawai lainnya. Oleh karena itu, diperlukan pembinaan karir para pegawai ASN atau pegawai lainnya agar dapat memberikan kepuasan kerja bagi kepentingan pemerintah/negara. Hal ini, berarti dengan adanya pengembangan karir pegawai ASN khususnya di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire, dapat mendorong terus meningkatkan karir masing-masing pegawai ASN.

Peningkatan kualitas SDM (pegawai ASN), disiplin kerja dan peningkatan karir sangat menentukan kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire, tetapi dengan adanya kebijakan reformasi birokrasi dan pemberlakuan Undang-Undang No 14 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara maka kelembagaan pemerintah lebih mendapatkan peran untuk meningkatkan kualitas kerjanya

sebagaimana sedang dikerjakan masing-masing daerah, namun terkendala pada aspek sumber daya seperti seperti keterbatasan SDM, pendanaan, komunikasi, disposisi dan luasnya struktur birokrasi. Dengan demikian menjadi menarik untuk dapat dilakukan penelitian ini di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif artinya bahwa dalam penelitian ini menelisik secara mendalam mengenai Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Disiplin Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire. Untuk ini pada konteks penelitian ini akan memaparkan bagaimana Faktor-faktor seperti kualitas sumber daya manusia, disiplin kerja dan pengembangan karir terhadap prestasi Kerja pegawai di ruang lingkup Dinas Perhubungan.

Penelitian yang akan saya lakukan adalah penelitian dengan pendekatan kualitatif. Jadi data-data yang dibutuhkan bersifat kualitatif Untuk itu instrument yang saya gunakan adalah *guide interview* (Pedoman wawancara) dengan bentuk pertanyaan terstruktur dan bersifat terbuka, kemudian digunakan alat perekam suara dan gambar untuk membantu peneliti dalam mendokumentasikan data lapangan, serta buku catatan lapangan untuk membantu merefleksi peneliti selama berada di lapangan (Creswell, 2016).

Penelitian ini dilakukan di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire, dengan pertimbangan bahwa, pertama dipilih karena alasan aksesibilitas dalam melakukan penelitian. Kemudian kedua, berdasarkan penelusuran literatur, belum ada peneliti sebelumnya yang pernah melakukan penelitian serupa dengan lokus dan fokus yang sama. Penelitian ini memfokuskan pembahasan pada Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Disiplin Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Perhubungan

Kabupaten Nabire, yang secara spesifik ingin mengurai faktor-faktor seperti kualitas sumber daya manusia, disiplin kerja dan pengembangan karir terhadap prestasi Kerja pegawai di ruang lingkup Dinas Perhubungan.

Selama di lapangan peneliti menemui berbagai macam hambatan dalam mewawancarai informan, selain karena kesibukan informan dalam aktivitas kesehariannya, juga pada keterbatasan peneliti dalam meluangkan waktu dan mobilitas ke lokasi penelitian. Olehnya, terkait dengan informan penelitian, di ruang lingkup Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire untuk dijadikan sebagai informan dalam penelitian ini sebagai perwakilan sampel dalam penelitian ini yaitu pimpinan, bagian terkait dan instansi mitra dalam lingkungan pemerintah Kabupaten Nabire. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ini:

Tabel Informan Penelitian

No	Nama	Jabatan
1	Anakletus Doo	Kabid LLAJ
2	Andris Nelson Muay	Kepala Seksi ASDP
3	Dedy Setyawan	Kabid Pengawasan & Pengujian
4	Lamberth Rumbiak	Kepala Seksi Sarana & Prasarana
5	Lyna Nirmalasari	Kasubag Perencanaan, Evaluasi, dan Pelaporan
6	Mathius Yun Samdan	Kabid Manajemen & Rekayasa Lalint
7	Pieter Hengki Rumbewas	Staff
8	Samuel Ricky Rantelimbong	Sekretaris Dishub Kab. Nabire
9	Sri Wantiningsih	Staff
10	Suwardi	Staff

Kemudian, Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Wawancara mendalam dan Observasi Aktif. Wawancara mendalam digunakan untuk memperoleh data terkait seperti kualitas sumber daya manusia, disiplin kerja dan pengembangan karir terhadap

prestasi Kerja pegawai di ruang lingkup Dinas Perhubungan, kepada setiap subjek yang dilibatkan dalam penelitian ini dengan pertimbangan bahwa mereka mengetahui permasalahan yang menjadi topik penelitian.

Lalu, teknik observasi digunakan untuk *crosscheck* data yang diperoleh melalui wawancara (Moleong, 2014; Sugiyono, 2008). Observasi dilakukan dengan tujuan untuk menelusuri wujud konkret dari hasil seperti kualitas sumber daya manusia, disiplin kerja dan pengembangan karir terhadap prestasi Kerja pegawai di ruang lingkup Dinas Perhubungan.

Analisis data penelitian dilakukan dari studi pustaka, observasi, dan hasil wawancara melalui beberapa langkah. Pertama, tahap pengolahan dengan menyiapkan data guna dianalisis yang meliputi transkrip wawancara dan pengetikan data yang terkumpul di lapangan. Kedua, melakukan kategorisasi data dan melakukan penyusunan ulang data berdasarkan jenisnya (Creswell, 2016: 276). Ketiga, mencatat gagasan umum data yang ditemukan. Keempat, melakukan analisis dengan mendetail dan mengkodifikasi data dan menuangkannya menjadi kalimat atau paragraf maupun gambar dalam bentuk kategori dan memberikannya label khusus. Keempat, penyajian ulang secara naratif sekaligus menyambungkannya dengan tema yang telah dikodifikasi sebelumnya. Terakhir, melakukan interpretasi data dengan mengkomparaasikan hasil penelitian dengan literatur atau pustaka (Creswell, 2016:285).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kebijakan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia, Disiplin Kerja, dan Pengembangan Karir di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire

Dengan adanya kebijakan pengembangan Sumber Daya Manusia di lingkungan organisasi daerah, maka penulis menjelaskan dan menggambarkan Implementasi Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dinas Kesehatan Kabupaten Yahukimo dengan menggunakan model implementasi

kebijakan George Edward III (Nugroho, 2003; Winarno, 2014). Menurut model tersebut, implementasi kebijakan ini dapat dijabarkan melalui faktor-faktor sebagai berikut.

Aspek Aspek kelembagaan beserta personalitasnya merupakan modal penting yang harus dimiliki oleh lembaga pemerintahan dalam rangka untuk menjalankan roda pemerintahan sekaligus sebagai pelayanan publik. Dinas perhubungan Kabupaten Nabire merupakan salah satu lembaga pemerintah. Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan di bidang perhubungan. Olehnya kondisi dari internal kedinasan tersebut menjadi sangat penting untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai, sebagaimana dijelaskan di atas bahwa tujuan dari adanya penyelenggaraan pelayanan publik yang berfokus pada peningkatan layanan terhadap aspek perhubungan yang meliputi; Terwujudnya peningkatan pengelolaan sistem transportasi dan pelayanan angkutan; Terwujudnya konektivitas dan prasarana wilayah; Tersedianya sumber daya aparatur yang berkualitas dan profesional di bidang perhubungan; Tersedianya sarana dan prasarana perhubungan yang memadai, berkualitas, ramah lingkungan dan membuka keterisolasian daerah; Terciptanya keselamatan, ketertiban, keamanan dalam bidang transportasi.

Pada Dinas Perhubungan dijelaskan bahwa fungsi dari Dinas Perhubungan antara lain; Perumusan Kebijakan teknis di bidang perhubungan; Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang perhubungan; Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang perhubungan; dan Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dalam mencapai tujuan berdasarkan fungsinya Dinas Perhubungan tentu saja telah mengembangkan langkah strategis memperbaiki kondisi internal kelembagaan yang sebenarnya jika dilihat masih sangat minim, bahkan Dinas

Perhubungan di Kabupaten Nabire merupakan OPD tempat para aparatur yang bermasalah dimutasikan sini. Inilah yang menjadi tantangan sekaligus motivasi bagi Dinas tersebut untuk meningkatkan kinerja agar hasil program-program yang telah dicanangkan dapat terlihat nyata dampaknya bagi masyarakat.

Dalam beberapa tahun belakangan ini, program-program dari Dinas Perhubungan di Kabupaten Nabire telah ada yang dapat dilihat pembangunannya yang mulai nyata dan dampaknya akan dirasakan oleh masyarakat, seperti misalnya pembangunan fasilitas perhubungan pada sektor laut dengan dibangunnya pelabuhan berskala nasional, serta bandara yang telah dibuatkan bandara baru yang bertaraf nasional untuk menggantikan bandara perintis yang selama ini terdapat pada Kabupaten Nabire. Tentunya program-program tersebut dan terobosan yang dilakukan, misalnya wacana renovasi pelabuhan dan perbaikan bandara yang sudah dicanangkan satu dekade yang lalu, tapi baru dapat terealisasi pada periode ini. Apa yang telah nampak saat ini kemudian merupakan sebuah proses dari tahapan dan kegigihan semangat juag kedinasan, mulai dari kepala dinas hingga jajarannya untuk dapat bersungguh-sungguh dalam memberikan yang terbaik dalam rangka membangun daerah dengan meningkatkan fasilitas sarana dan prasarana guna dapat memperlancar proses mobilitas yang tentunya akan memacu laju pertumbuhan ekonomi di Kabupaten tersebut, ditambah lagi dengan wacana pemekaran wilayah Provinsi Papua tengah, Kabupaten Nabire merupakan salah satu kandidat sebagai ibukota Provinsi nantinya, yang harus didukung dengan fasilitas dan nfrastruktur yang ada untuk layak menjadi ibukota provinsi.

Pasal 2 UU No 14 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 2 telah menegaskan itu bahwa ASN dapat melaksanakan kinerjanya secara disiplin dan mengembangkan karirnya dengan memperhatikan indicator peningkatan kualitas pegawai ASN dengan memperhatikan asas-asas yang mencakup :

a). Kepastian hukum. b). Profesionalitas. c). Proporsionalitas. d). Keterpaduan. e). Delegasi. f). Netralitas. g). Akuntabilitas. h). Efektif. i). Efisien; j). Keterbukaan k). Nondiskriminatif. l). Persatuan, m). Kesatuan. n). Keadilan. o). Kesetaraan. dan p). Kesejahteraan

Olehnya pemaparan di selanjutnya dijelaskan dan dianalisis mengenai upaya yang dilakukan oleh Dinas perhubungan dalam meningkatkan kinerja aparatur pegawai yang berada di ruang lingkup kedinasan yang akan dilihat dari berbagai aspek seperti peningkatan kualitas sumber daya manusia, peningkatan disiplin kerja dan pengembangan karir, berikut pemaparannya:

Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan sebuah modal berupa individu manusia secara personal sebagai yang dapat memberikan dedikasi dan kontribusi dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi sesuai dengan perannya masing-masing. Sumber daya manusia yang dimiliki oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire berkomposisi Jumlah personalia atau pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire per Januari 2020 sejumlah 76 orang, dengan jumlah Pegawai Negeri Sipil sebanyak 61 orang, Tenaga Kontrak/Honorer sebanyak 15 orang. Berdasarkan tingkat pendidikan terdiri dari Sarjana Strata-2 sebanyak 2 orang, Sarjana Strata-1 sebanyak 24 orang, Sarjana Muda (Diploma) sebanyak 5 orang, SLTA sebanyak 26 orang, SLTP sebanyak 2 orang dan SD sebanyak 2 orang. Berikut penuturan salah seorang informan mengenai kondisi sumber daya manusia yang dimiliki oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire :

Menyangkut mengenai sumber daya manusia (pegawai) di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire Sangat lengkap, ada semua jenjang mulai S1, S2, dan D4 serta SMA ke bawah dan Siap mengikuti perkembangan Teknologi, kemajuan zaman yang ada dalam bidang perkembangan dan lain sebagainya.

Jadi berdasarkan keterangan dari informan di atas menunjukkan bahwa komponen personalia dari seluruh aparatur yang ada di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire terdiri dari berbagai jenjang pendidikan, mulai dari SD, SMP, SMA dan pendidikan tinggi D4, S1 dan S2, semuanya lengkap. Jenjang pendidikan yang berbeda-beda tersebut menggambarkan peran dan tupoksi setiap personalia yang ada.

Berdasarkan Eselon terdiri dari Eselon II-b sebanyak nihil, Eselon III-a sebanyak 1 orang, Eselon III-b sebanyak 4 orang, Eselon IV-a sebanyak 14 orang, dan staf sebanyak 42 orang. Sedangkan komposisi pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire berdasar lokasi kerja yaitu untuk pegawai di Kantor Dinas Perhubungan di Jl. RE. Marthadinata Kabupaten Nabire sebanyak 50 orang, yang terdistribusikan di terminal, pengawasan di lapangan dan pos sebanyak 11 orang. Di bawah ini kami sajikan beberapa tabel sebagai bahan data tentang keadaan sumber daya manusia yang ada di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire pada bulan Januari tahun 2020.

Berdasarkan dari penjelasan di atas tergambar bahwa jumlah personalia sumber daya manusia yang dimiliki oleh dinas perhubungan Kabupaten Nabire berjumlah 76 orang yang masih tergolong masih kurang secara kuantitas. Belum lagi dari karakteristik pribadi dari personalia pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire merupakan pegawai "bermasalah" yang hasil mutasi dari OPD lain. Sehingga memang membutuhkan upaya yang lebih untuk melakukan pembinaan dan pengarahan untuk pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia, dalam mendukung peningkatan kinerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire.

Menurut Danim (1996) terdapat 3 kategori kualitas sumber daya manusia yakni kualitas fisik dan kesehatan, Kualitas pengetahuan dan Keterampilan dan kualitas Spriritual. Terkait dengan kualitas Sumber Daya Manusia, maka kondisi personalia sumber daya manusia yang ada di Dinas perhubungan Kabupaten Nabire jika dilihat dari sapek kualitas fisik dan kesehatan, rerata semua personalia yang ada masih aktif dan bugar, yang terindikasi

dapat menjalankan tugas, peran dan tanggung jawabnya, dari hasil pengamatan secara kesehatan fisik semua personalia yang ada dikatakan sehat dan tak ada yang mengalami gangguan fisik yang mengkhawatirkan, tetapi memang semenjak pandemi Covid-19 antisipasinya dalam menjalankan tugas seluruh personalia yang ada menaati anjuran dari pemerintah untuk memakai masker, mencuci tangan dan menyediakan handsanitizer serta menjaga jarak agar dapat mencegah penularan Covid-19 di ruang lingkup Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire. Bahkan pada waktu tertentu diterapkan sistem masuk secara bergantian (*shift day*) sebagai kebijakan untuk antisipasinya.

Kemudian, dari sisi kualitas sumber daya manusia pada aspek pengetahuan dan keterampilan, inilah yang masih menjadi hal mesti dibenahi pada Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire. Olehnya melalui kewenangan dari Kepala Dinas mengeluarkan sejumlah kebijakan yang tentunya juga mengacu pada regulasi yang ada, dalam rangka untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam lingkup Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire. Berikut penuturan salah seorang informan mengenai hal tersebut:

Kebijakan yang dibuat oleh Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire dalam meningkatkan kualitas SDM adalah dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti Diklat & Bimtek, serta memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi

Pemaparan informan di atas telah menggambarkan bahwa dalam rangka mengembangkan kualitas sumber daya manusia pada bidang pengetahuan dan keterampilan, terdapat 2 kebijakan yang dianggarkan oleh Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire yakni mengikutkan personalia pegawai dalam ruang lingkup Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire untuk mengikuti Pendidikan dan Latihan (Diklat) dan

Bimbingan teknis (Bimtek) untuk meningkatkan keterampilan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh personalia pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire. Biasanya para personalia yang ada digilir secara bergantian untuk mengikuti Diklat & Bimtek yang sesuai dengan bidang keahlian dan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dalam mengikuti program kegiatan yang tersedia di berbagai instansi yang ada dan sesuai dengan kebutuhan. Seperti Bimtek-Bimtek yang diadakan oleh Departemen Perhubungan Republik Indonesia lewat Dirjen Darat dan Laut menyangkut tugas pokok Dinas Perhubungan di tingkat daerah.

Namun, walaupun demikian terdapat sejumlah hambatan yang ditemukan di lapangan terkait dengan upaya dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan mendelegasikan mereka untuk mengikuti bimbingan teknis dan diklat, terutama pada aspek penganggaran. Berikut ini penuturan salah seorang informan mengenai hambatan yang dihadapi:

Pengusulan diklat-diklat yang diselenggarakan oleh Departemen Perhubungan Republik Indonesia, kepada penentu kebijakan yang ada di Daerah, namun tidak direpon baik dalam hal ini OPD yaitu BAPPEDA.

Kendala yang dihadapi adalah kurangnya respon dari pemerintah pada level BAPPEDA dalam merespon perencanaan anggaran yang dibutuhkan oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire tidak direspon baik oleh BAPPEDA, hal ini dikarenakan terbatasnya kesediaan anggaran dalam perencanaan pelaksanaan program pada setiap tahun anggaran berjalan. Bisa jadi hal ini terjadi karena tidak adanya koordinasi yang baik antar pihak lembaga yang bersangkutan dalam mengakomodir kebutuhan lembaga yang berada di bawah naungannya.

Selain itu juga, pegawai yang berkompeten dan memiliki minat untuk melanjutkan jenjang pendidikan juga

diberikan kesempatan oleh Pimpinan, agar setelah menempuh jenjang pendidikan yang lebih tinggi, misalnya pendidikan tinggi pada tingkatan S1, S2, dan S3. Agar kualitas sumber daya manusia yang memiliki pendidikan yang tinggi diharapkan dapat membangun lembaga dari segi penataan dan pengelolaan organisasi, maupun pengembangan bidang keahlian yang sesuai dengan kebutuhan yang ada.

Dengan adanya perpaduan antara peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui Bimtek dan Diklat serta melanjutkan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi tentunya mendukung pembentukan softskill dan hardskill dalam menunjang dan mendukung peningkatan kinerja pada personalia pegawai sebagai sumber daya manusia yang dimiliki oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire mengalami peningkatan. Setidaknya terdapat beberapa manfaat yang dapat dirasakan dalam meningkatkan kinerja lembaga secara keseluruhan, berikut penuturan salah seorang informan mengenai manfaat yang dirasakan sebagai berikut:

Manfaat adanya kebijakan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia I Dinas Perhubungan antara lain adalah kualitas Sumber Daya Manusia meningkat. Kemudian, masing-masing bidang/seksi menjadi lebih paham akan tugas dan tanggung jawabnya. Lalu Distribusi pekerjaan Sesuai dengan tugas dan fungsi. sistem manajerial dapat dilaksanakan dengan baik.

Berdasarkan penjelasan yang diutarakan oleh informan di atas menunjukkan bahwa setidaknya terdapat beberapa hal yang menjadi manfaat dari adanya kebijakan peningkatan kualitas sumber daya manusia di ruang lingkup Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire yakni dengan mengikuti Bimtek dan Diklat dan ijin dan tugas belajar untuk melanjutkan pendidikan, ke jenjang pendidikan tinggi. Adapun manfaat yang dirasakan adalah *pertama*, tak dapat dipungkiri dengan adanya kebijakan peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat menstimulasi

kualitas sumber daya manusia pada masing-masing bidang dan seksi agar menjadi lebih paham akan tugas, tanggung jawab, wewenang dan kewajibannya masing-masing dalam menjalankan pekerjaannya. *Kedua*, dengan adanya kebijakan peningkatan sumber daya manusia secara makro telah berdampak pada aspek kelembagaan, telah memperbaiki sistem manajerial yang dapat berjalan dengan lebih baik lagi.

Hal ini pun memperlihatkan bahwa mekanisme pengembangan sumber daya manusia yang ada di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire bersesuaian dengan pasal 2 UU No 14 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 2 telah menegaskan itu bahwa ASN dapat melaksanakan kinerjanya secara disiplin dan mengembangkan karirnya dengan memperhatikan indikator peningkatan kualitas pegawai ASN dengan memperhatikan asas-asas yang mencakup : a). Kepastian hukum. b). Profesionalitas. c). Proporsionalitas. d). Keterpaduan. e). Delegasi. f). Netralitas. g). Akuntabilitas. h). Efektif. i). Efisien; j). Keterbukaan k). Nondiskriminatif. l). Persatuan, m). Kesatuan. n). Keadilan. o). Kesetaraan. dan p). Kesejahteraan. Dengan adanya mekanisme mengikutkan bimtek dan diklat aparatur sumber daya manusia yang dimiliki oleh Dinas Perhubungan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka dalam melaksanakan tugasnya, secara profesional dan proporsional yang dilakukan secara bergiliran tanpa adanya diskriminasi dan disesuaikan dengan kepangkatan tingkat dan golongan yang dimiliki oleh setiap personalia yang ada di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire.

Kemudian berdasarkan prosedur pelaksanaannya ternyata dengan cara bergiliran tersebut dengan disesuaikan berdasarkan kategori, kemampuan, dan kapasitas dari setiap personalia yang ada telah memenuhi standar dalam menjalankan manajemen ASN di lembaga tersebut, meskipun tak sepenuhnya juga telah menggunakan sistem merit, dimana pada pasal 51 Undang Undang Nomor 14 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang berbunyi bahwa Sistem Merit adalah

kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Peningkatan Disiplin Kerja

Definisi disiplin kerja adalah tertanamnya sikap hormat, penghargaan, kepatuhan dan ketaatan terhadap peraturan tertulis dan tidak tertulis., sekaligus mampu melaksanakan dan menerima sanksi jika terjadi pelanggaran tugas dan wewenang (Sastrohadwiryono, 2003:29). Senada dengan pernyataan Sutrisno (2009:94) yang mendefinisikan disiplin pegawai sebagai kepatuhan terhadap aturan atau kerangka kerja yang ditetapkan organisasi yang tercermin dalam sikap dan tindakan. Vithzal (2006:444) menerangkan bahwa pemimpin organisasi menerapkan disiplin kerja sebagai alat komunikasinya kepada bawahan untuk menyanggupi atau bersedia untuk taat dan patuh terhadap aturan yang dibuat organisasi perusahaan. Sementara Simamora (2004:610) menekankan aspek sanksi atau hukuman bagi bentuk pelanggaran terhadap aturan yang dilakukan orang-orang dalam organisasi.

Terkait dengan lembaga Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire telah mengembangkan upaya-upaya melalui kebijakan yang dikeluarkan oleh Kepala Dinas Untuk mengatur secara internal kelembagaannya dalam rangka meningkatkan disiplin kerja personalia pegawai sumber daya manusia yang ada dalam ruang lingkup Dinas Perhubungan, berikut uraian salah seorang informan mengenai hal tersebut:

Untuk meningkatkan disiplin kerja Kepala Dinas Perhubungan Nabire Menerapkan Sanksi Berupa teguran dan penangguhan tambahan penghasilan Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai yang tidak disiplin. Berapa absensi harian secara elektronik untuk mengecek kehadiran dan keterlambatan jam masuk

dan jam pulang pegawai. Dan dilakukan monitoring berkala untuk pengecekan yang dilanjutkan dengan rapat untuk evaluasinya.

Jadi, kebijakan yang diambil oleh kepala dinas Perhubungan Kabupaten Nabire dalam menegakkan disiplin kerja adalah penerapan Sanksi berupa teguran dan penundaan pembayaran penghasilan tambahan yang merupakan tunjangan yang didapatkan daripada kinerja yang dilakukan, bagi pegawai-pegawai yang tidak disiplin. Pemberian sanksi ini diharapkan agar dapat berpengaruh terhadap disiplin kerja para personalia pegawai yang ada pada ruang lingkup Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire. Sistem Absensi elektronik digunakan sebagai mekanisme dalam mengontrol kedisiplinan pegawai, mulai dari jam masuk hingga jam keluar, serta adanya monitorin dan evaluasi secara berkala untuk menindak setiap sanksi dan pelanggaran

Kemudian, salah seorang informan berikutnya mengungkapkan bahwa walaupun sudah diterapkan kebijakan dalam menindaklanjuti mengenai masalah disiplin kerja bagi pegawai di ruang lingkup Dinas Perhubungan tetap saja masih ada pegawai yang melanggar dan tidak disiplin, berikut penuturannya :

Efisiensi dan Efektivitas waktu kerja pada kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire, masih kurang baik. Karena masih banyak pegawai yang tidak taat dengan waktu kerja yang sudah ditentukan. Misalnya waktu datang dan pulang kerja, pegawai kurang patuh atau taat. Seharusnya pegawai budayakan kata malu, malu datang terlambat, malu pulang cepat, dan malu jika tidak ke kantor.

Apa yang diutarakan informan diatas memperlihatkan bahwa evektifitas dan efisiensi waktu kerja menjadi salah satu persoalan yang masih dihadapi personalia pegawai yang ada di Ruang Lingkup Dinas Perhubungan dapat dikatakan belum

disiplin mengenai waktu kerja. Karena sering terjadi contoh kasus yang dijelaskan diatas sering terjadi keterlambatan masuk kantor, dan pulang terlalu cepat. Terlebih lagi ada yang tidak masuk kantor. Faktor penyebab mengapa hal ini terjadi adalah kurangnya ketegasan dan pemerian sanksi yang bersifat mengikat secara langsung yang dapat dirasakan oleh personalia. Gaya kepemimpinan dari Dinas Perhubungan juga yang harus memberikan perhatian lebih terhadap kondisi yang, terjadi, baik pada pimpinan pada tingkat seksi dan bidang maupun kepala Dinas Perhubungan itu sendiri. ternyata pemotongan tunjangan kinerja akibat indisipliner ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja dari personalia yang ada. Meskipun memang tak semuanya melakukan indisipliner terhadap jam kerja, akan tetapi jika tidak ditangani dengan baik akan berakibat secara makro terhadap penurunan kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire.

Adapun antisipasi dalam menyikapi hal ini adalah dengan menerapkan dan menginternalisasikan nilai-nilai keorgansiasian yang dapat menstimulasi dan memicu timbulnya dorongan untuk dapat disiplin yang ditopang dengan regulasi dan pemberian sanksi secara tegas. Adapun seperti yang dicontohkan salah seorang informan di atas yakni menanamkan nilai-nilai atau budaya "malu" yang mengikat seluruh personalia yang ada. Jika budaya malu ini diterapkan dan mayoritas personalia yang ada telah mematuhi dan menaati, maka jika terdapat personalia yang tak mengindahkan hal tersebut maka secara sosial merasa terasingkan, sehingga dalam berperilaku terdorong untuk mengikuti perilaku dari kelompok sosial "mayoritas" yang ada pada organisasi dan lembaga tersebut (Weber, 2012). Olehnya persoalan indisipliner dalam pekerjaan merupakan hal yang sangat vital bagi kemajuan dan perkembangan organsiasi. Setiap personalia harus memiliki karakteristik pegawai yang berkualitas dengan menunjukkan disiplin kerja yang tinggi.

Peningkatan Pengembangan Karir

Orientasi pengembangan karir adalah perkembangan organisasi mesti mengakui keberadaannya bertumpu pada kualitas SDM yang dimilikinya (Nawawi, 2006: 98). Dengan SDM yang terampil, sebuah organisasi akan berkembang dan mampu mengalahkan kompetitornya dari organisasi berbeda. Sebaliknya, tanpa SDM yang mumpuni, sebuah organisasi akan merosot dan bahkan disisihkan karena ketidakmampuannya menghadapi kompetitor berbeda. Akan tetapi, penggunaan kata kompetitor merujuk pada organisasi yang bergerak di bidang profit.

Namun, organisasi publik seperti dinas perhubungan tetap memerlukan SDM yang berkualitas, karena meskipun tanpa keberadaan organisasi lain sebagai kompetitor tujuan utama pelayanan publik adalah memberikan pelayanan yang berkualitas. Sehingga SDM yang memiliki kemampuan yang baik akan memengaruhi pelayanan publik yang diberikan. Lebih lanjut mengenai SDM, pengembangan karir sangat dibutuhkan. Anoraga (2005:99) menjelaskan bahwa, dalam arti sempit, karir merupakan usaha mencari kebutuhan hidup, berkembang dalam profesi, dan mengangkat kedudukan. Sementara dalam arti luas, karir merupakan progres seumur hidup seseorang. Handoko (2011:58) mencakup seluruh profesi atau jabatan yang seseorang bekerja. Sadili (2006:133) memberi definisi serupa, karir merupakan usaha mengembangkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai yang disesuaikan dengan kebutuhan.

Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire salah satu informan mengutarakan mengenai prosedur atau mekanisme yang ditempuh dalam pengembangan karir pada pegawainya, berikut penuturannya :

Dalam pengembangan karir pegawai dengan menggunakan penilaian khusus terhadap kinerja dan kriteria yang dimiliki telah memenuhi standar dan kriteria yang dibutuhkan. Pendidikan dan pelatihan serta bimbingan teknis dan jenjang pendidikan yang dimiliki menjadi modal utama untuk dapat

mengembangkan karir mereka, ke jenjang yang lebih tinggi. Pegawai yang rajin, disiplin, memiliki kinerja yang baik, serta berkarakter dan memiliki jiwa kepemimpinan dan kepedulian terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian informan di atas memperlihatkan bahwa dalam mengembangkan karir untuk melangkah pada posisi yang lebih tinggi namun tetap relevan dengan bidang keahlian dilakukan penilaian khusus terhadap kinerja dan indikator yang menjadi kriteria yang harus terpenuhi, misalnya prestasi kerja, masa pengabdian, kepiawaian dalam manajemen, kepemimpinan dan lain sebagainya. Disebutkan pula salah satu yang menunjang adalah jejak rekam, pelatihan dan pendidikan serta bimbingan teknis yang selama ini diikuti untuk menjadi salah satu indikator penilaian untuk dapat juga berkesempatan untuk mengikuti program pengembangan karir yang dilakukan oleh lembaga. Kemudian selain itu ternyata aspek pribadi atau *personality* dari setiap pegawai juga menjadi pertimbangan seperti bagaimana kontribusinya dalam mensupport kemajuan dalam organisasi, seperti apakah memiliki kepribadian yang tangguh, peduli, rajin, disiplin, dan berkeinginan untuk bergerak untuk berkembang dan mengembangkan lembaga. Serta yang terakhir adalah terikat dengan jenjang pendidikan formal yang dimilikinya, karena ada peran dan jabatan tertentu yang mengisyaratkan personalia yang mendudukinya harus telah menempuh pendidikan tinggi, khususnya minimal untuk eselon 4 dan eselon 3, serta jenjang yang lebih tinggi dari pada itu. Karena semakin tinggi jenjang pendidikan yang dimiliki oleh personalia yang ada maka peluang pengembangan karirnya akan semakin tinggi pula.

Kemudian, salah seorang informan menambahkan mengenai salah satu mekanisme yang ditempuh pengembangan karir pegawai yang ada di Lingkup Dinas Perhubungan sebagai berikut berikut ini:

Mekanisme yang ada itu misalnya diadakan yang namanya seleksi atau promosi jabatan di Dinas Perhubungan ini, untuk menentukan posisi baru bagi pegawai yang sudah bisa naik jabatan begitu. Penilaiannya dari pengalaman bekerja, pendidikan terakhir, keahlian dan kompetensinya serta dedikasinya selama ini untuk lembaga.

Uraian informan di atas, telah mengantarkan kita untuk memahami bahwa dalam rangka peningkatan pengembangan karir, mekanisme atau prosedural yang ada pada Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire adalah dengan cara seleksi atau promosi jabatan untuk eselon IV dan eselon II, misalnya untuk penetapan jabatan kepala bidang atau kepala seksi yang ada di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire. Beberapa hal yang menjadi penilaian adalah pengalaman bekerja, pendidikan terakhir, keahlian dan kompetensinya serta dedikasinya selama ini untuk lembaga.

Sejumlah informan juga menuturkan bahwa pengembangan karir yang harusnya dijalankan yang sesuai dengan keahlian dan keterampilan yang dimiliki oleh seluruh personalia yang ada di Dinas perhubungan Kabupaten Nabire, bukan dalam rangka pengembangan karir di tempatkan di instansi atau lembaga pemerintahan lainnya, padahal selama ini sudah lama mengabdikan di Dinas Perhubungan minimal, jika naik jabatan tempat barunya harus sesuai dengan bagaimana pengalaman kerja yang digeluti selama ini. Sehingga, ketika menempati jabatan yang baru, telah cocok dan dapat bertugas sebagaimana mestinya dengan level yang lebih tinggi, jika dulunya hanya sebatas pelaksana lapangan misalnya, saat ini sudah menjadi pengelola dan perencana serta instruktur dalam mengkoordinir anggota yang menjadi tanggung jawabnya.

Faktor Pendukung

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan selama melakukan penelitian, Adapun faktor pendukung dalam peningkatan Kualitas Sumber Daya

Manusia, peningkatan Disiplin Kerja, dan Pengembangan Karir dalam mendukung peningkatan kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire adalah sebagai berikut:

Sumber daya manusia, *pertama*, adalah memfasilitasi dalam artian keseluruhan personalia yang dilakukan secara bergantian untuk mengikuti diklat & Bimtek yang diselenggarakan oleh pihak terkait unruk mengembangkan keterampilan personalia yang ada di lingkup Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire. Hal ini dilakukan dalam rangka mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang sekaligus juga sebagai upaya untuk mengimbangi akselerasi perkembangan zaman dan teknologi era revolusi industri 4.0 yang mengharuskan setiap personalia yang ada untuk tanggap terhadap perubahan-perubahan yang ada, termasuk pada penyesuaian diri terhadap perubahan-perubahan yang ada dilingkup kementerian, dirjen dan lainnya yang terkait dengan Dinas perhubungan Kabupaten Nabire. Olehnya personalia yang ada di Dinas Perhubungan difasilitasi oleh lembaga untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan serta bimbingan teknis dalam rangka penyelarasan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan yang ada saat ini. *Kedua*, mendorong pegawai untuk mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya. Hal ini sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire. Dengan mendorong seluruh personalia yang ada yang disesuaikan dengan kemampuan mereka, memperhatikan bahwa lembaga mendukung secara penuh agar personalia yang ada melanjutkan pendidikan ke tahap yang lebih tinggi.

Disiplin kerja, Pemberian sanksi dalam penerapan disiplin kerja. Terkait dengan disiplin kerja, hal yang mendukung dalam penerapan disiplin kerja apda setiap personalia sumber daya manusia pegawai yang ada di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire adalah dengan diberlakukannya pemberian sanksi terhadap pegawai yang melanggar atau melakukan indisipliner dalam melaksanakan perkerjaanya.

Sehingga diharapkan dengan cara seperti ini yang telah direapkan oleh lembaga dapat memacu agar seluruh personalia yang ada untuk mengembangkan kedisiplinan.

Pengembangan karir dapat dilakukan melalui adanya promosi jabatan bagi pegawai. Tujuan promosi adalah meningkatkan tugas dan tanggung jawab seseorang untuk menduduki jabatan lebih tinggi sehingga memperoleh penghasilan lebih besar. Promosi berkaitan dengan kepercayaan organisasi terhadap kualitas seseorang dalam kontribusinya di organisasi.

Olehnya di Dinas perhubungan dalam rangka meingkatkan kinerja dan pengembangan karir salah satu bentuk dukungan yang diberikan adalah dengan promosi jabatan untuk peningkatan dan pengembangan karir personalia pegawai yang ada di Lingkup Dinas Perhubungan sesuai dengan kapasitas dan kemampuannya masing-masing.

Faktor Penghambat

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan selama melakukan penelitian, Adapun faktor penghambat dalam peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia, peningkatan Disiplin Kerja, dan Pengembangan Karir dalam mendukung peningkatan kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire adalah sebagai berikut:

Dari Aspek Kualitas Sumber Daya Manusia. Terdapat beberapa hal yang menjadi faktor penghambat. *Pertama*, Kemauan pegawai belajar pegawai yang masih rendah. Rerata pegawai yang ada pada Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire telah merasa nyaman dengan kemampuan dan keterampilan serta pekerjaan yang mereka miliki saat ini, sehingga tidak ada motivasi untuk memacu mereka untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Kemudian, *kedua* Keterbatasan Anggaran untuk mengembangkan lembaga dari aspek sumber daya manusianya. Anggaran yang tersedia sangat terbatas, dibandingkan kebutuhan untuk mengikutkan personalia yang terkait dengan bidang keahlian mereka untuk meningkatkan kualitas Sumber daya manusia. Sehingga dalam mengikutkan bimtek ataupun Diklat

diberikan secara bergantian sesuai dengan tingkat ketersediaan anggaran yang dimiliki oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire. *Ketiga*, Kurangnya Sosialisasi Diklat & Bimtek terhadap penyelenggara maupun internal kelembagaan. Hal ini disebabkan karena terbatasnya media penyebaran informasi dan kuota peserta yang disediakan untuk pelaksanaan kegiatan juga terbatas. Namun, akibat yang ditimbulkan dengan tidak adanya sosialisasi secara terbuka adalah munculnya persepsi dari pegawai yang lain mengenai diklat dan bimtek dilakukan secara tertutup dan akses informasinya hanya diketahui oleh orang-orang tertentu saja.

Dari aspek Disiplin kerja. *Pertama*, Kurang disiplinnya personalia yang ada. Hal ini menjadi faktor utama dalam menghambat peningkatan kualitas personalia, disiplin kerja dan pengembangan karir. Kedisiplinan merupakan salah satu faktor yang masih harus ditingkatkan. Pasalnya, para pegawai yang merupakan sumber daya manusia yang menjadi faktor penggerak dalam organisasi atau lembaga Dinas perhubungan ini, jika personalia tidak disiplin maka akan berdampak pada kinerja lembaga secara keseluruhan. *Kedua*, Pemberian sanksi yang kurang tegas dan jelas. Pemberian sanksi yang begitu sangat monton dan kurang memacu personalia yang ada membuat personalia tetap mengulangi kesalahan yang sama, terkait dengan disiplin kerja, dengan berbagai alasan pribadi yang diutarakan.

Dari Aspek Pengembangan Karir. *Pertama*, kurangnya inisiatif dari personalia yang ada untuk mengembangkan karirnya. Permasalahan yang mendasar yang menyebabkan hal ini adalah meskipun tak semua, tetapi sebagian besar personalia yang ada merasa nyaman dengan kondisi mereka saat ini, dan tak ingin mengejar dan mengembangkan karir mereka ke jenjang berikutnya. Seperti melanjutkan sekolah untuk mendapatkan jabatan atau menempatan yang lebih tinggi, sangat kurang dilakukan. Meskipun telah dilakukan pengarahan oleh pimpinan.

Kedua, keterbatasan finansial, Di sisi lain juga keterbatasan finansial dari personalia untuk melanjutkan pendidikan pada yang menjadi salah satu syarat pengembangan karir, misalnya pendidikan pada perguruan tinggi pada tingkat pendidikan sarjana dan magister, baik yang bersifat akademik maupun vokasi, menjadi hal yang memberatkan bagi para personalia yang ada, informasi mengenai beasiswa yang disediakan oleh lembaga pendonor untuk melanjutkan juga sulit untuk diakses sehingga banyak yang terkendala pada masalah finansial enggan untuk melanjutkan pendidikan untuk mengembangkan karir mereka.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan seluruh uraian dari hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan dari kajian mengenai Analisis Kebijakan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia, Disiplin Kerja, dan Pengembangan Karir pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire dipaparkan sebagai berikut ini:

Pertama, Analisis Kebijakan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia, Disiplin Kerja, dan Pengembangan Karir pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire. Kebijakan yang dikeluarkan oleh Dinas Perhubungan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia personalia yang ada di lembaga tersebut dengan cara mengikutkan personalia sumber daya manusia pada kegiatan Diklat (Pendidikan & Latihan) dan Bimtek (Bimbingan teknis) terhadap hal-hal yang menunjang keterampilan dan keahlian personalia pegawai yang sangat terkait erat dengan peran dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan pekerjaannya. Kemudian, yang kedua adalah mendorong dan mendukung penuh bagi setiap para personalia yang ada untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi untuk meningkatkan keualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Jadi terkait dengan kebijakan peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan dengan

meningkatkan *softskill* (keterampilan) dengan mengikutkan Diklat & Bimtek dan *hardskill* (pengetahuan) dengan mendorong untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Selanjutnya adalah mengenai peningkatan disiplin kerja. Kebijakan yang diambil oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire dalam meningkatkan disiplin kerja adalah dengan cara menerapkan sistem absensi online untuk memonitor ketepatan waktu kerja, serta penerapan pemotongan tunjangan kinerja untuk pegawai yang sering tidak disiplin dalam menaati jam kerja dan melaksanakan tugasnya dengan baik. Kemudian pengembangan karir. Kebijakan yang diambil adalah dengan dilaksanakannya promosi dan seleksi jabatan terbuka untuk pengembangan karir personalia yang ada ke jenjang jabatan yang lebih tinggi dengan mempertimbangkan indikator penilaian seperti kinerja pegawai dan jenjang pendidikan yang dimiliki.

Kedua, faktor pendukung dan penghambat Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia, Disiplin Kerja, dan Pengembangan Karir pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire. Adapun faktor pendukung dalam Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia, Disiplin Kerja, dan Pengembangan Karir pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire adalah komitmen lembaga dalam memfasilitasi personalia untuk peningkatan pengetahuan dan keterampilan dalam menunjang keahlian pegawai, dalam hal disiplin kerja didukung dengan sistem monitoring dan evaluasi disiplin kerja pegawai yang ada, dan pengembangan karir dengan komitmen lembaga yang secara adil memerikan kesempatan bagi seluruh personalia yang ada untuk mengembangkan karir mereka sesuai dengan keahlian yang dimiliki.

Kemudian faktor penghambat dalam Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia, Disiplin Kerja, dan Pengembangan Karir pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire adalah kemauan pegawai untuk bergerak maju

mengembangkan kualitas sumber daya manusia mereka, kurangnya sosialisasi mengenai Diklat dan Bimtek, kekurangan anggaran dan kuota dalam pelaksanaan pelatihan sehingga tidak mawadahi seluruh personalia yang ada, kesadaran personalia mengenai disiplin kerja masih kurang, meskipun telah diterapkan mekanisme pemberian sanksi bagi personalia yang tidak disiplin, dan kurangnya inisiatif personalia yang ada untuk mengembangkan karir mereka.

Rekomendasi

Hasil penelitian menunjukkan salah satu faktor yang menyebabkan kinerja dari pegawai yang ada di Dinas Perhubungan stagnan adalah kurangnya kesadaran untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia mereka, kesadaran mengenai disiplin kerja dan pengembangan karir. Sehingga secara garis besar mempengaruhi kinerja lembaga secara keseluruhan, meskipun lembaga telah mengeluarkan berbagai macam kebijakan untuk pengembangan personalia yang ada di Dinas Perhubungan. Untuk itu hal yang menjadi rekomendasi dari hasil penelitian ini adalah perlunya sosialisasi dan pengarahan secara berkelanjutan mengenai peningkatan kualitas personalia yang ada di Dinas Perhubungan, untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, disiplin keranya, serta pengembangan karirnya.

Permasalahan yang menyebabkan terhambatnya pelaksanaan kebijakan selian dari faktor personalia yang ada, ternyata adalah dukungan anggaran yang masih tak dapat mengimbangi kebutuhan dalam pengembangan personalia yang ada. Olehnya walaupun terdapat keterbatasan anggaran untuk menyikapi hal ini sangat perlu diadakan kordinasi lintas SKPD baik yang bersifat horizontal maupun vertikal untuk bekerja sama dalam mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki dengan segala keterbatasan yang ada pada masing-masing lembaga.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal, H. (2014). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Sarana Prasarana, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BMT Bina Ihsanul Fikhri Di Yogyakarta. *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga: Yogyakarta.
- Anoraga, P. (2005). *Psikologi Kerja*. Jakarta, Rineka Cipta.
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Danim, S. (1996). *Transformasi sumber daya manusia: analisis fungsi pendidikan, dinamika perilaku dan kesejahteraan manusia Indonesia masa depan*. Bumi Aksara.
- Dubrin, A. J. (2005). *Leadership (Terjemahan)*. Edisi Kedua. Prenada Media. Jakarta
- Fathoni, A. (2006). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen*. Edisi II. Yogyakarta: PT. BPF.
- Lontip D. P. (2017). *Manajemen Strategi Human Capital dalam Pendidikan*, Yogyakarta, UNY Press.
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 5, Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPF.
- Matutina. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Moleong, L. J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Muftiani, S. M. (2004). Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karier. *Skripsi*. Universitas Negeri Malang.
- Nawawi, H. (2003). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nugroho, R. (2003). *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sadili, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia.
- Sastrohadiwiryo, S. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta; Bumi Aksara.
- Sinamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta; STIE IKPN.
- Singodimedjo, M. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: SMMAS.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. kencana. Jakarta.
- Undang Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah
- Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Kepegawaian.
- Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Veithzal, R. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Weber, M. (2012). *Teori Dasar Analisis Kebudayaan*. Terjemahan oleh A. Qodir Shaleh. Yogyakarta. IRCiSoD.
- Winarno, B. (2014). *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*. Media Presindo.