



OPTIMALISASI KINERJA PEGAWAI POS LINTAS BATAS NEGARA PERBATASAN REPUBLIK INDONESIA DENGAN TIMOR LESTE DI MOTAMASIN

Puspitorini¹, Thomas Bustomi², Ajis Salim Adang Djaha³

riniuspito70@gmail.com¹, thomas.bustomi@unpas.ac.id², ajissalim5464@gmail.com³

Universitas Terbuka¹, Universitas Pasundan Bandung², Universitas Nusa Cendana Kupang³

Abstrak: Pos Lintas Batas Negara (PLBN) Terpadu merupakan salah satu tempat pelayanan publik yang melayani pemeriksaan dan pelayanan keluar masuk orang dan barang dari dan keluar wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berada pada kawasan perbatasan wilayah negara yang terletak pada sisi sepanjang batas wilayah Negara Indonesia dengan negara lain dan PLBN Motamasin merupakan salah satunya yang terletak diprovinsi NTT. Salah satu indikator keberhasilan pengelolaan PLBN Motamasin sebagai satu instansi pelayanan publik adalah penyediaan layanan publik yang berkualitas dimana dapat memberikan kepuasan bagi para pelintas, pengunjung maupun tamu-tamu dan unsur CIQ, berkurangnya jumlah pengeluaran dan tercapainya hasil sesuai dengan target. Kinerja pelayanan yang baik apabila tingkat perasaan individu atau masyarakat setelah dibandingkan kinerja hasil yang dirasakan dengan harapannya. Apabila kinerja dibawah harapan, maka masyarakat akan kecewa dan apabila kinerja sesuai dengan harapan masyarakat akan puas. Bila kinerja melebihi harapan, masyarakat akan sangat puas (Suwitri, dkk.2018). Untuk dapat mencapai hasil optimal tentu perlu diimbangi dengan kinerja optimal pula, yang tentunya akan mempengaruhi beban kerja dimana tenaga kerja dituntut setiap saat untuk dapat memenuhi kebutuhan sebuah instansi, sehingga seorang pemimpin harus dapat mengelola sumber daya manusia yang ada secara efektif dan efisien dalam merealisasikan tujuan. Berdasarkan data hasil penilaian kinerja pegawai PLBN Motamasin menunjukkan adanya kecenderungan penurunan kinerja dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2022 dimana hasil kinerja yang dicapai tidak memenuhi target yang telah ditetapkan hal ini menyebabkan kinerja pegawai di PLBN Motamasin belum optimal, sehingga peneliti tertarik untuk meneliti tentang optimalisasi kinerja pegawai di PLBN Motamasin untuk dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan kinerja pegawai di PLBN Motamasin tidak optimal/cenderung menurun dan bagaimana strategi untuk meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja pegawai dengan mendasarkan pada teori yang dikemukakan oleh Edy Sutrisno, (2014: 152) yang menyebutkan bahwa terdapat enam (6) indikator kinerja yaitu: 1) Hasil kerja (kuantitas maupun kualitas); 2) Pengetahuan pekerjaan, yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja; 3) Inisiatif; 4) Kecekatan Mental; 5) Sikap; 6) Disiplin waktu dan absensi. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dan jenis penelitian metode studi kasus yang disesuaikan berdasarkan teori yang disampaikan oleh Robert K Yin (2008). Objek penelitian dalam penelitian ini adalah kinerja para pegawai, faktor penentu/ yang mempengaruhi kinerja pegawai dan strategi optimalisasi kinerja pegawai pada Pos Lintas Batas Negara Motamasin yang kemudian ditetapkan untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Desain penelitian yang dipilih adalah metode deskriptif kualitatif. Pengambilan data pada penelitian ini akan dilakukan melalui: wawancara, observasi/pengamatan, dan dokumentasi dengan langkah menentukan populasi, sampel dan informan. Pengumpulan data pada *natural setting* (kondisi yang alamiah) secara *purposive sampling* dan pada penelitian ini menggunakan 2 teknik analisis data, yaitu perbandingan pola/ekspansi tandingan, dan analisis deret waktu. Untuk memeriksa kembali keabsahan data maka peneliti

menggunakan teknik triangulasi data. Dari penelitian diperoleh hasil bahwa berdasarkan hasil penilaian kinerja pegawai dari tahun 2020 sampai 2022 menunjukkan bahwa kinerja pegawai (PNS dan TPO) belum optimal yang dapat dikategorikan menjadi 3 kategori yaitu: pegawai dengan kategori kinerja naik (kinerjanya naik dari tahun ke tahun), pegawai dengan kategori kinerja tetap (kinerjanya tetap dari tahun ke tahun) dan kategori pegawai dengan kinerja turun (kinerjanya turun dari tahun ke tahun). Dan berdasarkan hasil wawancara terhadap informan dari masing-masing kategori kinerja menyebutkan alasan mengapa kinerja mereka demikian serta faktor-faktor yang mempengaruhinya yang didasarkan atas indikator pengamatan (teori yang disampaikan oleh Edy Soetrisno: 2016) yaitu: hasil kerja, pengetahuan kerja, sikap, disiplin, kecekitan mental dan inisiatif. Adapun selain faktor-faktor berdasarkan indikator pengamatan tersebut ternyata dari hasil wawancara mendalam terhadap informan maka ditemukan juga faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja pegawai di PLBN Motamasin, sehingga dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai maka pimpinan dan pengelola telah mengambil langkah-langkah strategis untuk mengoptimalkan kinerja para pegawainya. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah Faktor penyebab tidak/belum optimalnya kinerja berdasarkan teori Sutrisno (2016) yang dijadikan sebagai dilandaskan pada kerangka pemikiran pada penelitian ini yang menyebutkan bahwa terdapat 6 (enam) indikator kinerja karyawan yaitu: hasil kerja, pengetahuan pekerjaan, inisiatif, kecekitan mental, sikap dan disiplin, adapun tidak optimalnya kinerja pegawai PLBN Motamasin dipengaruhi oleh faktor-faktor yaitu pengetahuan pekerja, inisiatif, sikap dan disiplin kerja dan faktor yang paling mempengaruhi tidak optimalnya kinerja pegawai adalah faktor hasil kerja dan disiplin kerja pegawai, sedangkan faktor kecekitan mental tidak mempengaruhi hasil kerja pegawai dan Faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja pegawai PLBN Motamasin adalah: motivasi kerja, aturan-aturan kerja, bonus dan kesehatan. Apabila ingin memperbaiki kinerja pegawai, maka perlu strategi yang diarahkan pada perbaikan pengetahuan pekerja, inisiatif, sikap dan disiplin kerja dan langkah-langkah strategis yang telah diambil oleh pemimpin PLBN Motamasin untuk meningkatkan kinerja para pegawainya yaitu melakukan evaluasi kerja pegawai secara rutin berkala, melakukan peninjauan kembali surat perjanjian kerja, melakukan pembagian tugas atau *job desk* yang jelas pada masing-masing pegawai, memberlakukan absensi secara elektronik dengan menggunakan *finger print*, memberlakukan sanksi disiplin, melaksanakan apel harian, pengaturan jadwal jam kerja dan shif kerja, melaksanakan pembinaan rohani, mengupayakan usulan kenaikan honor/imbalan, mengadakan *coffee morning* dan rapat koordinasi rutin bulanan dengan semua unsur CIQS, dan mengusulkan pelatihan kepemimpinan bagi para pejabat PLBN motamasin dan pengembangan karir.

Kata Kunci: Kinerja Pegawai dan Pos Lintas Batas Negara.

PENDAHULUAN

Pos Lintas Batas Negara (PLBN) Terpadu merupakan salah satu tempat pelayanan publik yang melayani pemeriksaan dan pelayanan keluar masuk orang dan barang dari dan keluar wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berada pada kawasan perbatasan wilayah negara yang terletak pada sisi sepanjang batas wilayah Negara Indonesia dengan negara lain dimana pembangunannya merupakan salah satu perwujudan atas Program Nawa Cita dari Presiden Joko Widodo yang ke 2 yaitu "Membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan" yang dipertegas dengan Inpres Nomor 6 Tahun 2015 tentang Percepatan Pembangunan 7 PLBN Terpadu dan Sarana Prasarana Penunjang di Kawasan Perbatasan, dan Inpres Nomor 1 Tahun 2019 Tentang Percepatan Pembangunan 11 Pos Lintas Batas Negara Terpadu dan Sarana Prasarana Penunjang di Kawasan Perbatasan. Dengan Peraturan Presiden Nomor 43 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2009 tentang Badan Nasional Pengelola Perbatasan dan Peraturan Kepala Badan Nasional Pengelola Perbatasan Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2017 tentang Organisasi Tata Kerja Sekretariat Tetap Badan Nasional Pengelola

Perbatasan maka kewenangan pengelolaannya yang semula dibawah Pemerintah Daerah /Kabupaten maka kewenangannya berubah menjadi langsung di bawah pengelolaan Badan Nasional Pengelola Perbatasan Republik Indonesia.

PLBN Motamasin sebagai salah satu dari delapan Pos Lintas Batas Negara yang telah dioperasikan dan merupakan pintu gerbang perbatasan Indonesia dengan Timor Leste yang difungsikan untuk kebutuhan CIQS (*Custom, Immigration, Quarantine and Security*), dimana selain sebagai pintu gerbang pelintasan, maka pembangunannya dimaksudkan untuk: 1) Perwujudan kawasan perbatasan negara, khususnya pada aspek lintas batas negara, yang tertib dan aman; 2) Perwujudan kawasan perbatasan negara sebagai pusat pertumbuhan ekonomi baru, dan 3) Perwujudan kawasan perbatasan negara sebagai halaman depan dan beranda negara atau etalase negara. Kehadirannya diharapkan dapat menjadi episentrum pengembangan kawasan perbatasan negara, baik aspek pertahanan dan keamanan, aspek perekonomian, maupun pada aspek sosial dan budaya. Sehingga dengan pembangunan Perbatasan Negara sebagai beranda terdepan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang merupakan cerminan atas harkat dan martabat NKRI maka perlu ditampilkan wajah perbatasan yang indah, gagah dan berwibawa.

Sesuai dengan tugas dan fungsi Badan Nasional Pengelola Perbatasan, maka Unit Pengelola PLBN bertugas memfasilitasi dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas dan fungsi semua instansi/unsur penyelenggara pelayanan lintas batas negara. Dalam penyediaan dukungan fasilitas, operasional dan pemeliharaan bagi pelayanan di PLBN Motamasin, maka Badan Nasional Pengelola Perbatasan melalui Bidang Pengelolaan Pos Lintas Batas Negara Motamasin memiliki tugas penyelenggaraan operasional pelayanan dan pemeliharaan dijalankan oleh 4 sub bidang. Agar dapat mewujudkan penyelenggaraan pengelolaan operasional dan pemeliharaan sebagai suatu tugas penyediaan fasilitas pelayanan publik yang baik dan berkualitas, perlu didukung oleh sumber daya manusia yang mumpuni. Sebuah instansi harus didukung oleh sumber daya manusia berkompeten dan profesional, karena sumber daya manusia sangat berperan dalam menjalankan usaha atau kegiatan di dalam instansi tersebut (Notoadmojo, 2003:2).

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga dan faktor penting yang tidak bisa dilepaskan dari sebuah organisasi baik institusi maupun perusahaan karena merupakan kunci penentu perkembangan organisasi, oleh karena itu sumber daya manusia sangat diperlukan untuk dikelola dengan baik agar efektif dan efisien perusahaan semakin meningkat (Hariandja, 2002). Demikian pula dengan PLBN Motamasin dengan luas areal 11,29 Hektar yang terdiri atas Zona Inti dan Zona Penunjang sangat memerlukan sumber daya manusia memadai sebagai pengelola aset penting yang harus dimilikinya.

Sebuah organisasi yang memiliki visi dan misi kedepan maka akan memperhatikan optimalisasi dan pengembangan sumber daya manusianya yang merupakan aset organisasi dalam melaksanakan program-program dalam merealisasikan tujuan. Tidak tersedianya sumber daya yang memenuhi kriteria merupakan kesulitan dan sumber masalah dalam setiap organisasi (Setyarini, 2021). Pengembangan dan optimalisasi untuk menyediakan sumberdaya manusia yang berkualitas bagi organisasi merupakan hal penting dan urgent yang harus di implementasikan dan direalisasikan secara berkelanjutan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Tahun (2012) Optimalisasi adalah berasal dari kata dasar optimal yang berarti terbaik, tertinggi, paling menguntungkan, menjadikan paling baik, menjadikan paling tinggi, pengoptimalan proses, cara, perbuatan mengoptimalkan (menjadikan paling baik, paling tinggi, dan sebagainya) sehingga optimalisasi adalah suatu tindakan, proses, atau metodologi untuk membuat sesuatu

(sebagai sebuah desain, system, atau keputusan) menjadi lebih/sepenuhnya sempurna, fungsional, atau lebih efektif) dan menurut Winardi (1966) optimalisasi adalah ukuran yang menyebabkan tercapainya tujuan. Sehingga secara umum optimalisasi merupakan pencarian nilai terbaik dari yang tersedia dari beberapa fungsi yang diberikan pada suatu konteks. Optimalisasi dilakukan untuk memaksimalkan suatu fungsi supaya lebih efektif.

Salah satu indikator keberhasilan pengelolaan PLBN Motamasin sebagai satu instansi pelayanan publik adalah penyediaan layanan publik yang berkualitas dimana dapat memberikan kepuasan bagi para pelintas, pengunjung maupun tamu-tamu dan unsur CIQ, berkurangnya jumlah pengeluaran dan tercapainya hasil sesuai dengan target. Kinerja pelayanan yang baik apabila tingkat perasaan individu atau masyarakat setelah dibandingkan kinerja hasil yang dirasakan dengan harapannya. Apabila kinerja dibawah harapan, maka masyarakat akan kecewa dan apabila kinerja sesuai dengan harapan masyarakat akan puas. Bila kinerja melebihi harapan, masyarakat akan sangat puas (Suwitri, dkk.2018). Untuk dapat mencapai hasil optimal tentu perlu diimbangi dengan kinerja optimal pula, yang tentunya akan mempengaruhi beban kerja dimana tenaga kerja dituntut setiap saat untuk dapat memenuhi kebutuhan sebuah instansi, sehingga seorang pemimpin harus dapat mengelola sumber daya manusia yang ada secara efektif dan efisien.

Kinerja merupakan salah satu indikator berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Hasbuan (2001) mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Rivai dalam Awal (2019) "kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan" sedangkan menurut pendekatan dalam manajemen, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Abdurrahman, 2019). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang karyawan, kemampuan, dan minat atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seseorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan. Akan tetapi di sisi lain, apabila kinerja atas keberhasilan pegawai adalah merupakan salah satu bentuk prestasi namun tidak berbanding lurus dengan apa yang diterima dari manajemen pengelola, maka hal ini dapat menurunkan kinerja pegawai dan tenaga pendukung yang diantaranya menurunnya keinginan pegawai untuk mencapai prestasi kerja, lebih cenderung melawan dan tidak menaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya. Sehingga untuk mempertahankan produktivitas pegawai maka pengelola dalam hal ini adalah Bidang Pengelolaan PLBN Motamasin perlu untuk selalu melakukan penilaian kinerja terhadap para pegawainya.

Penilaian kinerja adalah suatu proses atau kegiatan yang dilakukan oleh perorangan atau kelompok dalam sebuah perusahaan/organisasi untuk mengevaluasi dan mengomunikasikan bagaimana/pegawai melakukan pekerjaan dengan cara membandingkan hasil pekerjaannya dengan seperangkat standar yang telah dibuat dalam suatu periode tertentu yang digunakan sebagai dasar pertimbangan suatu kegiatan. Menurut Dessler (2015), penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan dimasa sekarang dan/atau dimasa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya. PLBN Motamasin dalam melaksanakan penilaian kinerja pegawai berpedoman pada PP Nomor 30 Tahun 2019 sedangkan untuk tenaga pendukung maka kinerja dinilai berdasarkan SPK

tahun 2020 dan SPK tahun 2021. Menurut PP Nomor 30 Tahun 2019, penilaian kinerja PNS (Pegawai Negeri Sipil) bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada system prestasi dan system karier. Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian kinerja PNS, hasil dan mamfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Berdasarkan PP ini, maka penilaian kinerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan atau predikat sebagai berikut:

1. Sangat Baik apabila pegawai memiliki: 1) Nilai dengan angka 110 - 120; dan 2) menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara;
2. Baik, apabila pegawai memiliki nilai dengan angka 90 – 110;
3. Cukup, apabila pegawai memiliki nilai dengan angka 70 – 90;
4. Kurang, apabila pegawai memiliki nilai dengan angka 50 – 70;
5. Sangat kurang, apabila pegawai memiliki nilai dengan angka kurang dari 50.

Menetapkan target kinerja merupakan hal yang penting sebagai suatu sasaran yang hendak dicapai, untuk dapat menyelaraskan kerja suatu organisasi dan pertumbuhan organisasi itu sendiri. Adapun untuk target kinerja yang ditetapkan oleh pengelola PLBN Motamasin pada tahun 2020 dan 2021 adalah sebagai berikut tersaji pada tabel 1.4:

Tabel 1 Data Target Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada PLBN Motamasin Tahun 2020 – 2022

Unsur yang dinilai	TAHUN 2020 sd 2022		
	BOBOT (%)	Nilai (Capation)	Skor
a. Sasaran Kinerja pegawai	60	100	60
a. Perilaku Kerja	40	40	
1. Orientasi Pelayanan	6.66	66.6	
2. Integritas	6.66	66.6	
3. Komitmen	6.66	66.6	
4. Disiplin	6.66	66.6	
5. Kerjasama	6.66	66.6	
6. Kepemimpinan	6.66	66.6	
Jumlah		400	
Nilai Rata-rata		40	40
Nilai Prestasi Kerja	100		100

Sumber PLBN Motamasin 2022

Data pada Tabel 1 menyajikan angka target penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil yang ditetapkan oleh Pembina Kepegawaian pada PLBN Motamasin dengan berpedoman pada PP Nomor 30 Tahun 2019 untuk tahun 2020 sampai 2021 yaitu dengan target Nilai Prestasi Pegawai adalah 100 sedangkan pada tahun 2022 ditetapkan target lebih tinggi yaitu Nilai Prestasi Pegawai adalah 110 hal ini dimaksudkan agar para pegawai bekerja lebih baik agar kinerja yg dihasilkan lebih meningkat. Data pada Tabel 1 menyajikan angka target penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil yang ditetapkan oleh Pembina Kepegawaian

pada PLBN Motamasin dengan berpedoman pada PP Nomor 30 Tahun 2019 untuk tahun 2020 sampai 2021 yaitu dengan target Nilai Prestasi Pegawai adalah 100 sedangkan pada tahun 2022 ditetapkan target lebih tinggi yaitu Nilai Prestasi Pegawai adalah 110 hal ini dimaksudkan agar para pegawai bekerja lebih baik agar kinerja yg dihasilkan lebih meningkat. Adapun untuk target Nilai Prestasi untuk Tenaga Operasional Pendukung dan Supporting Staff di sajikan pada Tabel 1.5 yang menggambarkan target penilaian kinerja tenaga pendukung operasional pada PLBN Motamasin Tahun 2020-2022.

Tabel 2 Data Target Penilaian Kinerja Tenaga Pendukung Operasional dan Supporting Staf pada PLBN Motamasin Tahun 2020-2022

Unsur yang dinilai	TAHUN 2020 sd 2022		
	BOBOT (%)	Nilai (Capation)	Skor
1. Kehadiran	10	100	10
2. Kedisipinan			
- Waktu	10	100	10
- Penampilan	10	100	10
3. Loyalitas/Respek	10	100	10
HASIL KERJA			
1. Kualitas Kerja	20	100	20
2. Kuantitas Kerja	20	100	20
3. Kreativitas/ Inovasi Kerja	20	100	20
JUMLAH	100		100

Sumber: Pos Lintas Batas Negara Motamasin 2022

Tabel 2 menunjukkan data Target Penilaian Kinerja Tenaga Pendukung Operasional pada PLBN Motamasin Tahun 2020-2022 dan dari data tersebut ditetapkan bahwa target nilai prestasi akhir pada dari tahun 2020 sampai dengan 2022 adalah sama yaitu dengan target nilai capaian 100 sebagai angka capaian tertinggi dengan pembobotan nilai masing-masing unsur yang dinilai dari tahun 2020 sampai dengan 2022 adalah juga masih tetap sama.

Adapun untuk hasil penilaian pegawai yang telah dilakukan pada tahun 2020 – 2022 Penilaian Kinerja Rata-rata Pegawai Negeri Sipil pada tahun 2020 sampai dengan 2022 menunjukkan bahwa terdapat penurunan. Rata-rata kinerja Pegawai berdasarkan dari hasil penilaian pada tahun 2020 adalah 88.07 kemudian menurun rata-rata nilainya menjadi 87.81 pada tahun 2021 dan terus menurun pada tahun 2022 menjadi 87.51 hal ini menunjukkan bahwa rata-rata kinerja pegawai terus menurun dari tahun ketahun pada periode tahun 2020 sampai tahun 2022, sehingga berdasarkan rata-rata hasil penilaian prestasi pegawai yang terus menurun maka kinerja pegawai juga diasumsikan menurun. Demikian juga untuk hasil penilaian kinerja pegawai pendukung (TPO) dimana kinerja para Tenaga Pendukung Operasional (TPO) dan Supporting Staff yaitu hampir di semua aspek, terlihat bahwa rata-rata hasil penilaian kinerja TPO pada tahun 2020 adalah 85.3 dan menurun pada tahun 2021 menjadi 81,00 sedangkan pada tahun 2022 juga kembali menurun menjadi 80.6 sehingga hasil penilaian kinerja menunjukkan penurunan dari tahun ke tahun. Hasil survei pada tahun 2022 yang dilakukan oleh penulis juga menemukan

adanya indikasi penurunan kinerja pegawai antara lain:

1. Menurunnya kehadiran dan kedisiplinan;
2. Rendahnya kualitas kerja dapat dilihat dari lokasi kerja yang sering terlihat kotor dan kurang diperhatikan, para karyawan kurang dapat memanfaatkan jam kerja, bermain handphone saat jam kerja;
3. Semangat kerja yang menurun;
4. Loyalitas yang cenderung menurun dimana beberapa karyawan sempat melawan pengawas/pimpinan, bahkan baru-baru ini (bulan maret 2022) terjadi aksi mogok kerja yang dilakukan oleh seluruh tenaga pendukung operasional.

Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehingga hal ini semakin memperkuat bahwa upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi adalah merupakan hal yang penting. Dengan kinerja yang baik, maka setiap pegawai dapat meyelesaikan segala beban organisasi dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada organisasi dapat teratasi dengan baik. Kinerja menjadi landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi karena jika tidak ada kinerja maka tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja pada organisasi.

Salah satu penunjang kinerja karyawan adalah dorongan dari dalam diri karyawan/tenaga pendukung dalam melakukan pekerjaannya. Menurut (Rivai, 2010:837 dalam Awal 2019):

"Motivasi adalah merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal spesifik sesuai dengan tujuan individu".

Faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja sehingga faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ini menarik untuk dikaji lebih dalam, faktor-faktor apakah yang mempengaruhi kinerja menurunnya pegawai di PLBN Motamasin.

Sebagai acuan penilaian kinerja adalah indikator kinerja. Kinerja pada umumnya dikaitkan dengan pencapaian hasil dari standar kerja yang ditetapkan. Adapun indikator kinerja menurut Edy Sutrisno, (2014: 152) menyebutkan bahwa terdapat enam (6) indikator kinerja yaitu:

1. Hasil kerja, yaitu meliputi tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan;
2. Pengetahuan pekerjaan, yaitu tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja;
3. Inisiatif, yaitu tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul;
4. Kecekatan Mental, yaitu tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta kerja yang ada.
5. Sikap yaitu semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan;
6. Disiplin waktu dan absensi yaitu ketepatan waktu dan tingkat kehadiran;

Berdasarkan data dan pembahasan di atas menunjukkan dan mengasumsikan bahwa kinerja pegawai pada PLBN Motamasin masih terkategori belum baik dimana kinerja selalu menurun setiap tahun dan belum dapat mencapai realisasi hasil kinerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan, maka dari itu peneliti dapat menyimpulkan bahwa kinerja pegawai di PLBN Motamasin belum optimal dan cenderung menurun setiap tahun,

sehingga peneliti tertarik untuk meneliti tentang “OPTIMALISASI KINERJA PEGAWAI POS LINTAS BATAS NEGARA PERBATASAN REPUBLIK INDONESIA DENGAN TIMOR LESTE DI MOTAMASIN”.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan pada Pos Lintas Batas Negara (PLBN) Motamasin. Penelitian ini dilakukan selama kurang lebih 3 (tiga) bulan sejak tanggal 10 Oktober 2022 sampai dengan 10 Januari 2023. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dan jenis penelitian metode studi kasus pada penelitian ini disesuaikan berdasarkan teori yang disampaikan oleh Robert K Yin (2008). Desain penelitian yang dipilih oleh peneliti dalam penelitian ini peneliti adalah metode deskriptif kualitatif. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, peneliti melakukan pengumpulan data pada natural setting (kondisi yang alamiah) secara purposive sampling.

HASIL PENELITIAN

Hasil observasi dan wawancara pada penelitian ini konsep kerangka pemikirannya secara garis besar didasarkan pada teoritis teori yang dikemukakan Poerwadarminta (Ali, 2014) bahwa optimalisasi adalah hasil yang dicapai sesuai keinginan, jadi optimalisasi merupakan pencapaian hasil sesuai dengan harapan secara efektif dan efisien. Untuk mengetahui optimal dan tidaknya kinerja suatu organisasi maka perlu untuk dilakukan penilaian terhadap kinerja itu sendiri. Penilaian kinerja adalah suatu proses atau kegiatan yang dilakukan oleh perorangan atau kelompok dalam sebuah perusahaan/organisasi untuk mengevaluasi dan mengkomunikasikan bagaimana/pegawai melakukan pekerjaan dengan cara membandingkan hasil pekerjaannya dengan seperangkat standar yang telah dibuat dalam suatu periode tertentu yang digunakan sebagai dasar pertimbangan suatu kegiatan. Menurut Dessler (2015) penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan dimasa sekarang dan/atau dimasa lalu secara relatif terhadap standar kerjanya. Sehingga dalam kaitan dengan kinerja maka suatu instansi/pegawai tentu di dukung atau dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mempengaruhi baik dan buruknya kinerja, dan untuk mengetahui sejauh mana faktor tersebut mempengaruhi kinerja maka dapat dilihat dari indikator-indikator yang mempengaruhi kinerja. Pada penelitian terdahulu yang hampir sama dengan penelitian yang saya teliti adalah: penelitian yang dilakukan oleh Arie Setyarini (2021) dengan judul penelitian “Optimalisasi Kinerja Pegawai Pada Dinas Kepemudaan dan Olah Raga dan Pariwisata Kabupaten Kebumen” dengan hasil penelitian belum optimalnya kinerja pegawai pada Dinas Kepemudaan dan Olah Raga dan Pariwisata Kabupaten Kebumen, dengan menggunakan metode analisis data menurut teori yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman dengan memfokuskan pada permasalahan: Kualitas/mutu pengelolaan administrasi kepegawaian yang belum optimal, kemampuan dan ketrampilan pegawai yang masih kurang, kedisiplinan pegawai yang masih kurang, kuantitas pegawai yang terbatas. Sedangkan pada penelitian ini penulis sedikit meluaskan konsentrasi penelitiannya dalam kaitan dengan kinerja pegawai di Pos Lintas Batas Negara Motamasin dengan melandaskan kerangka pemikiran pada teori yang dikemukakan oleh Sutrisno (2016) yang menyebutkan bahwa terdapat 6 indikator kinerja karyawan yaitu: hasil kerja, kecekatan kerja, pengetahuan pekerjaan, inisiatif, sikap, dan disiplin, dan menggunakan metode analisis data yang dikemukakan Oleh Robert K. Yin.

Hasil penelitian ini diperoleh melalui teknik pengumpulan data dengan wawancara dan struktur wawancara yang dirancang oleh peneliti bukan merupakan pedoman yang baku, jadi apabila jawaban yang diberikan oleh informan kurang jelas, maka peneliti

mengajukan pertanyaan lain agar jawaban yang diberikan bisa lebih jauh saat mereka menjabarkan, sehingga peneliti dapat menganalisa Optimalisasi Kinerja Pegawai Pada Pos Lintas Batas Negara Motamasin.

Kinerja Pegawai

Hasil penilaian terhadap kinerja yang dicapai oleh para pegawai di PLBN Motamasin adalah dinilai pada setiap akhir tahun bagi masing-masing pegawai yang dilakukan oleh atasan/pejabat penilai, sebagai hasil kerja yang telah dicapai oleh masing-masing pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya melalui keterampilan, kualitas, dan kuantitas yang baik serta sesuai dengan tujuan, porsi dan peranannya dalam pekerjaan tersebut. Pada penelitian ini peneliti mengambil data prestasi kerja pegawai PLBN Motamasin pada tahun 2020 sd 2022 dan obeservasi pada tahun 2023. Penilaian kinerja dilakukan oleh pimpinan/pejabat berwenang dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah PP Nomor 30 Tahun 2019 sedangkan untuk tenaga pendukung maka kinerja dinilai berdasarkan SPK tahun 2020 dan SPK tahun 2021 dengan memperhatikan unsur-unsur penilaian kerja yaitu kesetiaan, prestasi, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, Prakarsa, dan tanggung jawab kerja.

Berdasarkan data kinerja pegawai yang dihimpun oleh peneliti maka diketahui bahwa terdapat beberapa kategori hasil penilaian pegawai yaitu:

1. Kategori pegawai PNS dengan Nilai Kinerja Naik adalah terdapat 4 (empat) orang pegawai PNS yang nilai kinerja cenderung semakin naik dari tahun 2020 sampai 2022 yaitu: 1 (satu) orang pegawai dari kelompok pimpinan/golongan pejabat struktural dan 3 (tiga) orang dari kelompok staf/golongan Jabatan Fungsional Umum.
2. Kategori pegawai PNS dengan Nilai Kinerja Tetap adalah terdapat 3 (tiga) orang pegawai PNS yang nilai kinerjanya cenderung tetap dari tahun 2020 sampai 2022 yaitu: 2 (dua) orang pegawai dari kelompok pimpinan/golongan pejabat struktural dan 1 (satu) orang dari kelompok staf/golongan Jabatan Fungsional Umum.
3. Kategori pegawai PNS dengan Nilai Kinerja Turun adalah terdapat 5 (lima) orang pegawai PNS yang nilai kinerjanya cenderung turun dari tahun 2020 sampai 2022 yaitu: 2 (dua) orang pegawai dari kelompok pimpinan/golongan pejabat struktural dan 3 (tiga) orang dari kelompok staf/golongan Jabatan Fungsional Umum.

Adapun untuk kelompok/golongan Tenaga Pendukung (Tenaga Bantu Operasional dan Supporting Staff) penilaian terhadap hasil kinerja pegawai (dapat dilihat pada Lampiran 3) menunjukkan bahwa pegawai Tenaga Pendukung yang dinilai kinerjanya maka dapat diketahui bahwa terdapat 3 kategori hasil penilaian prestasi yaitu:

1. Kategori Tenaga Pendukung (Tenaga Bantu Operasional dan Supporting Staff) dengan Nilai Prestasi Naik adalah terdapat 22 orang pegawai TPO yang nilai kinerjanya cenderung semakin naik dari tahun 2020 sampai 2022 yaitu: 2 orang teknisi, 12 orang Cleaning Service, 7 orang security dan 1 orang Supporting Staff.
2. Kategori Tenaga Pendukung (Tenaga Bantu Operasional dan Supporting Staff) dengan Nilai Kinerja Tetap adalah terdapat 27 (dua puluh tujuh) orang pegawai TPO yang nilai kinerjanya cenderung semakin tetap dari tahun 2020 sampai 2022 yaitu: 1 (satu) orang teknisi, 15 (lima belas) orang Cleaning Service, 10 (sepuluh) orang security dan 1 (satu) orang Supporting Staff.
3. Kategori Tenaga Pendukung (Tenaga Bantu Operasional dan Supporting Staff) dengan Nilai Prestasi Menurun adalah terdapat 44 orang pegawai TPO yang nilai kinerjanya cenderung semakin menurun dari tahun 2020 sampai 2022 yaitu: 3 teknisi, 21 orang Cleaning Service, 17 orang security dan 2 orang Supporting Staff.

Hasil penilaian rata-rata kinerja pegawai PNS dan tenaga pendukung operasional PLBN Motamasin periode tahun 2020 sampai dengan 2022 berdasarkan kategori kinerja pegawai naik, tetap dan turun, yaitu dari jumlah total pegawai PNS dan TPO yang termasuk dalam kategori pegawai dan TPO dengan kinerjanya naik adalah sejumlah 26 orang dari jumlah keseluruhan pegawai 104 orang atau 25 % , jumlah pegawai dan TPO yang kinerjanya tetap adalah sejumlah 30 orang dari jumlah total 104 orang atau 28,85 % dan jumlah pegawai yang kinerjanya turun adalah sejumlah 48 orang dari jumlah total 104 orang atau 46,15 %.

Data hasil penilaian kinerja tersebut memberikan gambaran bahwa kinerja pegawai yang dikategorikan tidak optimal karena kinerja cenderung menurun dari total jumlah pegawai PNS dan tenaga pendukung persentasenya adalah paling besar 46,15 % yaitu berjumlah 48 orang, kemudian disusul dengan kinerja pegawai yang kinerjanya belum optimal karena dari hasil penilaian kinerjanya cenderung nilainya tetap yaitu 28,85 % sebanyak 30 orang dan pegawai dengan kinerja yang sudah optimal karena hasil penilaian kinerjanya terus naik adalah paling sedikit persentasenya yaitu 25 % dengan jumlah pegawai 26 orang.

Faktor-Faktor Penentu Kinerja Pegawai

Berdasarkan data hasil penilaian kinerja maka dapat dikelompokkan pegawai berdasarkan kinerjanya yaitu: pegawai dengan kinerja naik (sudah optimal), pegawai dengan kinerja tetap (belum optimal) dan pegawai dengan kinerja turun (tidak optimal) dan dari pengelompokan hasil penilaian kinerja pegawai dilakukan wawancara secara mendalam oleh peneliti untuk dapat memperoleh acuan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi sehingga hasil penilaian kinerja itu bisa naik (optimal), hasil penilaian kinerja itu bisa tetap (belum optimal), dan hasil penilaian kinerja itu bisa turun (tidak optimal).

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara terhadap para pegawai secara garis besar para pegawai yang kinerjanya meningkat menyebutkan bahwa mereka tetap bersemangat kerja dan menjaga kinerja karena pekerjaan adalah amanah yang perlu disyukuri, sehingga perlu di jaga dan dilaksanakan semua tugas dan tanggungjawabnya dengan benar, mendapat dukungan dari keluarga dan rasa memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap kehidupan keluarga/merupakan tulang punggung keluarga sehingga harus tetap semangat dan berprestasi dalam bekerja, disebutkan pula bahwa selain karena tanggung jawab para tetapi juga para pegawai yang kinerjanya meningkat merasa bahwa pemerintah telah memberikan banyak fasilitas yang memadai baik dari gaji, tunjangan kinerja, uang makan (khusus pegawai PNS), fasilitas kantor yang lengkap, pegawai yang kinerjanya naik karena telah diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, seminar, diklat, kelas pengembangan diri, sertifikat profesi untuk meningkatkan kapasitas/ pegawai, memiliki semangat untuk bersaing dan memiliki motivasi untuk berinovasi/kreatif, serta loyalitas terhadap pimpinan itulah yang membuat para pegawai yang kinerjanya naik untuk terus mempertahankan kinerja dan hasil kerjanya.

Adapun dari hasil wawancara dan penelitian terhadap para pegawai yang menunjukkan kinerja tetap secara garis besar menyebutkan bahwa mengapa prestasi kerja mereka tidak naik adalah karena mereka bekerja hanya mengikuti alur kerja yang menjadi rutinitas, mereka tidak melakukan inovasi dan kreativitas, sudah mendapatkan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kapasitas kemampuan diri tetapi sepulangnya di kantor tidak mengaplikasikannya dalam pekerjaannya dan tetap menggunakan pola kerja yang lama, mereka disiplin mengikuti aturan kerja tetapi kurang inisiatif, inovatif dan kurang responsive yaitu melakukan suatu pekerjaan tetapi jika ada perintah dari atasan, jika tidak

diperintah maka mengerjakan pekerjaan sesuai rutinitas saja, sehingga hal ini tidak terlalu mempengaruhi peningkatan hasil kerja.

Hal lain dengan hasil wawancara dan observasi terhadap para pegawai yang kinerjanya menurun adalah mereka menyebutkan bahwa mereka terbebani dengan aturan disiplin yang diterapkan di PLBN Motamasin sehingga melaksanakan disiplin dengan setegah hati, malas berinovasi, cenderung memiliki sikap malas tau/masa bodoh dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya, dan yang paling membuat mereka menjadi malas adalah adanya penurunan honor (khusus para Tenaga Pendukung Operasional dan supporting staff) pada tahun 2020 sejak wabah covid-19 menyerang dan melumpuhkan keuangan negara Indonesia yang berpengaruh juga pada pengurangan anggaran di DIPA Anggaran PLBN Motamasin pada akun belanja keperluan kantor dimana honor para TPO disesuaikan dengan Standar Biaya Masukan untuk Provinsi NTT untuk upah/honor TPO, hal ini sangat terasa dan menyebabkan kesulitan ekonomi bagi para TPO, demikian pula untuk para pegawai PNS lainnya mengalami penurunan anggaran kegiatan pada masing-masing akun kegiatan yang akhirnya mempengaruhi semangat kerja para pegawai juga. Penurunan kinerja ini terlihat pada hasil kerja yang dihasilkan oleh para pegawai, dimana pegawai-pegawai dengan kinerja menurun akan memberikan hasil kerja yang tidak maksimal/tidak optimal yang mempengaruhi aktivitas dan efektivitas pekerjaan di PLBN Motamasin.

Adapun untuk hasil penelitian terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja para pegawai di PLBN Motamasin dapat disajikan pada uraian hasil kerja.

Hasil Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, data-data hasil penilaian kerja dan wawancara secara mendalam dengan informan serta melakukan observasi langsung, maka diperoleh hasil kerja yang selama ini telah diberikan/dihasilkan oleh para pegawai di PLBN Motamasin selama periode pengamatan yaitu tahun 2020 sampai dengan 2022 dan observasi di awal tahun 2023 menyatakan bahwa hasil kerja, yaitu meliputi tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan terhadap kerja para pegawai. data hasil wawancara dengan informan terkait kinerja pegawai dengan kategori kinerja naik, kinerja tetap dan kinerja turun menunjukkan bahwa informan menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu:

1. Faktor hasil kerja dan disiplin kerja merupakan faktor yang paling banyak disampaikan oleh informan yang mempengaruhi kinerja yaitu semua informan menyampaikan faktor tersebut adalah 17 orang.
2. Faktor inisiatif juga mempengaruhi kinerja disampaikan oleh 14 orang informan.
3. Faktor Pengetahuan kerja mempengaruhi kinerja disampaikan oleh 9 orang informan.
4. Faktor sikap mempengaruhi kinerja disampaikan oleh 8 orang informan.
5. Faktor kecekatan mental tidak mempengaruhi kinerja karena semua informan menyampaikan bahwa kecekatan mental pegawai sudah baik.
6. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja/hasil penilaian prestasi kerja pegawai dan tenaga pendukung disampaikan oleh 9 orang informan yaitu motivasi kerja (motivasi dari keluarga, pekerjaan susah, merupakan tulang punggung keluarga, pekerjaan ini mejadi sumber penghidupan);
7. Faktor lain yang dianggap mempengaruhi kinerja yang disampaikan oleh 11 informan adalah faktor aturan-aturan kerja yang diberlakukan di PLBN Motamasin;
8. Faktor lain yang disampaikan oleh 7 orang informan yang oleh mereka dianggap mempengaruhi kinerja adalah faktor insentif/bonus/imbalan.

9. Faktor lain yaitu sarana dan prasarana (peralatan kerja dan bahan-bahan untuk bekerja) disampaikan oleh 4 orang informan juga mempengaruhi kinerja pegawai;
10. Faktor lain yaitu kesehatan (kondisi kesehatan dan umur/masa kerja) disampaikan oleh 5 orang informan juga mempengaruhi kinerja pegawai,
11. Faktor kecekatan mental disampaikan oleh informan tidak mempengaruhi hasil kerja atau kinerja karena hampir semua pegawai dan tenaga pendukung memiliki kecekatan mental yang baik dalam merespon perintah dari atasan.

Sehingga berdasarkan pada data di atas dapat ditentukan bahwa faktor penentu kinerja yang dikemukakan pada kerangka pikir (didasarkan pada teori yang dikemukakan oleh Edy Sutrisno (2014: 152)) yaitu: hasil kerja, pengetahuan kerja, kecekatan mental, inisiatif, sikap, dan disiplin adalah mempengaruhi kinerja pegawai maka berdasarkan informasi dari informan menyebutkan bahwa faktor hasil kerja dan disiplin kerja adalah merupakan faktor yang paling mempengaruhi kinerja dimana semua informan menyebutkan bahwa faktor tersebut mempengaruhi kinerja mereka, kemudian diikuti oleh faktor inisiatif, pengetahuan kerja dan sikap, sedangkan faktor kecekatan mental sesuai yang diungkapkan pada teori Edy Sutrisno (2014: 152)) adalah tidak ditemukan mempengaruhi tidak optimalnya kinerja pegawai di PLBN Motamasin, akan tetapi justru ditemukan faktor-faktor lain yang mempengaruhi tidak optimalnya kinerja pegawai yaitu: Motivasi, insentif/bonus, Aturan-aturan yang berlaku, dan sarana prasarana dan bahan untuk kerja.

Hasil pemaparan peneliti dengan melakukan wawancara dan observasi di PLBN Motamasin kepada lima informan kunci dan diperkuat oleh informan pendukung (12 orang) menyebutkan bahwa bahwa hasil kerja pegawai belum sesuai dengan harapan dimana belum adanya keseimbangan antara kualitas dan kuantitas pekerjaan jika dibandingkan dengan jumlah karyawan dan jam kerja yang ada dengan hasil yaitu masih dibawah target yang telah ditetapkan baik secara kualitas maupun kuantitas.

Hal ini selaras dengan teori yang dikemukakan Sedarmayanti (2001:51) Kualitas kerja yaitu mutu yang dihasilkan berhubungan dengan baik tidaknya hasil pekerjaan yang telah dicapai. Kualitas hasil kerja berkaitan dengan mutu pekerjaan yang telah dilakukan oleh para pegawai di Pos Lintas Batas Negara Motamasin dan secara kualitas hasil kerja para pegawai di Pos Lintas Batas Negara Motamasin adalah belum optimal dan masih perlu adanya peningkatan-peningkatan kualitas kerja untuk dapat memberikan kinerja yang baik terhadap pengelolaan operasional dan maintenance pada Pos Lintas Batas Negara Motamasin.

Secara teori menurut Robbins (2002: 155) kuantitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan" yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Hal ini berkaitan dengan bentuk keluaran. Sehingga dari teori tersebut dapat dijelaskan bahwa kuantitas kerja berupa produk-produk/ laporan yang dihasilkan, pelaksanaan operasional dan maintenance yang baik, peyediaan sarana dan prasarana pelayanan perlintasan yang baik, penyediaan sarana pendukung perlintasa yang baik untuk menunjang kepuasan pelayanan perlintasan, dan kunjungan bagi para tamu dan masyarakat di PLBN Motamasin. Sehingga dari uraian di atas menunjukkan hasil kerja (baik secara kualitatif maupun kuantitatif) para pegawai di Pos Lintas Batas Negara Motamasin maka dapat dianalisis bahwa hasil kerja akan menjadi indikator kinerja dari para pegawai di Pos Lintas Batas Negara Motamasin. Dimana dengan hasil kerja yang belum sesuai dengan target maka menunjukkan bahwa kinerja para pegawai belum sesuai dengan yang diharapkan/ditargetkan.

Pengetahuan pekerjaan, yaitu tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

Adapun penilaian pengetahuan kerja yang dilakukan pada para pegawai di PLBN Motamasin selama periode pengamatan yaitu tahun 2020 sampai dengan 2022 dan obeservasi awal tahun 2023 dan berdasarkan hasil wawancara secara mendalam yang dilakukan oleh peneliti pada informan dengan melakukan observasi langsung, menunjukkan hasil bahwa para pegawai sebenarnya sudah memiliki pengetahuan yang cukup baik terhadap bidang pekerjaannya masing-masing karena sudah mendapatkan pelatihan-pelatihan (khususnya tenaga-tenaga teknis) yang seharusnya jika dilaksanakan dengan baik mendukung peningkatan hasil kerja, namun pada kenyataannya masih belum di praktekan dengan sungguh-sungguh oleh para pegawai sehingga belum berpengaruh positif terhadap peningkatan hasil kerja. Hal ini juga diperkuat oleh informan-informan pendukung yaitu para pegawai yang selama ini bertanggung jawan menghadle pekerjaan, yang mengawasi rekan-rekan kerjanya (leader yang menyatakan bahwa pengetahuan para pegawai dan tenaga pendukung operasional sudah memiliki pengetahuan yang cukup tetapi pada prakteknya pengetahuan tersebut belum diaplikasikan secara maksimal dalam pelaksanaan kerja. Dari hasil penelitian, observasi dan wawancara yang mendalam, menunjukkan bahwa pengetahuan kerja para pegawai sudah cukup mumpuni tetapi belum dilaksanakan/diaplikasikan secara maksimal oleh para pegawai dan tenaga pendukung sehingga dalam hal ini para pegawai belum mengoptimalkan pengetahuan yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan mereka dan hal ini menunjukkan bahwa kinerja para pegawai di Pos Lintas Batas Negara Motamasin yang seharusnya semakin baik pengetahuan karyawan/pegawai maka potensi karyawan tersebut dalam menghasilkan kinerja yang berkualitas akan semakin tinggi. Oleh karena itu kemampuan dan keahlian merupakan komponen yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PLBN Motamasin.

Hal ini selaras dengan pendapat Ratna Sari dan Darmdi (2021) yang menyebutkan bahwa:

“Kinerja yang buruk juga dapat disebabkan oleh karyawan yang tidak memiliki pengetahuan atau keterampilan untuk menyelesaikan tugas atau proyek tertentu, dalam hal ini adalah peran pemimpin untuk membimbing untuk pertumbuhan profesional mereka.”

Adapun penilaian terhadap inisiatif kerja yang dimiliki oleh para pegawai di PLBN Motamasin sesuai hasil penilaian selama periode pengamatan yaitu tahun 2020 sampai dengan 2022 berdasarkan hasil wawancara secara mendalam yang dilakukan oleh peneliti dengan informan dan melakukan observasi langsung, yaitu menunjukkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa para pegawai belum memiliki inisiatif yang maksimal/inisiatifnya masih rendah, hal ini terlihat dari pekerjaan-pekerjaan seharusnya dapat dikerjakan dengan cepat, tetapi masih menunggu perintah dari atasan terlebih dahulu, jika menemui permasalahan akan cenderung menunggu atasan memberikan solusi terlebih dahulu untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Kurangnya inisiatif dari para pegawai dalam menanggapi suatu persoalan, permasalahan atau penyelesaian suatu pekerjaan akhirnya mempengaruhi kinerja dari pegawai tersebut dan mempengaruhi dan menyebabkan kinerja pegawai di Pos Lintas atas Negara Motamasin menjadi tidak sesuai dengan target yang ditetapkan dan sebagian besar para pegawai belum mampu memajemen diri untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja. Maka faktor inisiatif merupakan salah satu indikator yang menyebabkan rendahnya kinerja para pegawai di PLBN Motamasin. Sehingga pembinaan dan manajemen diri perlu ditingkatkan untuk dapat menghasilkan pegawai-pegawai yang memiliki inisiatif tinggi terhadap pekerjaan

agar hasil kerja meningkat. Hal ini selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Suryana (2006:2) bahwa inisiatif adalah kemampuan untuk menciptakan ide-ide baru dan cara-cara baru dalam menyelesaikan masalah dan menemukan peluang dan kemampuan pegawai untuk mengambil tindakan proaktif, mengidentifikasi peluang, dan melakukan langkah-langkah tambahan di luar tugas rutin mereka untuk mencapai hasil yang lebih baik. Dengan hasil kerja yang baik maka kinerja akan meningkat juga.

Kecekatan Mental, yaitu tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta kerja yang ada. Penilaian terhadap Kecekatan Mental yang dimiliki oleh para pegawai di PLBN Motamasin sesuai hasil penilaian selama periode pengamatan yaitu tahun 2020 sampai dengan 2022 dan observasi di awal tahun 2023, dalam hal ini dilakukan oleh pimpinan PLBN Motamasin adalah Administrator PLBN, Kepala Sub Bidang Kebersihan dan Keamanan, Kepala Sub Bidang Pengembangan Kawasan, dan Kepala Sub Bidang Fasilitas Pelayanan Lintas Batas Negara, terhadap para pegawai yaitu meliputi Jabatan Fungsional Umum, Supporting Staff dan Tenaga Pendukung Operasional, menunjukkan bahwa hasil penelitian yang dilakukan terhadap indikator kecekatan mental yang dimiliki oleh para pegawai di PLBN Motamasin adalah sebagian besar memiliki kecekatan mental yang baik, memiliki kemampuan dan kecepatan dalam merespon untuk menjalankan instruksi kerja yang diberikan atasan/pimpinan, serta menyesuaikan dengan cara kerja yang ada, hal ini terlihat dari semua perintah yang diberikan oleh atasan/pimpinan akan mereka tindak lanjuti dengan segera, dan jika pimpinan memberikan arahan terhadap suatu pekerjaan mereka akan menyesuaikan dengan cara kerja yang direkomendasikan, hanya beberapa bagian kecil saja dari beberapa jumlah pegawai yang memiliki kecekatan mental yang kurang akan tetapi sebagian besar para pegawai memiliki kecekatan mental yang baik.

Sesuai dengan teori yang di sampaikan oleh Sutrisno (2016) menyebutkan bahwa salah satu indikator kinerja pegawai adalah kecekatan mental yang dimiliki oleh pegawai, yaitu kemampuan dan kecepatan dalam menerima perintah kerja serta menyesuaikan dengan cara kerja dan kerja yang ada. Dan pada pengamatan indikator ini menunjukkan bahwa kinerja para pegawai dipengaruhi sangat positif dengan kecekatan mental dari sebagian besar pegawai di Pos Lintas Batas Negara Motamasin. Sehingga faktor kecekatan mental pegawai di Pos Lintas Batas Negara Motamasin bukan merupakan salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja pegawai dimana sebagian besar dari pegawai memiliki kecekatan mental yang baik dan cepat dalam merespon perintah atasan. Maka kinerja pegawai pada indikator kecekatan mental adalah baik dan perlu untuk dipertahankan agar kinerja tetap optimal.

Sikap yaitu semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Sikap yang positif sangat diperlukan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Penilaian terhadap sikap yang dimiliki oleh para pegawai di PLBN Motamasin sesuai hasil penilaian selama periode pengamatan yaitu tahun 2020 sampai dengan 2022 dan observasi awal tahun 2023 menunjukkan hasil penelitian yaitu sebagian kecil dari para pegawai telah memiliki sikap yang positif dalam menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh atasan, hal ini terlihat dari sikap para pegawai yang selalu mengerjakan perintah yang diberikan oleh atasan, para pegawai selalu bersikap sopan, santun, menghargai atasan, dan tidak melawan atasan, namun demikian ada masih ada juga sebagian dari pegawai yang memiliki kecenderungan selalu ingin melawan pimpinan yang ditunjukkan dengan sikap masabodoh terhadap pekerjaan, suka memberontak yang dapat dengan mudah mendominasi pegawai-pegawai yang lain, tenaga pendukung sering mengabaikan tanggung jawab dengan sering meninggalkan lokasi kerja pada saat jam kerja, sering

mempersalahkan pengelola atau pimpinan dengan menuntut bahan dan peralatan kerja yang mereka sebutkan masih kurang sebagai alasan untuk bersikap malas terhadap pekerjaan mereka, sebagian besar memanfaatkan fasilitas kerja yang ada sesuka hati misalnya yaitu tempat istirahat tenaga yang belum tersedia sehingga mereka beristirahat di tempat-tempat pelayanan pelintasan yang tidak semestinya dijadikan sebagai tempat istirahat dan hal lain mengenai belum tepatnya sikap ditunjukkan dengan menurunnya pengawasan dari atasan (para kasubbid) terhadap para pegawai atau staf dibawahnya juga mempengaruhi sikap kerja yaitu para pegawai lebih sering berada di mess pegawai dari pada di ruang kerja, pelaksanaan atas pengawasan lapangan semakin menurun dan hal ini mempengaruhi sikap dimana para pegawai cenderung rajin jika diawasi, dan jika tidak diawasi maka mereka cenderung akan duduk berkelompok untuk bercerita ataupun bermain gadget/Handphone. Hal ini perlu diwaspadai dan dibina, karena sikap-sikap yang kurang positif dapat berpotensi untuk menciptakan situasi kerja yang kurang kondusif terbukti pada awal tahun 2022 pernah terjadi aksi mogok yang dilakukan oleh seluruh pegawai tenaga pendukung operasional yang mengganggu aktivitas pekerjaan. Hal ini selaras dengan teori yang diungkapkan oleh Soetrisno (2016) bahwa sikap dianggap mempengaruhi kinerja. Sikap pegawai dan tenaga pendukung di PLBN Motamasin dinilai mempengaruhi kinerja, dimana sikap kerja para pegawai merupakan kecenderungan pikiran dan perasaan puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya. Karyawan yang puas pada pekerjaan akan bersikap jujur, kerja keras, tidak malas dan ikut memajukan organisasi, demikian sebaliknya.

Indikator kinerja yang diamati pula pada penelitian ini yaitu disiplin, disiplin adalah ketepatan waktu dan absensi yaitu ketepatan waktu dan tingkat kehadiran. Penilaian terhadap disiplin kerja yang dimiliki oleh para pegawai di PLBN Motamasin sesuai hasil penilaian selama periode pengamatan yaitu tahun 2020 sampai dengan 2022. Disiplin dalam hal ini adalah disiplin waktu dan disiplin kehadiran pegawai. Adapun dari hasil penelitian, melalui pengumpulan data-data kedisiplinan pegawai, observasi lapangan, dan wawancara yang mendalam maka diperoleh hasil bahwa disiplin pegawai baik dari segi disiplin waktu/ketepatan waktu kehadiran maupun disiplin jumlah kehadiran menunjukkan bahwa tingkat disiplin para pegawai di Pos Lintas Batas Negara Motamasin mengalami penurunan persentase dari tahun 2020 sampai dengan 2022 hal ini dapat dilihat dari tingkat kehadiran pegawai setiap hari, ketepatan waktu masuk kerja, kedisiplinan mengikuti apel, kedisiplinan terhadap atauran-aturan yang ditetapkan. Menurunnya kedisiplinan ini menjadi salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya hasil kerja pegawai dan kinerja yang belum sesuai dengan apa yang diharapkan. Selaras dengan yang dikemukakan oleh (Meddy Nurpratama, 2019) bahwa disiplin kerja yang tinggi dari karyawan sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara optimal. Tingkat Disiplin Kerja yang tinggi menunjukkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya. Dengan selalu menurunnya disiplin pegawai pada tiap tahun maka menyebabkan kinerja pegawai tidak optimal. Hasil penelitian dilakukan dengan menghimpun data-data absensi kehadiran, yang meliputi tingkat kehadiran dan ketepatan waktu kehadiran, Motamasin.

Faktor-faktor Lain yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai PLBN Motamasin

Hasil penelitian dan wawancara terhadap informan pada 6 faktor yang diamati berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Edy Sutrisno (2014: 152)) yaitu: hasil kerja, pengetahuan kerja, kecekatan mental, inisiatif, sikap, dan disiplin, maka menunjukkan bahwa kinerja hasil kerja, pengetahuan kerja, inisiatif, kecekatan mental dan disiplin mempengaruhi kinerja pegawai di PLBN Motamasin, sedangkan faktor kecekatan mental

diungkapkan oleh para informan bahwa kecekatan tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Akan tetapi selain faktor-faktor di atas berdasarkan hasil wawancara terhadap informan maka ditemukan juga faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai dan tenaga pendukung yaitu:

1. Disampaikan oleh 9 orang informan bahwa motivasi kerja (motivasi dari keluarga, pekerjaan susah, merupakan tulang punggung keluarga, pekerjaan ini mejadi sumber penghidupan) mempengaruhi kinerja mereka;
2. Faktor lain yang dianggap mempegaruhi kinerja yang disampaikan oleh 11 informan adalah faktor aturan-aturan kerja yang terlalu kertetat yang diberlakukan di PLBN Motamasin;
3. Faktor lain yang disampaikan oleh 7 orang informan yang oleh mereka dianggap mempengaruhi kinerja adalah faktor insentif/kesejahteraan/bonus bahwa para pegawai akan semakin rajin bekerja dan berkinerja baik jika ada kenaikan insentif/honor, kesejahteraan pegawai yang ditingkatkan, dan diberikan bonus-bonus tambahan dari instansi untuk merangsang kinerja.
4. Faktor lain yaitu sarana dan prasarana (peralatan kerja dan bahan-bahan untuk bekerja) disampaikan oleh 4 orang informan juga mempengaruhi kinerja pegawai;
5. Faktor lain yaitu kesehatan (kondisi kesehatan dan umur/masa kerja) disampaikan oleh 5 orang informan juga mempengaruhi kinerja pegawai,

Faktor-faktor lain juga ditemukan dari hasil wawancara terhadap informan yang ternyata dianggap mempengaruhi kinerja pegawai di PLBN Motamasin dan faktor-faktor tersebut ternyata selaras dengan teori yang dikemukakan oleh Blum and Nylon (2008) menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi sikap kerja antara lain:

1. Kondisi kerja, meliputi lingkungan fisik maupun sosial berpengaruh terhadap kenyamanan dalam bekerja.
2. Pengawasan atasan, pengawasan dan perhatian yang baik dari atasan dapat mempengaruhi sikap dan semangat kerja.
3. Kerja sama, rasa aman dan lingkungan yang terjaga akan menjamin dan menambah ketenangan dalam bekerja.
4. Fasilitas kerja, dimana fasilitas kerja yang memadai berpengaruh terhadap terciptanya sikap kerja yang positif.
5. Imbalan, rasa senang terhadap imbalan yang diberikan baik berupa gaji pokok maupun tunjangan mempengaruhi sikap dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Sehingga dari hasil penelitian menunjukkan bahwa selain dari faktor-faktor yang diamati yang mempengaruhi kinerja berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Edy Sutrisno (2014: 152)) yaitu hasil kerja, pengetahuan kerja, inisiatif, kecekatan mental, disiplin maka ditemukan juga faktor-faktor lain yang menyebabkan menurunnya kinerja pegawai di PLBN Motamasin yaitu: motivasi kerja (motivasi dari keluarga, pekerjaan susah, merupakan tulang punggung keluarga, pekerjaan ini mejadi sumber penghidupan), faktor aturan-aturan kerja yang terlalu kertetat yang diberlakukan di PLBN Motamasin, faktor Imbalan/insentif/kesejahteraan/bonus bahwa para pegawai akan semakin rajin bekerja dan berkinerja baik jika ada kenaikan insentif/honor, kesejahteraan pegawai yang ditingkatkan, dan diberikan bonus-bonus tambahan dari instansi untuk merangsang kinerja, dan faktor lain yaitu sarana dan prasarana (peralatan kerja dan bahan-bahan untuk bekerja) mempengaruhi kinerja pegawai, serta faktor lain yaitu kesehatan (kondisi kesehatan dan umur/masa kerja).

Maka dari banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi atau menyebabkan belum optimalnya kinerja pegawai di PLBN Motamasin sangat perlu adanya upaya konkrit untuk

mengoptimalkan kinerja pegawai oleh pengelola/pimpinan PLBN Motamasin.

Strategi-strategi yang telah dilakukan oleh Pimpinan untuk dapat Meningkatkan Kinerja Pegawai

Dalam upaya meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja pegawai di PLBN Motamasin maka perlu ada langkah-langkah yang diambil oleh pengelola/pimpinan pengambil kebijakan untuk optimalisasi kinerja pegawai, dimana pengelolaan kinerja pegawai adalah salah satu aspek krusial dalam pengelolaan suatu organisasi, demikian pula pengelola PLBN Motamasin sebagai salah satu tempat pelayanan publik yang dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang baik bagi para pelintas dan pengunjung serta pemberi layanan pelintasan agar dapat memberikan kepuasan bagi para pelintas dan pengunjung maka perlu adanya strategi-strategi yang dapat dilakukan oleh pengelola salah satunya adalah dengan mengoptimalkan kinerja pegawai yang menjadi kunci utama dalam mencapai keberhasilan. Optimalisasi sebagai salah satu strategi yang penting dilakukan untuk menunjang kinerja suatu organisasi. Optimalisasi adalah suatu tindakan untuk memaksimalkan suatu kegiatan sehingga apa yang diharapkan dan dikehendaki dapat tercapai. Optimalisasi juga merupakan proses upaya/cara bagaimana bertindak dengan menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang terbaik.

upaya lain yang diambil dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pegawai di PLBN Motamasin dengan mempertimbangkan aspek-aspek kekuatan yaitu sumberdaya yang dimiliki, fasilitas dan anggaran, dengan memperhatikan kelemahan-kelemahan yang ada seperti motivasi kerja pegawai yang sebagian besar hanya difokuskan pada keuangan, keterbatasan fasilitas pada subbidang tertentu, pengawasan dari pimpinan, dan gejala-gejala protes yang sering dilakukan oleh TPO dan masyarakat, maka dengan mempertimbangkan pula peluang-peluang yang dapat dicapai dengan adanya peningkatan kinerja atau tercapainya kinerja yaitu salah satunya adalah kepuasan yang dirasakan oleh para pengunjung, pelintas, maupun unsur pelaksana teknis yang melaksanakan pelayanan pelintasan di PLBN Motamasin sebagai salah satu tempat pelayanan publik maka pengelola dan pimpinan PLBN Motamasin telah melakukan beberapa upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dan TPO yaitu sebagai berikut:

1. Melakukan Evaluasi kerja pegawai secara rutin berkala setiap bulan, dan setiap akhir tahun dengan maksud untuk dapat mengetahui hasil kerja yang diberikan oleh para pegawai dan TPO baik dari aspek administrasi maupun hasil yang ditunjukkan di lapangan.
2. Pemimpin meninjau dan melakukan perbaikan Surat Perjanjian Kerja antara Kepala PLBN Motamasin dengan Tenaga pendukung Operasional yaitu dengan melakukan penyesuaian jam kerja bagi Tenaga Keamanan, peninjauan jumlah ijin pada tiap bulannya, sakit (harus melengkapi dengan surat keterangan sakit jika sudah lewat dari 3 hari), penghapusan cuti bagi tenaga pendukung, dengan maksud agar dapat meningkatkan kedisiplinan Tenaga Pendukung Operasional, pembatasan jumlah ijin yang diberikan kepada pegawai dan TPO dalam satu tahun, pengaturan untuk pemberlakuan dan pengkategorian pemberian sanksi terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai dan TPO.
3. Melakukan pembagian tugas atau job desk yang jelas pada masing-masing pegawai dan tenaga pendukung di subbagiannya masing-masing.
4. Selain tanda tangan hadir secara manual juga dilakukan absensi secara elektronik dengan menggunakan finger print agar lebih akurat dalam pendataan kedisiplinan pegawai.

5. Diberlakukan Sanksi disiplin/pemotongan honor atau tunjangan terhadap pegawai dan tenaga pendukung yang melanggar kedisiplinan secara tegas.
6. Dilaksanakan apel harian oleh seluruh Tenaga Pendukung Operasional yang dikoordinir oleh para kasubbid dan jabatan Fungsional Umum dan dilaksanakan 3 kali sehari yaitu pada waktu pagi sebelum masuk kerja (pukul 07.30 WITA), pada siang hari setelah jam istirahat siang (pukul 12.30 WITA) dan pada sore hari pada jam pulang kerja yaitu pada pukul 16.00 WITA (hari senin sampai dengan sabtu, kecuali pada hari jum'at yaitu pada pukul 16.30 WITA).
7. Pengaturan jadwal jam kerja dan shif kerja pada tenaga TPO Tenaga Keamanan, pembagian ulang/penyesuaian kembali/rolling lokasi kerja untuk TPO Tenaga Kebersihan serta jadwal piket lembur di hari sabtu, minggu dan hari libur nasional untuk para pegawai yang mengawasi kerja TPO dan pelayanan di PLBN Motamasin.
8. Dilaksanakan pembinaan rohani secara oleh pemuka agama untuk membina sikap dan mental serta rohani para pegawai.
9. Mengupayakan usulan kenaikan honor/imbalan untuk para TPO dan sesuai dengan Standar Biaya Masukan dari Kementerian Keuangan RI yang diberakukan di Kabupaten Malaka pada tahun berjalan dan mengupayakan kenaikan tunjangan bagi para pegawai ASN yang sudah 5 tahun belum ada kenaikan tunjangan kinerja.
10. Diadakannya coffee morning dan rapat koordinasi rutin bulanan dengan semua unsur CIQS yang melaksanakan pelayanan di PLBN Motamasin untuk dapat membahas segala hal terkait kemajuan pelayanan dan kendala yang dihadapi serta dapat mengambil langkah-langkah untuk mengatasi kendala yang dihadapi.
11. Diusulkanya pelatihan kepemimpinan bagi para pejabat PLBN Motamasin dan pengembangan karir yang akan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengikuti pelatihan dan mengembangkan ketrampilannya sesuai bidang kerjanya.

Dari berbagai langkah-langkah yang telah diambil dan dilaksanakan maka mulai terlihat hasilnya yaitu pada tahun 2023 dimana ada beberapa hal positif yang dicapai oleh PLBN Motamasin yaitu:

1. Hasil survey kepuasan pelintas dan unsur pelayanan yang melaksanakan pelayanan di PLBN Motamasin adalah mendapat nilai rata-rata dengan kategori PLBN yang memberikan pelayanan Baik.
2. Mendapat penghargaan dari Kementerian PAN/RB yaitu merupakan PLBN dengan nilai sangat baik dalam menyediakan pelayanan pelintasan.
3. Terealisasinya kenaikan honor bagi para TPO sesuai dengan Standar Biaya Masukan dari Kementerian Keuangan RI pada tahun 2024.
4. Penyesuaian SPK Kedisiplinan pegawai dan pengaturan kembali jadwal jam kerja/shif dan lokasi kerja serta jadwal piket lembur meningkatkan gairah dan kedisiplinan para TPO dan pegawai.

KESIMPULAN

Pada bab di atas telah diuraikan mengenai kinerja para pegawai di Pos Lintas Batas Negara Motamasin berdasarkan hasil penilaian kinerja pegawai tahun 2020 sd 2022, data-data terkait hasil kerja, pengetahuan kerja, sikap, kecekatan mental, inisiatif dan kedisiplinan pegawai yang dilandaskan pada kerangka pemikiran pada teori yang dikemukakan oleh Sutrisno (2016) dan hasil observasi serta wawancara mendalam terhadap para informan, maka penulis dapat menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Faktor penyebab tidak/belum optimalnya kinerja berdasarkan teori Sutrisno (2016) yang dijadikan sebagai dilandaskan pada kerangka pemikiran pada Bab II

penelitian yang menyebutkan bahwa terdapat 6 (enam) indikator kinerja karyawan yaitu: hasil kerja, pengetahuan pekerjaan, inisiatif, kecekan mental, sikap, dan disiplin sedangkan hasil penelitian terhadap kinerja pegawai pada PLBN Terpadu Motamasin menunjukkan bahwa tidak optimalnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor yaitu pengetahuan pekerja, inisiatif, sikap dan disiplin kerja dan faktor yang paling mempengaruhi tidak optimalnya kinerja pegawai adalah faktor hasil kerja dan disiplin kerja pegawai, sedangkan faktor kecekan mental tidak mempengaruhi hasil kerja pegawai dan Faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja pegawai PLBN Motamasin adalah: motivasi kerja, aturan-aturan kerja, bonus dan kesehatan.

2. Apabila ingin memperbaiki kinerja pegawai, maka perlu strategi yang diarahkan pada perbaikan pengetahuan pekerja, inisiatif, sikap dan disiplin kerja, adapun langkah-langkah strategis yang telah diambil oleh pemimpin PLBN Motamasin untuk meningkatkan kinerja para pegawainya yaitu:
 - a) Melakukan Evaluasi kerja pegawai secara rutin berkala setiap bulan, dan setiap akhir tahun.
 - b) Melakukan peninjauan kembali Surat Perjanjian Kerja antara Kepala PLBN Motamasin dengan Tenaga pendukung Operasional disesuaikan dengan pemberian sanksi terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai dan TPO.
 - c) Melakukan pembagian tugas atau job desk yang jelas pada masing-masing pegawai dan tenaga pendukung di subbagiannya masing-masing.
 - d) Memberlakukan absensi secara elektronik dengan menggunakan finger print agar lebih akurat dalam pendataan kedisiplinan pegawai.
 - e) Memberlakukan Sanksi disiplin/pemotongan honor atau tunjangan terhadap pegawai dan tenaga pendukung yang melanggar kedisiplinan secara tegas.
 - f) Melaksanakan apel harian.
 - g) Pengaturan jadwal jam kerja dan shif kerja pada tenaga TPO.
 - h) Melaksanakan pembinaan rohani secara oleh pemuka agama untuk membina sikap dan mental serta rohani para pegawai.
 - i) Mengupayakan usulan kenaikan honor/imbalan untuk para TPO dan sesuai dengan Standar Biaya Masukan dari Kementerian Keuangan RI yang diberakukan di Kabupaten Malaka pada tahun berjalan dan mengupayakan kenaikan tunjangan bagi para pegawai ASN yang sudah 5 tahun belum ada kenaikan tunjangan kinerja.
 - j) Mengadakan coffee morning dan rapat koordinasi rutin bulanan dengan semua unsur CIQS yang melaksanakan pelayanan di PLBN Motamasin.
 - k) Mengusulkan pelatihan kepemimpinan bagi para pejabat PLBN Motamasin dan pengembangan karir yang akan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengikuti pelatihan dan mengembangkan ketrampilannya sesuai bidang kerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku-Buku

- AA. Anwar Prabu, Mangkunegara. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedelapan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- AA. Anwar Prabu, Mangkunegara. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Abdurahmat, Fatoni. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Rineka Ciptaa.

- Awal Faisal Rifai.2019. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Semarang. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Semarang.
- Bambang, Wahyudi.2002. Manajemen Sumber Daya Manusia.Edisi Pertama, Penerbit SULITA, Bandung.
- Dessler, G. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Edy Sutrisno, 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak ke Enam. Pranada Media Group, Jakarta
- Edwin Flippo, 1976. Personnel Management, Mc Graw-Hill International Book Comp, Singapore, 1st edition.
- Fahmi, I. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi. Bandung. Alfabeta.
- Gunawan, Imam.2016. Metode Penelitian Kualitatif. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu (2012). Manajemen Sumber Daya manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi 2002.Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Grasindo
- Hasibuan.Malayu.SP; 2007.Organisasi dan Motivasi. Jakarta: Bumi Aksara
- Ishak dan Hendri Tanjung; 2003. Manajemen Motivasi. Jakarta. PT. Grasindo
- Kaswan. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi. Graha Ilmu, Jakarta.
- Mondy, R, Wayne. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Erlangga, Jakarta.
- Meddy Nurpratama. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pd. Bumi Wiralodra Indramayu. Jurnal Investasi, 5(1), 1-11. <https://doi.org/10.31943/investasi.v5i1.14>
- Notoatmodjo, soekidjo, 2003. Pengembangan Sumber Daya Manusia, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Pratidina, Zenia Dwitya (2019) Pelaksanaan Hukuman Disiplin Bagi Aparat Tenaga Pendukung Operasional Kegiatan (Tpok) Yang Melakukan Perjanjian Kerja Di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang (Studi Kasus Kontrak Kerja Di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Malang). Sarjana thesis, Universitas Brawijaya.
- Prasadja, Ricardianto., 2018., Human Capital Management. In Media, Bogor.
- Sedarmayanti, 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Jakarta: Mandar Maju.
- Sinambela, Lijan Poltak. Dkk.2019. Reformasi Pelayanan Publik. Jakarta: Bumi Aksara
- Wibowo. 2011. Manajemen Kinerja. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Winardi.P. 2002; Motivasi dan Pemoivasian dalam Manajemen. Cetakan kedua Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Winardi. 1996. Perilaku Konsumen. Bandung.
- Yin, Robert K.2018. Studi Kasus Desain. PT. Grafindo Persada. Jakarta.
- Wahyudin Darmalaksana, UIN Sunan Gunung Djati Bandung
- Perundang-Undangan**
- Inpres Nomor 6 Tahun 2015 tentang Percepatan Pembangunan 7 PLBN Terpadu dan Sarana Prasarana Penunjang di Kawasan Perbatasan.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Kepala Badan Nasional Pengelola Perbatasan Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2017 tentang Organisasi Tata Kerja Sekretariat Tetap Badan Nasional Pengelola Perbatasan.
- Peraturan Peraturan Kepala Badan Nasional Pengelola Perbatasan No. 7 Tahun 2017 tentang Pedoman Pengelolaan Pos Lintas Batas Negara.