

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan mengenai penilaian kinerja karyawan untuk memperoleh data yang akurat mengenai kedisiplinan, dan kinerja karyawan. Penilaian kinerja ini juga memiliki tujuan sebagai dasar untuk menentukan kenaikan pangkat, kenaikan upah dan berbagai bentuk kompensasi.

Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai negeri sipil diatur dalam peraturan perundang-undangan pemerintah yang berlaku untuk seluruh PNS di Indonesia. Pemprov Jawa Barat telah menerapkan aplikasi TRK untuk mengukur kinerja PNS, para PNS harus mengisi laporan harian dalam aplikasi TRK apa saja yang dikerjakan sesuai tugasnya dan bagaimana capaiannya. Berdasarkan atas Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), terdapat dua unsur yang menjadi bahan penilaian kinerja, yaitu :

1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Setiap pegawai wajib menyusun sendiri sasaran kerja yang ingin dicapai, kemudian disetujui oleh pejabat penilai, bobot penilaian untuk sasaran kerja pegawai adalah 60%. SKP ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari. Dalam penyusunan SKP ini terdapat beberapa unsur yang harus dipenuhi, yaitu :

- a. Kegiatan Tugas Jabatan

Kegiatan tugas yang akan dilakukan harus sesuai dengan tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur organisasi dan tata kerja.

b. Angka kredit

Satuan nilai dari tiap kegiatan yang harus dicapai oleh pejabat fungsional dalam rangka pembinaan karier yang bersangkutan ditetapkan dengan jumlah angka kredit yang akan dicapai.

c. Target

Rencana capaian kegiatan yang akan diwujudkan secara jelas sebagai ukuran prestasi kerja, yang meliputi kuantitas (target output), kualitas (target kualitas), waktu (target waktu) dan biaya.

2. Perilaku Kerja

Penilaian perilaku kerja memiliki bobot sebesar 40%. Dengan aspek sebagai berikut :

- a. Orientasi pelayanan merupakan sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat, atasan, rekan kerja, unit kerja dan instansi lain.
- b. Komitmen merupakan kemampuan seorang karyawan untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan atau golongan
- c. Inisiatif kerja yaitu kemauan dan kemampuan untuk melahirkan ide- ide baru, cara-cara baru untuk peningkatan kerja, kemampuan membantu rekan kerja.
- d. Kerja sama yaitu kemampuan seorang karyawan untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan maupun instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
- e. Kepemimpinan merupakan kemampuan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain demi tercapainya tujuan organisasi

Penilaian kinerja PNS memiliki bobot masing-masing 60% untuk penilaian SKP dan 40% untuk penilaian perilaku kerja yang dilakukan oleh Instansi Pemerintah yang menerapkan penilaian dengan mempertimbangan pendapat rekan kerja setingkat atau bawahan langsung.

Berdasarkan pengamatan penulis tentang pelaksanaan penilaian kinerja karyawan pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat, penilaian yang dilakukan sudah sesuai dengan kebijakan pemerintah, menggunakan alat ukur penilai kinerja yang disebut Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), dengan bobot penilaian SKP 60% dan 40% untuk penilaian perilaku kerja.

Unsur-unsur penilaian kinerja karyawan pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat yang mengacu pada Peraturan Pemerintah No.30 tahun 2019 :

1. Sasaran Kinerja Pegawai

Yang dimaksud dengan SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang pegawai. Pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat, pelaksanaan penilaian kinerja pegawai sudah berbasis aplikasi online yang memudahkan para pegawai dalam melakukan penyusunan dan pelaporan kinerja. Karena sifatnya yang online, memudahkan monitoring dari mana saja, termasuk dari perangkat mobile sekalipun.

SKP wajib disusun oleh seluruh PNS pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat yang ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari sesuai dengan rencana kerja instansi yang kemudian dinilai oleh pimpinan langsung penyusun SKP. Dalam SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai. Sehingga setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus berdasarkan pada tugas, fungsi, wewenang, tanggung jawab dan uraian tugas yang telah ditetapkan dalam Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK).

SKP memiliki 3 unsur yang harus dipenuhi, yaitu :

a. Kegiatan Tugas Jabatan

Pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat, setiap kegiatan tugas jabatan harus mengacu kepada rencana kerja organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi

b. Angka Kredit

Satuan nilai yang harus dicapai oleh seorang pegawai. Pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat misalnya seorang pegawai yang dalam SKP nya terdapat tugas jabatan yang dilaksanakan dan angka kredit nya. Seperti membuat surat ijin (0.005/surat), untuk memperoleh angka kreditnya dengan cara mengalikan satuan angka kredit dengan target kuantitas (output), $0.005 \times 100 = 0.3$.

c. Target

Sasaran kinerja pegawai yang akan dicapai harus memiliki target yang jelas, meliputi aspek kuantitas (target output) dapat berupa dokumen, konsep, naskah, laporan dan lain-lain, selanjutnya kualitas (target kualitas), waktu dan biaya. Misalnya pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat, seorang pegawai memiliki target output berupa 2 laporan, dengan target kualitas 100, dan target waktu 12 bulan.

2. Perilaku Kerja

Pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat, penilaian perilaku kerja memiliki bobot penilaian sebesar 40%. Penilaian perilaku kerja memiliki beberapa aspek sebagai berikut :

a. Orientasi Pelayanan

Penilaian dalam orientasi pelayanan adalah sikap dan perilaku PNS dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, rekan kerja dan atasan dengan sikap sopan.

Dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan baik.

b. Komitmen

Pegawai selalu berusaha dan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugasnya dan mengutamakan kepentingan kedinasan dari pada kepentingan pribadi.

c. Kerja sama

Aktivitas yang termasuk kerja sama adalah mengikuti rapat atau briefing yang dilaporkan pada TRK, minimal 4 laporan dalam 1 bulan disertai dengan bukti pendukung seperti dokumen atau laporan resume rapat. Selain itu, dinilai juga dari kemampuan melaksanakan kerjasama tim dengan baik, dan dapat membantu dengan karyawan yang lain.

d. Inisiatif kerja

Pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat, laporan aktivitas melaksanakan inisiatif kerja dilaporkan pada aplikasi TRK minimal 1 laporan dalam 1 bulan, laporan harus disertai bukti pendukung seperti dokumen. Inisiatif kerja yang dilakukan adalah kemampuan menyelesaikan masalah yang terjadi, memiliki rasa inisiatif yang tinggi dalam memberikan ide.

e. Kepemimpinan

Yang dinilai dari unsur kepemimpinan pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat adalah mempunyai target yang ingin dicapai, mampu memberikan motivasi pada rekan kerja dan mampu mengingatkan atas tugas dan waktu yang diberikan.

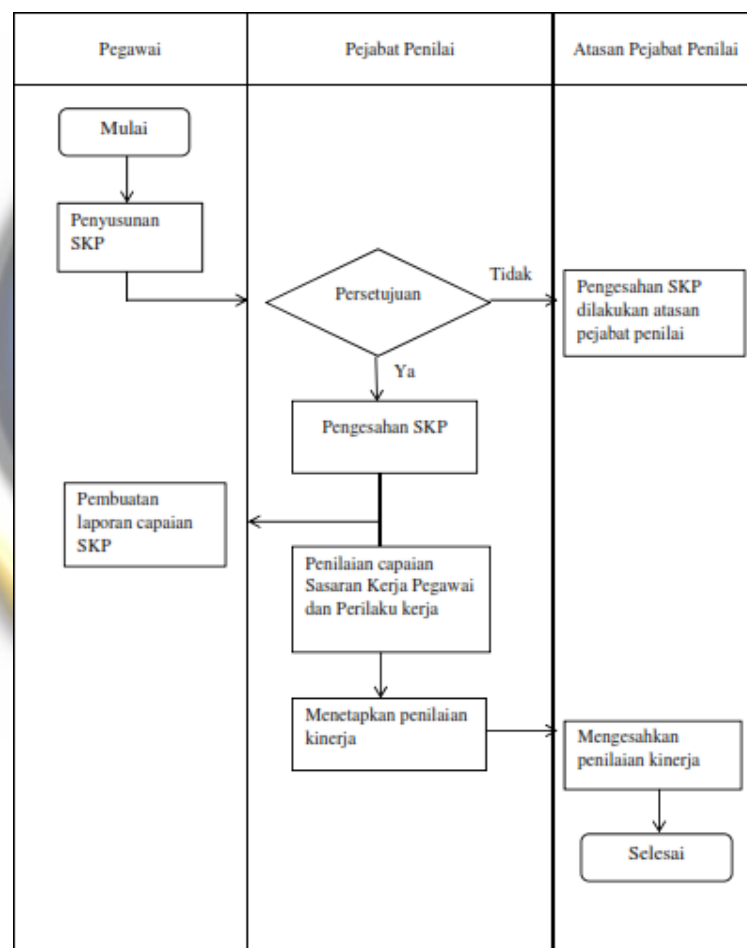
Menurut **Dessler (2018:8)** penilaian kinerja melibatkan tiga proses :

1. Menetapkan standar kerja
2. Menilai kinerja actual karyawan secara relative terhadap standar;

3. Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan berkinerja di atas standar.

Penilaian pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat tergantung SKP masing-masing pegawai PNS yang telah disusun dan dinilai langsung oleh atasan dengan cara membandingkan apakah sesuai antara target dan realisasi kerja.

Berikut ini proses penilaian kinerja karyawan pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat



Gambar 4.1 Proses Penilaian Kinerja Bagian Kepegawaian & Umum

Sumber : Bagian Kepegawaian & Umum Dishub Prov. Jawa Barat

Keterangan gambar di atas, adalah:

1. Pada awal tahun seluruh PNS diwajibkan untuk menyusun sasaran kinerja pegawai atau SKP. Pada Dinas Perhubungan

Provinsi Jawa Barat, pelaksanaan penilaian kinerja pegawai sudah berbasis aplikasi online yang memudahkan para pegawai dalam melakukan penyusunan dan pelaporan kinerja. Karena sifatnya yang online, memudahkan monitoring dari mana saja, termasuk dari perangkat mobile sekalipun. Dalam SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu setahun. Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus berdasarkan pada tugas, fungsi, wewenang, tanggung jawab dan uraian tugas yang telah ditetapkan dalam Struktur Organisasi dan Tata Kerja.

2. Setelah penyusunan SKP, pegawai akan meminta persetujuan dari pejabat penilai. SKP yang telah disetujui pejabat penilai, pejabat penilai kinerja yang dimaksud yaitu atasan langsung pegawai yang dinilai. Selanjutnya ditandatangani oleh pejabat penilai dan pegawai yang dinilai. Apabila SKP tidak disetujui maka atasan pejabat penilai yang akan menyusun kembali SKP.
3. Setelah pejabat penilai mengesahkan sasaran kinerja pegawai, pegawai akan menjalankan tugas-tugas yang harus dicapai selama setahun. Pemantauan kinerja juga dilakukan oleh pejabat penilai untuk mengamati realisasi SKP dengan target SKP, pemantauan dilakukan melalui dokumentasi kinerja yang terdapat pada aplikasi TRK. Apabila selama pemantauan kinerja terjadi hambatan atau keterlambatan pada kinerja PNS, pejabat penilai harus segera mencari penyebab dan solusi dari permasalahannya agar dapat mencapai sasaran sebagaimana yang telah direncanakan.
4. Menjelang akhir tahun, pegawai akan membuat laporan realisasi capaian SKP dengan dokumen pendukung yang telah dilakukan selama setahun.
5. Pejabat penilai akan melakukan penilaian capaian Sasaran

Kerja Pegawai dan menilai perilaku kerja melalui pengamatan terhadap pegawai yang dinilai.

6. Selanjutnya pegawai akan menandatangani dan mengesahkan hasil penilaian tersebut.
7. Selanjutnya hasil penilaian yang telah disahkan pejabat penilai akan diberikan kepada atasan pejabat penilai untuk ditandatangani atau ditetapkan. Hasil penilaian kinerja mulai berlaku sesudah ada tanda tangan dari atasan pejabat penilai.

Untuk membuat sasaran kinerja karyawan, pegawai telah disediakan bentuk formulir untuk diisi secara lengkap, berikut ini contoh formulir sasaran kinerja pegawai negeri sipil yang bernama Mutia Devy, SS. Dengan pangkat Pembina golongan ruang IV/a jabatan Arsiparis Madya, maka SKP yang disusun sebagai berikut :

Tabel 4.1 Formulir Sasaran Kinerja Pegawai Negeri Sipil

FORMULIR SASARAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL

NO I. PEJABAT PENILAI		NO II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI	
1 Nama	Dr. H. DEDI TAUFIK KUROHMAN M.Si	1 Nama	MUTIA DEVY, SS.
2 N I P	196710111993031009	2 N I P	197307151998032005
3 Pangkat/Gol. Ruang	IV/d	3 Pangkat/Gol. Ruang	IV/a
4 Jabatan	Kepala Dinas Perhubungan	4 Jabatan	Arsiparis Madya
5 Unit Kerja	Dinas Perhubungan	5 Unit Kerja	Sub Bagian Kepegawaian dan Umum

NO	III. KEGIATAN TUGAS POKOK JABATAN	ANGKA KREDIT	TARGET			
			KUANT/ OUTPUT	KUAL/ MUTU	WAKTU	BIAYA
1	Melaksanakan Pembuatan Daftar arsip	2,28	120 Daftar Arsip	100	6	-
2	Melaksanakan Supervisi/Pengawasan Kearsipan (Pembinaan Kearsipan Ke Balai-balai di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat	8,00	8 Laporan	100	8	-
3	Memberikan Pelayanan Arsip	0,72	36 Pelayanan	100	12	-
4	Pendidikan dan Pelatihan Fungsional/Teknis bidang Kearsipan	1,00	1 Sertifikat	100	1	-
5	Pengolahan Arsip (Membuat/menilai arsip yang disusun/kan, pemindahan,pemusnahan dan penyerahan arsip)	18,00	1 nomor	100	12	-
6	Peran serta dalam seminar/lokakarya di bidang kearsipan	6,00	6 Kali	100	6	-

Pejabat Penilai  (Dr. H. DEDI TAUFIK KUROHMAN M.Si) NIP. 196710111993031009	Bandung , 08 Januari 2018 Pegawai Yang Dinilai  (MUTIA DEVY, SS.) NIP. 197307151998032005
---	--

No new notif

Sumber : Kepegawaian Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat

- Kolom pejabat penilai, diisi dengan nama atasan pegawai yang dinilai beserta pangkat/gol. Ruang, jabatan dan unit kerja.

- Kolom sebelah kanan berisi identitas pegawai negeri sipil yang dinilai, beserta pangkat/gol. Ruang, jabatan dan unit kerja
- Pada bagian tugas pokok jabatan diisi dengan kegiatan yang akan dilaksanakan sesuai dengan uraian tugas yang bersangkutan sesuai jabatannya.
- Kuantitas, jumlah keluaran (output) yang harus ada dalam setiap target kinerja
- Waktu, target waktu dari tugas yang harus dicapai.

Tabel 4.2 Penilaian SKP Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat

PENILAIAN SASARAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL

Jangka waktu penilaian 01 Januari s/d 31 Desember 2017

NO	I. Kegiatan Tugas Pokok Jabatan	TARGET					REALISASI					PERHITUNGAN	NILAI CAPAIAN SKP	
		AK	KUANT/ OUTPUT	KUAL/ MUTU	WAKTU	BIAYA	AK	KUANT/ OUTPUT	KUAL/ MUTU	WAKTU	BIAYA			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	Melaksanakan Pembuatan Daftar arsip	2,28	120 Daftar Arsip	100	6	-	-	120 Daftar Arsip	100	6	-	276,00	92,00	
2	Melaksanakan Supervisi/Pengawasan Kearsipan (Pembinaan Kearsipan Ke Balai-balai di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat	8,00	8 Laporan	100	8	-	-	8 Laporan	100	8	-	276,00	92,00	
3	Memberikan Pelayanan Arsip	0,72	36 Pelayanan	100	12	-	-	36 Pelayanan	100	12	-	276,00	92,00	
4	Pendidikan dan Pelatihan Fungsional/Teknis bidang Kearsipan	1,00	1 Sertifikat	100	1	-	-	1 Sertifikat	100	1	-	276,00	92,00	
5	Pengolahan Arsip (Membuat/mentali arsip yang disusunkan, pemindahan, pemusnahan dan penyerahan arsip)	18,00	1 nomor	100	12	-	-	1 nomor	100	12	-	276,00	92,00	
6	Peran serta dalam seminar/lokakarya di bidang kearsipan	6,00	6 Kali	100	6	-	-	6 Kali	100	6	-	276,00	92,00	
II. Tugas Tambahan dan Kreativitas/ Unsur Penunjang :														
a. Tugas Tambahan:														
b. Kreativitas:														
JUMLAH:												552,00	92,00	
NILAI CAPAIAN SKP													Sangat Baik	

Bandung , 08 Januari 2018

Pejabat Penilai


 (Dr. H. DEDI TAUFIK KUROHMAN M.Si)
 NIP. 196710111993031009

Sumber : Kepegawaian Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat

Tabel diatas merupakan hasil penilaian SKP pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat atas nama Mutia Devy, SS, pengisian kolom target merupakan data yang ada pada formulir SKP yang telah disusun sebelumnya, kolom realisasi diisi berdasarkan penilaian kinerja pegawai yang dilakukan oleh

pejabat penilai, pegawai yang dinilai dapat melaksanakan kegiatan tugas pembuatan daftar arsip sesuai target yaitu sebanyak 120 daftar arsip, dalam waktu 6 bulan dengan perhitungan penilaian SKP adalah sebagai berikut :

$$\text{a) Aspek Kuantitas} = \frac{\text{Realisasi Output (RO)}}{\text{Target Output (TO)}} \times 100$$

$$= \frac{120}{120} \times 100$$

$$= 100$$

$$\text{b) Aspek kualitas} = \frac{\text{Realisasi Kualitas (RK)}}{\text{Target Kualitas (TK)}} \times 100$$

$$= \frac{100}{100} \times 100$$

$$= 100$$

$$\text{c) Aspek Waktu} = \frac{1,76 \times \text{Target Waktu (TW)} - \text{Realisasi Waktu (RW)}}{\text{Target Waktu (TW)}} \times 100$$

$$= \frac{1,76 \times 12 - 12}{12} \times 100$$

$$= 0,76$$

Untuk mengisi kolom penghitungan dengan cara menjumlahkan hasil perhitungan aspek kuantitas, aspek kualitas dan aspek waktu.

Setelah itu, kolom nilai capaian SKP didapatkan dari hasil pembagian penghitungan dengan jumlah aspek : $\frac{276}{3} = 92$

Total nilai capaian SKP diperoleh dari penjumlahan

$$\frac{92,00+92,00+92,00+ 92,00+92,00+92,00}{6} = 92,00 \text{ (Sangat baik)}$$

Tabel 4.3 Formulir Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

**FORMULIR PENILAIAN PRESTASI KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

Dinas Perhubungan		JANGKA WAKTU PENILAIAN	
		01 Januari s/d 31 Desember 2017	
1. YANG DINILAI			
a. Nama	MUTIA DEVI, SS.		
b. N I P	187307161998032005		
c. Pangkat, Golongan Ruang	Pembina / IV/a		
d. Jabatan / Pekerjaan	Arsiparis Madya		
e. Unit Organisasi	Sub Bagian Kepegawaian dan Umum		
2. PEJABAT PENILAI			
a. Nama	Dr. H. DEDI TAUFIK KUROHMAN M.SI		
b. N I P	188710111993031009		
c. Pangkat, Golongan Ruang	Pembina Utama Madya / IV/d		
d. Jabatan / Pekerjaan	Kepala Dinas Perhubungan		
e. Unit Organisasi	Dinas Perhubungan		
3. ATASAN PEJABAT PENILAI			
a. Nama	Dr. H. DEDI TAUFIK KUROHMAN M.SI		
b. N I P	188710111993031009		
c. Pangkat, Golongan Ruang	Pembina Utama Madya / IV/d		
d. Jabatan / Pekerjaan	Kepala Dinas Perhubungan		
e. Unit Organisasi	Dinas Perhubungan		
4. UNSUR YANG DINILAI			JUMLAH
a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) $((92.0 + 92.0) / 2) + 0 + 0) \times 60\%$			55,20
b. Perilaku Kerja	1. Orientasi Pelayanan	95,00	Sangat Baik
	2. Integritas	97,08	Sangat Baik
	3. Komitmen	100,00	Sangat Baik
	4. Disiplin	91,67	Sangat Baik
	5. Kerjasama	89,17	Baik
	6. Kepemimpinan	-	-
	7. Jumlah	472,00	-
	8. Nilai rata-rata	94,00	-
	9. Nilai Perilaku Kerja $(94,00 \times 40\%)$		
Nilai Prestasi Kerja			93,03
			Sangat Baik

Sumber : Kepegawaian Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat

Setelah menghitung nilai SKP, selanjutnya pengisian pada formulir penilaian prestasi kinerja dengan menilai perilaku kerja pegawai. Cara menilai perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS yang dinilai, penilaian juga dilakukan oleh rekan kerja di lingkungan unit kerja masing-masing. Diperoleh jumlah nilai rata-rata perilaku kerja 37,38, sehingga nilai prestasi kerja diperoleh dari penjumlahan nilai SKP dan nilai Perilaku kerja 55,20 ditambah 37,83 dengan hasil 93,03 (sangat baik)

Tabel 4.4 Rating Scale

Kategori	Nilai
Sangat Baik	91-ke atas
Baik	76-90
Cukup	61-75
Kurang	51-60
Buruk	50-kebawah

Berdasarkan uraian diatas dari hasil pengamatan penulis, proses penilaian kinerja pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat sudah sesuai dengan Peraturan Pemerintah yang ada, dimulai dari penyusunan SKP hingga tindak lanjut dan hasil akhir penilaian.

4.1.1 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut **Werther dan Davis, 1996**, terjemahan **Dr. H. Suswanto, M.Si, (2016:204)**, terdapat beberapa metode yang digunakan untuk mengukur penilaian kinerja, diantaranya :

a. **Rating Scale**

Metode ini dilakukan oleh penilai terhadap kinerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi, dengan membandingkan hasil pekerjaan dengan kriteria yang dianggap penting terhadap pelaksanaan pekerjaan tersebut.

b. **Checklist**

Metode penilaian yang biasanya penilai adalah atasan langsung, pada metode ini menggunakan kalimat-kalimat atau kata yang menggambarkan prestasi kerja sehingga penilai tinggal memilihnya.

c. **Metode Peristiwa Kritis**

Metode ini didasarkan pada catatan-catatan penilaian yang memperhatikan perilaku karyawan yang sangat baik atau jelek pada saat pelaksanaan kerja.

d. Metode Peninjauan Lapangan

Pada metode ini, dimana tenaga ahli yang diwakili dari personalia turun kelapangan dan membantu para atasan langsung dalam penilaian mereka. Tenaga ahli dari personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan.

e. Metode Evaluasi Kelompok

Penilaian biasanya dilakukan oleh atasan langsung dan kegunaan dari penilaian kelompok ini untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai terjelek.

Adapun metode penilaian kinerja karyawan yang dilakukan Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat berdasarkan pengamatan penulis adalah metode Rating Scale dan metode peninjauan lapangan.

Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat menggunakan metode ini, dengan membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan factor-faktor yang dianggap penting dalam pelaksanaannya, seperti pada SKP dan penilaian juga dilakukan berdasarkan rekan kerja di lingkungan unit kerja masing.masing

4.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut **Kasmir (2016:200)** dalam buku yang berjudul “*Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*” tujuan penilaian kinerja antara lain:

1. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan

Dengan dilakukannya penilaian terhadap kinerja, maka manajemen perusahaan akan mengetahui dimana kelemahan karyawan.

2. Keputusan Penempatan

Bagi karyawan yang dinilai kinerjanya ternyata kurang mampu untuk menempati posisinya sekarang maka perlu dipindahkan ke bagian lain.

3. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Mereka yang mengalami peningkatan kinerja maka akan dilakukan promosi jabatan atau kepangkatan sesuai dengan peraturan perusahaan.

4. Kebutuhan latihan dan pengembangan

Bagi karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang, perlu diberikan pelatihan, agar mampu meningkatkan kinerjanya, tujuannya untuk mendongkrak kinerja karyawan agar lebih baik.

5. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja digunakan untuk kepentingan penyesuaian kompensasi adalah bagi mereka yang kinerjanya meningkat maka akan ada penyesuaian kompensasi.

6. Inventori Kompetensi pegawai

Dengan dilakukan penilaian kinerja terhadap seluruh karyawan untuk beberapa periode, maka perusahaan memiliki simpanan data karyawan. Data-data dan informasi ini merupakan data dan informasi mengenai kompetensi, skill, bakat, potensi seluruh karyawan

7. Kesempatan kerja adil

Bagi mereka yang memiliki kinerja baik, akan memperoleh balas jasa atas jerih payahnya atas meningkatkan kinerja

8. Komunikasi efektif antara atasan dan bawahan

Atasan akan dapat mengoreksi bagaimana seharusnya melakukan komunikasi yang baik terhadap bawahan satu persatu

9. Budaya Kerja

Artinya dengan adanya penilaian kinerja maka akan terciptanya budaya yang menghargai kualitas kerja.

10. Menerapkan Sanksi

Di samping memberikan berbagai keuntungan bagi karyawan, penilaian kinerja juga merupakan sarana untuk memberikan hukuman atau kinerja karyawan yang menurun.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis, tujuan penilaian kinerja pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat sudah sesuai dengan teori yang ada yaitu untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan, tercapainya target atau tidak dari seorang Pegawai Negeri Sipil, serta sebagai salah satu syarat dalam Usul Kenaikan Pangkat oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD), kenaikan gaji dan sebagai pertimbangan menentukan mutasi kepegawaian.

4.2 Hambatan dalam Penilaian Kinerja

Menurut **Sutrisno (2016:210)** berikut beberapa kesalahan yang sering terjadi dalam penilaian kinerja karyawan, yaitu :

1. Kesamaan dengan penilai
2. Bias
3. *Halo effect*
4. Hubungan jabatan
5. Penilaian rata-rata

Berdasarkan teori tersebut dan hasil pengamatan penulis pada pelaksanaan penilaian kinerja di Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat, adanya penilaian rata-rata atau memberikan nilai tengah pada seluruh karyawan. Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat menerapkan SKP online yang telah diresmikan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Jabar pada bulan April 2019, dengan sosialisasi singkat melalui dokumen yang dipublikasikan kepada seluruh pegawai, sehingga terjadinya hambatan sebagai berikut :

1. Kurang pemahannya pegawai terhadap SKP online dan terjadinya kesalahan teknis pada saat upload data pengunggahan laporan

kerja, seperti kesalahan jaringan.

2. Kurangnya kedisiplinan dalam melakukan absen yang seringkali mempengaruhi terhadap penilaian

4.3 Solusi Dalam Mengatasi Hambatan

Solusi dalam mengatasi masalah yang terjadi pada proses penilaian kinerja karyawan di Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat adalah dengan mengadakan pelatihan kepada seluruh pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat, program pelatihan yang dilaksanakan selama 14 hari kerja dan memberikan sosialisasi mengenai cara penggunaan aplikasi TRK atau SKP Online. Pelatihan ini ditujukan untuk menghasilkan pegawai yang mampu menggunakan SKP online dan melakukan penguploadan kinerja pada aplikasi. Selain itu Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat juga perlu meningkatkan kualitas pada perangkat sistem yang digunakan serta adanya motivasi dari pimpinan.

