Tepis Wiring: Jurnal Pengabdian Masyarakat
Vol. 4 No 1, April 2025 , pp. 29-38
DOI: https://doi.org/10.33379/tepiswiring.v4i1.4782

e-ISSN **2963-119X**
p-ISSN **2963-2080**

MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI MELALUI MEKANISME PENILAIAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN MALANG

Ria[1*], R.M Mahrus Ali[2], Sinollah[3]

[1,2,3] Universitas Islam Raden Rahmat Malang, Indonesia

*Fajriahria91@gmail.com

Abstract

This study analyzes the employee performance assessment system at the Malang Regency Transportation Office, based on observations and interviews with several employees. Performance assessments are carried out annually with quarterly evaluations by the head of the sub-division. Evaluations include employee performance, financial administration, and staffing. The assessment process involves several stages: Annual Work Plan (RKT), Performance Agreement, Employee Performance Targets (SKP), and the use of the "SIAP KERJA" Application. The RKT is prepared as an elaboration of the Agency's strategy and facilitates program evaluation. A Performance Agreement is a commitment document between leaders and subordinates related to the implementation of tasks with performance indicators. SKP includes targets that must be achieved in a certain period, measured based on quantity, quality, time, and cost. The results of this assessment are then summarized in the "SIAP KERJA" Application, which experiences technical problems such as frequent errors or maintenance. The suggested solution is to fill in daily activities regularly. This performance assessment aims to improve the integrity, accountability, transparency, and performance of the apparatus, as well as be the basis for evaluation, awards, and sanctions to employees.

Keywords: *Employee Performance Assessment, Transportation Dapartment.*

Abstrak

Penelitian ini menganalisis sistem penilaian kinerja karyawan di Dinas Perhubungan Kabupaten Malang, berdasarkan observasi dan wawancara dengan beberapa pegawai. Penilaian kinerja dilaksanakan secara tahunan dengan evaluasi triwulanan oleh kepala sub bagian. Evaluasi mencakup kinerja karyawan, administrasi keuangan, dan kepegawaian. Proses penilaian melibatkan beberapa tahapan: Rencana Kerja Tahunan (RKT), Perjanjian Kinerja, Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), dan penggunaan Aplikasi "SIAP KERJA". RKT disusun sebagai penjabaran strategi Dinas dan memudahkan evaluasi program. Perjanjian Kinerja adalah dokumen komitmen antara pimpinan dan bawahan terkait pelaksanaan tugas dengan indikator kinerja. SKP mencakup target yang harus dicapai dalam periode tertentu, diukur berdasarkan kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Hasil penilaian ini kemudian direkap dalam Aplikasi "SIAP KERJA", yang mengalami kendala teknis seperti seringnya error atau maintenance. Solusi yang disarankan adalah pengisian kegiatan harian secara rutin. Penilaian kinerja ini bertujuan untuk meningkatkan integritas, akuntabilitas, transparansi, dan kinerja aparatur, serta menjadi dasar evaluasi, penghargaan, dan pemberian sanksi kepada pegawai.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja Karyawan, Dinas Perhubungan.

Submitted: 2024-06-25	Revised: 2025-01-11	Accepted: 2025-05-27

PENDAHULUAN

Perusahaan atau instansi merupakan salah satu organisasi yang menghimpun orang orang yang biasanya disebut dengan karyawan atau pegawai untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Apabila suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut efektif (Rani & Mayasari, 2015). Setiap organisasi atau instansi yang ingin terus berkembang harus mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Terdapat cara untuk menilai kualitas sumber daya manusia dapat dilihat dari kinerja dan perilaku seorang pegawai yaitu penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan sangatlah penting dalam mencapai tujuan organisasi, demikian juga dengan perilaku kerja yang mempengaruhi produktifitas kinerja karyawan (Hamidah, 2022). Maka dari itu sangat diperlukan mekanisme penilaian prestasi kerja yang dapat dijadikan dasar untuk penilaian serta pengembangan prestasi karyawan.

Menurut (Anjarsari & Utomo, 2016). Salah satu tahap untuk melakukan pengukuran kinerja pada penilaian adalah dengan menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai. Sasaran Kinerja Pegawai atau lebih dikenal dengan istilah SKP yang sudah diatur dalam Peraturan Pemerintahan nomor 46 Tahun 2011 merupakan salah satu bagian yang menjadi unsur penilaian prestasi kinerja. SKP bertujuan untuk menjamin objektifitas pembinaan pegawai yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja. Sebagai instansi pemerintah, Dinas Perhubungan tentunya berupaya memaksimalkan segala bentuk kegiatan, khususnya dalam proses penilaian kinerja dan perilaku karyawan. Dinas Perhubungan secara umum merupakan unsur pelaksana otonomi daerah yang menyelenggarakan sebagian urusan Pemerintah Daerah dibidang Perhubungan (Maluku & Indonesia, 2015). Dinas Perhubungan juga merupakan unsur pelaksana otonomi daerah yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati melalui Sekretaris Derah (SEKDA).

Dinas Perhubungan mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan di bidang perhubungan, meliputi sub urusan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan (LLAJ), sub urusan pelayaran, sub kewenangan provinsi, melaksanakan tugas dekontsentrasi sampai dibentuk Sekretariat Gubernur sebagai Wakil Pemerintah Pusat dan melaksanakan tugas pembantuan sesuai bidang tugasnya (Maluku & Indonesia, 2015). Menurut penyelenggara fungsi yang tertera, maka dalam Dinas Perhubungan sudah menerapkan proses manajemen penilaian kinerja berdasarkan sistem penilaian SKP. Setiap pegawai Dinas Perhubungan wajib menyusun SKP sesuai dengan rincian tugas, tanggung jawab dan wewenangnya, yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur dan tata kerja organisasi.

Penyusunan Penilaian Kinerja Karyawan tentunya terdapat mekanisme dalam penyusunan Penilaian Kinerja Karyawan itu sendiri. Mekanisme adalah istilah yang berkaitan dengan mesin ataupun cara kerja suatu hal. Sinonim atau persamaan kata dari mekanisme adalah metode, operasi, prosedur, proses, sistem, dan teknik(Dunggio et al., 2022). Adapun Penilaian Kinerja Karyawan adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Dengan adanya Penilaian Kinerja atasan dapat menggunakan

hasil dari penilaian kinerja sebagai dasar pengambilan keputusan yang biasanya digunakan untuk promosi, pemberian balas jasa, dan juga pemberhentian karyawannya

Menurut (Rani & Mayasari, 2015) Sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat penting dalam menjalankan bisnis. Hal ini diperlukan agar Perusahaan dapat mengelola organisasinya dengan sebaik-baiknya dan mendukung mereka dalam mencapai tujuan perusahaanya. Kinerja karyawan menjadi isu utama bagi Perusahaan. Kinerja pegawai yang memuaskan tidak datang secara otomatis dan instan, namun memerlukan evaluasi yang berkesinambungan. Kinerja pegawai merupakan hasil atau prestasi kerja seorang pegawai yang dinilai dari segi kualitas dan kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Penilaian kinerja karyawan mengevaluasi seberapa baik seorang karyawan melakukan pekerjaannya dibandingkan dengan serangkaian kriteria dan mengkomunikasikan informasi ini kepada karyawan tersebut (Pengendalian & Ada, 1997). Oleh karena itu, evaluasi kinerja dianggap valid jika mencakup dua hal: (1) keberadaan seperangkat standar , dan (2) transmisi informasi (umpan balik). Pernyataan ini juga didukung oleh Gary Dessl (Evita et al., 2017).

Menurut Sedarmayanti dalam (Ainnisya & Susilowati, 2018) Penilaian kinerja diperlukan untuk mengetahui hasil atau tingkat keberhasilan karyawan. Penilaian kinerja dapat dilakukan secara rutin atau secara periodik yang dapat dinilai oleh atasan langsung. Adapun penilaian tidak hanya meliputi kegiatan fisik yang dihasilkan oleh pegawai tetapi juga menilai kemampuankemampuan atau keahlian-keahlian khusus dari pegawai sesuai dengan jabatan dan pekerjaan masing-masing. Penilaian kinerja merupakan sebuah sistem yang normal dapat digunakan untuk beberapa periode waktu tertentu untuk bisa menilai prestasi kerja dari kegiatan yang telah dilakukan. Adanya penilaian kinerja dapat mengidentifikasi, memperkirakan, mendata, serta dapat melihat potensi maupun kelemahan dari karyawan saat melakukan pengerjaan tugas (Setiawan et al., 2021).

Menurut irhan fahmi dalam (Dudung & Mintarsih, 2021). Kinerja karyawan yang baik dalam perusahaan dapat dilihat dari hasil penilain kinerja. Penilaian kinerja merupakan tolak ukur yang dilakukan perusahaan untuk mengetahui seberapa besar karyawan tersebut mengalami perkembangan dalam menjalankan setiap pekerjaannya. Penilaian kinerja sendiri merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut.

METODE

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang merupakan metode-metode untuk mengeksporasi. Menurut Sugiyono (2018) Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dan peneliti sebagai instrument. dimana peneliti menggunakan metode ini untuk mengetahui mekanisme penilaian kinerja karyawan pada dinas perhubungan kabupate Malang adalah sebagai pengumpulan data yang dilakukan secara observasi, wawancara dan Dokumentasi.

PEMBAHASAN

Hasil dari obsevasi dan wawancara pada dinas perhubungan kabupaten malang dari beberapa pegawai bahwasanya Dinas Perhubungan Kabupaten Malang melaksanakan penilaian kinerja karyawan satu kali dalam satu tahun. Penilaian kinerja yang dilakukan setahun sekali ini merupakan hasil rekapan seluruh kegiatan penilaian karyawan, sedangkan selama (triwulan) tiga bulan sekali setiap kepala sub tiap bagian-bagian dapat melihat hasil kerja nyata yang dilakukan oleh bawahannya yang nantinya dijadikan untuk bahan evaluasi, jika masih terdapat beberapa target yang belum tercapai atau dirasa belum maksimal apa yang sudah dicapai. Evaluasi ini dilaksanakan tidak hanya terkait dengan kinerja pada masing-masing karyawan, namun juga administrasi keuangan, kepegawaian dan lain-lain pada masing-masing unit kerja karyawan.

Dinas Perhubungan Kabupaten Malang sendiri melaksanakan penilaian kinerja secara terstruktur dan terjadwal. Penilaian prestai kerja dilakukan secara manual yang di kerjakan sesuai dengan format yang di tentukan oleh badan kepegawaian dan sumber daya manusia (BKPSDM). Jumlah capaian nilai tahunan, berdasarkan pada Aplikasi "SIAP KERJA" yang dapat di akses pada http://siapkerja.malangkab.go.id/. Halaman awal Web Aplikasi "SIAP KERJA" Kabupaten Malang. Halaman web ini bisa di akses dengan memasukkan user yang dimiliki oleh masing masing Pegawai pada setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD).

Adapun tahapan-tahapan untuk melakukan Penilaian Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Malang:

- Adanya Rencana Kerja Tahunan
- Perjanjian Kinerja
- Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)
- Aplikasi "SIAP KERJA"

Rencana kerja tahunan (RKT)

Rencana kerja tahunan ini termasuk langkah atau tahapan awal sebelum kita membuat penilaian kinerja, karena RKT sendiri mempunyai tujuan dalam penyusunan, yaitu penyusunan rencana kerja tahunan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Malang adalah sebagai penjabaran dari rencana strategi Dishub Kabupaten Malang. Yang menjadi tujuan Rencana Kerja Tahunan Dinas Perhubungan Kabupaten Malang adalah:

a. Untuk mengetahui kebijakan Kabupaten Malang yang berkaitan dengan program atau kegiatan Dishub Kabupaten Malang, sebagai acuan dalam pelaksanaan tugas dan pencapaian sasaran Dishub Kabupaten Malang.
b. Memudahkan evaluasi program dan kegiatan kerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Malang.

Rencana kerja tahunan Dinas Perhubungan disusun secara integrasi dari potensi sumber daya manusia dengan sumber daya lainnya yang diharapkan mampu melaksanakan tupoksi sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan dan masyarakat.

Perjanjian Kinerja

Tahap kedua untuk melakukan penilaian kinerja adalah perjanjian kinerja, perjanjian kinerja merupakan lembar atau dokumen yang berisikan penugasan dari

pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan yang lebih rendah untuk melaksanakan program atau kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja. Melalui kesepakatan antara penerima dan pemberi amanah atas kinerja terstruktur berdasarkan tugas, fungsi dan wewenang serta sumber daya yang tersedia. Kinerja yang disepakati tidak dibatasi pada kinerjaa yang dihasilkan atas kegiatan tahun bersangkutan, tetapi termasuk kinerja yang seharusnya terwujud akibat kegiatan tahun-tahun sebelumnya. Tujuan dari penyusunan perjanjian kinerja adalah sebagai berikut:

a. Sebagai wujud nyata komitmen antara penerima dan pemberi amanah untuk meningkatkan integritas, akuntabilitas transparasi dan kinerja aparatur.
b. Menciptakan tolak ukur kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja aparatur.
c. Sebagai dasar penilaian keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dan sebagai dasar pemberian penghargaan dan sanksi.
d. Sebagai dasar bagi pemberi amanah untuk melakukan monitoring, evaluasi dan supervisi atas perkembangan atau kemajuan kinerja penerima amanah.
e. Sebagai dasar dalam penetapan sasaran kinerja pegawai

Sasaran kinerja adalah rencana dan target kinerja yang dibuat oleh pegawai kemudian harus dicapai dalam ukuran waktu tertentu.target tersebut telah ditentukan,diketahui serta disetujui oleh pimpinan pegawai yang bersangkutan berdasarkan tugas pokok dan fungsi masing-masing.

Kualitas (pencapainya) yang merupakan hasil kerja nyata dari pegawai negri sipil. Pencapaian pegawai dapat dilihat diperjanjian kinerja pegawai yang sebelumnya di isi oleh pegawai yang bersangkutan. Penilaian dilakukan dengan cara melihat seberapa target yang teralisasi meliputi kuantitas, kualitas, estimasi waktu, dan biaya. Kuantitas (output) dapat terdiri dari konsep gagasan pegawai, laporan, dan lain-lain. Kualitas (pencapaian) yang merupakan hasil kerja nyta dari pegawai negeri sipil di Dinas Perhubungan Kabupaten Malang.

Setelah semua dilihat kemudian dihitung anatara target dan realisasi, hasil dari perhitungan tersebut merupakan capaian prestasi pegawai negeri sipil selama satu tahun priode kerja. Ketika dirasa belum maksimal kinerja pegawai yang bersangkutan, pejabat penilaian kinerja dapat memberikan arahan supaya pegawai tersebut untuk bekerja lebih optimal kedepannya.

Penilaian prestasi kerja pegawai merupakan hasil pencapaian pegawai negeri sipil selama satu tahun priode kerja. Penilaian pegawai dilakukan oleh masing-masing atasan pegawai negeri sipil yang dilakukan secara rutin selama setahun sekali, pada akhir tahun (Desember) dapat dilihat hasil rekapan seluruh kegiatan penilaian karyawan. Setelah melihat hasil penilaian, para pegawai negeri sipil diharapkan tetap konsisten dan tetap bekerja secara maksimal kedepnanya sehingga dapat bermanfaat bagi Masyarakat. Penilalian prestasi kerja pegawai negeri sipil adalah dengan cara menjumlahkan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja yang terdiri dari orientasi pelayanan, inisiatif kerja, komitmen, Kerjasama, dan kepemimpinan. Sasaran kerja pegawai dari bobot 60% dan perilaku kerja 40%, ada juga kriteria nilai prestasi kerja dikatakan dengan sebutan huruf dan angka seperti pada tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Penilaian Kinerja Pegawai

No	Skor	Keterangan
1.	100-89	Amat baik
2.	90-76	Baik
3.	75-62	Cukup
4.	60-51	Sedang
5.	50-0	Kurang

Sumber: Dinas Perhubungan Kabupaten Malang, 2024

Dengan melihat penilaian di atas, diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi pegawai negeri sipil untuk meningkatkan kinerja mereka sesuai dengan kemampuan mereka. Karena Ketika pencapaian atau prestasi pegawai negeri sipil mengalami meningkatan maka bukan tidak mungkin akan mendapatkan kenaikan jabatan sesuai dengan porsi kerja pegawai negeri sipil.

Aplikasi Siap Kerja

Aplikasi siap kerja ini merupakan aplikasi dari atasan yakni Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) yang mana tujuannya adalah untuk menginput laporan hasil penilaian kinerja pegawai negri sipil (PNS) pada Dinas Perhubungan Kabupaten Malang, dan untuk mengetahui peningkatan kinerja seluruh karyawan pertahunya dan Aplikasi SIAP KERJA ini termasuk tahapan terakhir dalam proses pembuatan penilaian kinerja karyawan. Sasaran kerja pegawai adalah hasil relisasi kerja pegawai negri sipil selama satu tahun, pencapaian pegawai dapat dilihat di kontrak pegawai yang sebelumnya di isi oleh pegawai yang bersangkutan. Penilaian dilakukan dengan cara melihat seberapa target yang terealiasi meliputi kuantitas, kualitas, estimasi waktu, dan biaya. Kuantitas (output) dapat terdiri dari konsep gagasan pegawai laporan, dan lain-lain. Kualitas (capaian) merupakan hasil kerja nyata dari pegawai negeri sispil (PNS)

Sasaran kerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Malang di input oleh masing-masing oleh pegawai negeri sipil (PNS) pada awal tahun. Sasaran kerja pegawai ini merupakan merupakan rencana kerja untuk 12 bulan kedepan atau selama setahun. Setelan sasaran kerja pegawai di input, kemudian akan di validasi atau disahkan oleh atasan langsung melalui akun "SIAP KERJA" atasan yang bersangkutan. Masuk pada menu persetujuan atasan pilth opsi mana yang akan di validasi. Pemberian nilai pada halaman validasi berdasarkan pada kinerja masing-masing individu. Sedangkan untuk penginputan sasaran kerja pegawai (SKP) bulanan tidak perlu meminta validasi oleh atasan. Nantinya penilaian tersebut akan otomatis di akumulasi pada akhir tahun, kemudian operator yang mengisi PPK Manual (format excel) hanya perlu menyalin dari penilaian akhir berdasarkan aplikasi siap kerja.

Kendala dan Hambatan Penilaian Kinerja Dinas Perhubungan

Kendala yang di alami pada penilaian kinerja hanya pada Aplikasi Web "SIAP KERJA" yang sering eror atau maintenance. Solusinya, untuk pengisian kegiatan harian pada Sasaran Kinerja Pegawai bulanan, penginputan disarankan untuk di lakukan setiap hari, bukan di input pada akhir minggu/akhir bulan. Penilaian kinerja merupakan alat

manajerial penting dalam mengukur pencapaian pegawai dan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Dalam konteks instansi pemerintah seperti Dinas Perhubungan Kabupaten Malang, sistem penilaian kinerja berperan tidak hanya untuk evaluasi individu, tetapi juga sebagai bentuk akuntabilitas publik. Namun, dalam praktiknya, penilaian kinerja masih menemui berbagai hambatan struktural, kultural, dan teknis yang mengurangi efektivitasnya. Artikel ini bertujuan mengidentifikasi kendala utama dalam penilaian kinerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Malang serta menawarkan solusi yang berbasis pada teori manajemen kinerja dan praktik terbaik sektor publik.

Kendala dan Hambatan Penilaian Kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Malang adalah sebagai berikut:

1. Sistem Penilaian yang Belum Terintegrasi Secara Digital. Salah satu hambatan utama adalah belum optimalnya pemanfaatan sistem informasi manajemen kinerja berbasis teknologi. Proses penilaian masih dilakukan secara manual dan administratif, yang menyebabkan ketidakefisienan dan kurangnya akurasi data. "Sistem penilaian kinerja berbasis digital mempermudah pemantauan dan evaluasi secara real-time serta meningkatkan transparansi" (Sudrajat, 2020, p. 134).
2. Indikator Penilaian yang Tidak Sesuai dengan Tugas Pokok. Indikator yang digunakan dalam menilai kinerja pegawai sering kali tidak mencerminkan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) secara spesifik. Hal ini menyebabkan ketidakadilan dalam penilaian. "Ketidaksesuaian indikator dengan realitas tugas lapangan berpotensi menurunkan motivasi kerja pegawai" (Wicaksono & Nugroho, 2021, p. 210).
3. Kompetensi Penilai yang Rendah. Masih banyak pejabat penilai yang belum memiliki pemahaman memadai tentang teknik penilaian kinerja, terutama terkait objektivitas dan evaluasi berbasis kompetensi. "Tanpa pelatihan yang memadai, penilaian kinerja akan bersifat subyektif dan kurang dapat dipertanggungjawabkan" (Prasetyo & Arifianto, 2019, p. 76).
4. Budaya Organisasi yang Belum Berorientasi pada Kinerja. Budaya birokrasi yang masih menjunjung senioritas atau kedekatan personal dalam proses penilaian kinerja menjadi hambatan dalam membangun sistem merit-based. "Kultur organisasi birokratis sering kali menghambat pembentukan sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan" (Kartika & Rachmawati, 2022, p. 89).
5. Minimnya Tindak Lanjut dari Hasil Penilaian. Penilaian kinerja sering kali hanya menjadi formalitas administratif yang tidak diikuti oleh kebijakan atau tindakan manajerial seperti promosi, rotasi, atau pelatihan. "Tanpa aksi nyata pasca-penilaian, sistem kinerja menjadi tidak relevan bagi pegawai" (Lestari, 2021, p. 102).
6. Keterbatasan Umpan Balik dan Partisipasi Pegawai. Kurangnya mekanisme feedback membuat pegawai tidak memahami area perbaikan. Selain itu, keterlibatan pegawai dalam proses penilaian juga sangat terbatas. "Umpan balik dan partisipasi pegawai adalah kunci utama pengembangan kinerja berkelanjutan" (Rahayu & Mustofa, 2020, p. 58)

Solusi Strategis untuk Mengatasi Hambatan

a. Implementasi Sistem e-Kinerja yang Terintegrasi. Pemerintah daerah perlu mengembangkan dan mengimplementasikan sistem penilaian berbasis elektronik seperti e-Kinerja yang digunakan di beberapa daerah lain. Sistem ini memungkinkan

input data kinerja secara langsung, berbasis indikator, dan dapat diakses oleh semua pihak terkait. "Pemanfaatan teknologi informasi meningkatkan efisiensi, akurasi, dan transparansi dalam proses penilaian kinerja" (Sudrajat, 2020).

b. Penyusunan Indikator Kinerja Spesifik dan Terukur. Perlu adanya revisi indikator kinerja agar sesuai dengan unit kerja masing-masing. Setiap jabatan harus memiliki IKU (Indikator Kinerja Utama) yang SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). "Penilaian kinerja yang akurat membutuhkan indikator yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi jabatan" (Wicaksono & Nugroho, 2021).
c. Pelatihan dan Sertifikasi bagi Pejabat Penilai. Dinas Perhubungan perlu menyelenggarakan pelatihan teknis tentang penilaian kinerja berbasis kompetensi. Bahkan, penilai sebaiknya memiliki sertifikasi khusus. "Kompetensi penilai merupakan fondasi penting dalam menjamin objektivitas dan keadilan sistem penilaian" (Prasetyo & Arifianto, 2019).
d. Penguatan Budaya Kinerja melalui Kepemimpinan Transformasional. Kepemimpinan transformasional yang mendorong orientasi hasil dan penghargaan terhadap prestasi perlu ditumbuhkan dalam birokrasi. "Perubahan budaya organisasi harus dimulai dari gaya kepemimpinan yang visioner dan inspiratif" (Kartika & Rachmawati, 2022).
e. Integrasi Hasil Penilaian dalam Kebijakan SDM. Hasil penilaian kinerja harus digunakan secara nyata dalam keputusan kepegawaian, termasuk promosi, mutasi, pengembangan karier, dan pemberian penghargaan. "Kebijakan berbasis kinerja menciptakan motivasi dan kepercayaan pegawai terhadap sistem yang ada" (Lestari, 2021).
f. Peningkatan Keterlibatan dan Transparansi. Setiap pegawai harus diberikan akses untuk mengetahui hasil penilaian dan memiliki ruang untuk memberikan masukan atas proses tersebut. Forum evaluasi berkala dapat dilakukan sebagai sarana komunikasi dua arah. "Transparansi dan partisipasi aktif memperkuat kepercayaan dan akuntabilitas dalam manajemen kinerja" (Rahayu & Mustofa, 2020).

Penilaian kinerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Malang menghadapi tantangan sistemik, mulai dari infrastruktur yang belum mendukung digitalisasi, lemahnya kompetensi penilai, indikator yang tidak relevan, hingga budaya kerja yang belum sepenuhnya merit-based. Untuk mengatasinya, dibutuhkan strategi integratif yang mencakup reformasi sistem, pelatihan SDM, penguatan budaya kerja, serta kebijakan berbasis data. Dengan perbaikan tersebut, penilaian kinerja tidak hanya menjadi alat evaluatif, tetapi juga transformasional dalam meningkatkan efektivitas dan kualitas pelayanan publik.

KESIMPULAN

Adapun kesimpulan dari pembahasan diatas adalah, untuk melakukan atau melaksanakan penilaian kinerja karyawan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Malang ada beberapa tahapan, yaitu adanya rencana kerja tahunan, adanya perjanjian kinerja, adanya SKP atau sasaran kerja pegawai dan yang terakhir adanya aplikasi "SIAP KERJA". Penilaian dilakukan oleh pejabat penilai, yaitu atasan langsung pegawai yang dinilai dengan ketentuan serendah-rendahnya kepala urusan atau pejabat lain yang setingkat

dengan itu. Pejabat penilai melakukan penilain terhadap terhadap pegawai yang berada dalam lingkungannya pada akhir bulan desember tiap-tiap tahun. Jangka waktu penilaian adalah mulai bulan januari sampai dengan bulan desember tahun yang bersangkutan. Setiap unsur penilaian ditentukan diulu nilainya dengan angka, kemudian ditentukan nilai sebutanya. Hasil penilaian kinerja dituangkan dalam daftar penilaian kinerja. Pejabat penilai baru dapat melakukan penilaian kinerja , apabila penilai telah membawahkan pegawai yang bersangkutan sekurang-kurangnya enam bulan membawahi pegawai yang dinilai, maka pejabat penilai tersebut dapat melakukan penilaian kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Ainnisya, R. N., & Susilowati, I. H. (2018). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hotel Cipta Mampang Jakarta Selatan. *Widya Cipta*, *II*(1), 133–140.

Anjarsari, N., & Utomo, A. P. (2016). Aplikasi Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (Skp) Berbasis Web Pada Dishubkominfo Kudus. *Simetris : Jurnal Teknik Mesin, Elektro Dan Ilmu Komputer*, *7*(1), 385. https://doi.org/10.24176/simet.v7i1.529

Dudung, H., & Mintarsih, E. (2021). PENGARUH PENILAIAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA KERTA RAHARJA KABUPATEN TANGERANG. *Jurnal Manajemen Bisnis*, *10*(2), 269–273.

Dunggio, Manueke, & Mamusung. (2022). Pengaruh Fasilitas Knator Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Manado. *Manajemen Administrasi Bisnis Dan Pemasaran*, *4*(1), 1–14.

Hamidah, R. (2022). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Kabupaten Pangandaran. *Unigal Repository*, *02*(02), 4772–4781. http://repository.unigal.ac.id/handle/123456789/2163

Kartika, R., & Rachmawati, E. (2022). Budaya Organisasi Birokrasi di Indonesia: Studi Kasus pada Instansi Pemerintah Daerah. Jurnal Administrasi Publik, 14(1), 85–92.

Lestari, S. D. (2021). Implementasi Penilaian Kinerja Pegawai dalam Perspektif Manajemen Kinerja Publik. Jurnal Ilmu Administrasi Negara, 8(2), 98–104.

Maluku, P., & Indonesia, N. R. (2015). *pembentukan organisasi dan tata kerja dinas perhubungan kabupaten buru*.

Pengendalian, P., & Ada, K. (1997). Evaluasi Kinerja. In *Bina Ekonomi* (Vol. 1, Issue 1).

Prasetyo, H., & Arifianto, B. (2019). Kualitas Penilaian Kinerja dan Kompetensi Penilai di Lingkungan Pemerintah Daerah. Jurnal Birokrasi dan Administrasi Publik, 6(1), 70–80.

Rani, I. H., & Mayasari, M. (2015). *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi*. *3*(2), 164–170.

Setiawan, R., Cahyana, R., & Hakim, P. (2021). Implementasi Konsep Behaviorally Anchor

Rating Scale pada Sistem Informasi Penilaian Kinerja Karyawan Berbasis Web. *Jurnal Algoritma*, *18*(2), 562–573.

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R & D*.

Rahayu, I., & Mustofa, A. (2020). Umpan Balik Kinerja dalam Lingkungan Pemerintahan: Masalah dan Solusi. Jurnal Manajemen SDM Aparatur Negara, 11(2), 55–60.

Sudrajat, D. (2020). Optimalisasi Sistem Informasi Manajemen Kinerja dalam Pemerintahan Daerah. Jurnal Teknologi Pemerintahan, 3(2), 130–137.

Wicaksono, A., & Nugroho, D. (2021). Evaluasi Indikator Kinerja Pegawai Negeri Sipil: Sebuah Kajian Teoritis dan Praktis. Jurnal Manajemen dan Organisasi Publik, 12(3), 205–215.