

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh

Penilaian Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat

Alya Azzahra^a dan Metha Djuwita Supriatna^b

^a Politeknik STIA LAN Bandung

^b Politeknik STIA LAN Bandung

e-mail : a alyazzahra609@gmail.com, b metha.djuwita@poltek.stialanbandung.ac.id

Abstrak

Penilaian kinerja merupakan salah satu bentuk pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan memberikan penghargaan atas kinerja pegawai dan memotivasi pegawai dalam perbaikan kinerja pada masa yang akan datang. Penilaian kinerja pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat menggunakan metode sasaran kinerja pegawai. Pada prosesnya sebuah sistem aplikasi TRK digunakan. Dalam pelaksanaan penilaian kinerja tersebut ditemukan masih ada permasalahan yang mengakibatkan belum optimalnya penilaian kinerja di BKD Jawa Barat. Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif dengan pengumpulan data dilakukan menggunakan teknik wawancara. Data kemudian dianalisis dengan menggunakan diagram *fishbone* sehingga dapat dipahami akar penyebab permasalahan yang terjadi. Berdasarkan hasil analisis, dapat diketahui bahwa pengelola aplikasi TRK tidak memiliki kompetensi di bidang IT, belum adanya prosedur penilaian kinerja, dan sistem aplikasi TRK seringkali bermasalah. Sehingga, untuk mengoptimalkan pelaksanaan penilaian kinerja di BKD Jawa Barat dapat dilakukan dengan : 1) Menyusun Standar Operating Procedure (SOP) penilaian kinerja; 2) Menerapkan pengaturan waktu akses aplikasi TRK, 3) Melakukan pemeliharaan sistem aplikasi TRK, dan 4) Memberikan pelatihan bagi pegawai pengelola sistem terkait IT.

Kata Kunci: sumber daya manusia; kinerja; penilaian kinerja.

Employee Performance Appraisal At the Regional Personnel Agency of West Java

Abstract

Performance appraisal is one form of human resource management in the organization. Performance appraisal is carried out with the aim of rewarding employee performance and motivating employees to improve performance in the future. Performance appraisal at the Regional Personnel Board of West Java Province uses the employee performance target method. In the process, a TRK application system is used. In the implementation of the performance appraisal, it was found that there were still problems that resulted in the not optimal performance appraisal at the BKD of West Java. The research was conducted using qualitative methods with data collection carried out using interview techniques. The data is then analyzed using a fishbone diagram so that the root causes of the problems that occur can be understood. Based on the results of the analysis, it can be seen that the employee who manages the TRK system application does not have competence in the IT field, there is no performance appraisal procedure, and the TRK application system is often problematic. So, to optimize the implementation of performance appraisal in BKD of West Java, it can be done by: 1) Developing Standard Operating Procedure (SOP) for performance appraisal; 2) Implementing time setting for TRK application access, 3) Performing maintenance on the TRK application system, and 4) Providing IT training for employee who manages the TRK system application.

Keywords: human resources; performance; performance appraisal.

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

**Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh**

A. PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam pengelolaan pegawai dalam mencapai tujuan strategis organisasi. Kadek et al., (2019) mengemukakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia berperan penting dalam pengelolaan manajemen organisasi seperti perencanaan, pengadaan, pengorganisasian, pengarahaan, pengawasan, dan evaluasi pegawai guna mencapai tujuan strategis organisasi. Salah satu bentuk pengelolaan manajemen sumber daya manusia yaitu manajemen kinerja.

Manajemen kinerja merupakan proses yang berorientasi pada tujuan strategis organisasi guna memastikan proses pelaksanaan kerja dalam organisasi dapat meningkatkan produktivitas karyawan, tim, dan organisasi dalam upaya pencapaian tujuan strategis organisasi. Menurut Tsaury (2014), manajemen kinerja berperan dalam mengukur kinerja yang dihasilkan pegawai melalui proses perbandingan kinerja dengan perencanaan organisasi berdasarkan indikator, standar, dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses menilai dan mengukur kinerja para pegawai yang berdasarkan pada indikator ketercapaian kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Selain itu, penilaian prestasi kinerja merupakan sebuah proses membandingkan apakah pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (Mangkunegara & Prabu, 2007). Menurut Gomes (2003), penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan penghargaan atas kinerja pegawai dan memotivasi pegawai dalam perbaikan kinerja pada masa yang akan datang. Lebih lanjut, informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan dan penempatan tugas-tugas tertentu.

Pembinaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui penilaian kinerja berdasarkan pada sistem prestasi dan sistem karir yang objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Perwujudan hal tersebut tentu erat hubungannya dengan proses proses penilaian pencapaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sesuai dengan

Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 75 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat (2019), penilaian kinerja PNS dilaksanakan dalam suatu sistem manajemen kinerja PNS. Penilaian kinerja PNS tersebut meliputi penilaian SKP, perilaku kerja, dan inovasi. Penilaian kinerja PNS biasanya menggunakan sistem informasi berbasis internet yang mencakup data PNS, profil kinerja PNS, dan penilaian kinerja PNS, termasuk pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Barat.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu lembaga teknis daerah yang bertugas melaksanakan manajemen kepegawaian daerah. BKD mempunyai tugas pokok dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang kepegawaian yang meliputi pengadaan, pemberhentian dan informasi kepegawaian, mutasi dan promosi, pengembangan aparatur, hingga melakukan penilaian kinerja aparatur (Peraturan Gubernur Jawa Barat No 66 Tentang Tugas Pokok, Fungsi, Rincian Tugas Unit, Dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah, 2017). Dalam proses penilaian kinerja, BKD menerapkan sistem penilaian kinerja PNS dengan manajemen kinerja PNS melalui aplikasi Tunjangan Remunerasi Kinerja (TRK).

Berdasarkan hasil observasi serta wawancara awal kepada para pegawai Sub Bagian Kepegawaian Umum dan Kehumasan BKD Jawa Barat, ditemukan beberapa fenomena menarik terkait pelaksanaan penilaian kinerja. Pertama, berkaitan dengan sistem penilaian kinerja yang diterapkan pada BKD Jawa Barat, yaitu sering terjadinya kesalahan dalam sistem berupa *server down* dikarenakan pegawai mengakses sistem TRK secara serentak. Dampaknya, pelaporan hasil kerja pegawai seringkali terlambat dan melebihi batas waktu yang telah ditentukan. Kedua, masih ditemukannya pegawai yang kebingungan dalam melaksanakan proses penilaian kinerja dan seringkali perlu bertanya secara langsung kepada pegawai pada Sub Bagian Kepegawaian dan Umum yang secara langsung mengelola sistem aplikasi TRK. Hal ini berdampak pada waktu yang dihabiskan oleh pegawai pada Sub Bagian

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh

Kepegawaian dan Umum tersebut yang seringkali lebih banyak dihabiskan untuk memberikan penjelasan terkait proses penilaian kinerja.

Berdasarkan temuan awal tersebut, penelitian ini tentu menjadi penting untuk dilakukan guna mengoptimalkan proses penilaian kinerja di BKD Jawa Barat. Adapun tujuan dari dilakukannya penelitian ini, adalah : 1) Mengetahui kendala dalam proses penilaian kinerja di BKD Jawa Barat, 2) Menganalisis akar penyebab permasalahan penilaian kinerja di BKD Jawa Barat, dan 3) Memberikan rekomendasi dalam mengoptimalkan pelaksanaan penilaian kinerja BKD Jawa Barat.

B. PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Melalui metode dan pendekatan tersebut, dapat dipahami sebuah fenomena lebih mendalam dengan didukung oleh pendapat para ahli yang kemudian dikumpulkan lalu dikembangkan menjadi hasil penelitian yang berupa data deskriptif.

Penilaian kinerja PNS pada BKD Jawa Barat dilaksanakan melalui pendekatan metode SKP (Sasaran Kerja PNS). Penilaian prestasi kerja dilakukan secara sistematis dengan menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan penilaian perilaku kerja dengan bobot penilaian unsur SKP sebesar 60% dan perilaku kerja sebesar 40%. Menurut Handoko (2016), penilaian prestasi kinerja adalah proses mengevaluasi kinerja pegawai terhadap pekerjaannya. Penilaian kinerja PNS dilakukan secara periodik dengan tujuan untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang PNS dalam bekerja serta mengetahui kekurangan dan kelebihan yang dimiliki PNS dalam melaksanakan tugasnya.

BKD Jawa Barat menerapkan penilaian dengan melakukan pemantauan pada aktivitas harian yang diinput secara manual oleh pegawai sesuai dengan SKP yang telah diinput sebelumnya. Terkait proses penilaian kinerja sudah disosialisasikan kepada para penilai kinerja pegawai maupun seluruh pegawai BKD Jawa

Barat melalui seminar maupun webinar yang dilaksanakan secara rutin terlebih jika ada pembaharuan mengenai sistem.

Proses penilaian kinerja pegawai dilakukan *by system* mulai dari pegawai melakukan *input* perencanaan kinerja kedalam aplikasi TRK, lalu Kepala Badan BKD Jawa Barat memverifikasi perencanaan kinerja dalam aplikasi TRK. Selanjutnya, setiap pegawai BKD Provinsi Jawa Barat wajib mengisi aktivitas kerja setiap harinya, dengan cara mengisi format yang telah ditentukan sistem (berdasarkan SKP) dan menyertakan bukti kegiatan. Bukti yang disertakan berupa bukti foto dan kegiatan pelaksanaan. Batas pengumpulan pengisian aktivitas kinerja ini yaitu 7 hari kalender sejak portal pengisian dibuka. Pengisian aktivitas harian pegawai meliputi waktu pengerjaan pekerjaan, deskripsi singkat pekerjaan, dan bukti kegiatan berupa foto maupun video kegiatan. Setiap satu bulan sekali, aktivitas harian tersebut diolah dari semua Sub Bidang maupun Sub Bagian yang ada dalam BKD Jawa Barat.

Hasil dari penilaian kinerja tidak dikelola pada unit kerja masing - masing, melainkan langsung dari setiap pegawai ke Kepala BKD. Setelah proses pengumpulan dan kompilasi penilaian kinerja seluruh pegawai, maka Kepala Badan BKD Jawa Barat akan memvalidasi satu persatu aktivitas harian pegawai. Besaran nilai yang diberikan saat proses validasi oleh Kepala BKD tersebut nantinya akan dijumlahkan menjadi bentuk skor sementara penilaian kinerja pegawai BKD Jawa Barat. Penilaian aktivitas harian ini memiliki bobot 60%. Selanjutnya yaitu pegawai akan melaksanakan penilaian perilaku menggunakan metode penilaian kinerja 360. Penilaian perilaku ini memiliki bobot 40%. Penggabungan hasil kedua penilaian tersebut pada akhirnya akan menghasilkan perolehan skor sementara penilaian kinerja. PNS dapat mengajukan keberatan berkenaan dengan sistem atau non-sistem. Keberatan yang diajukan oleh PNS dapat dikerenakan oleh adanya kesalahan/ malfungsi pada sistem sebelum mendapatkan skor akhir penilaian.

Skor akhir penilaian kinerja akan menentukan jumlah Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang akan didapatkan oleh masing - masing

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

**Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh**

sistem. Fenomena *server down* sering terjadi karena pegawai mengakses secara serentak.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, adapun rekomendasi yang dapat diberikan untuk menjawab permasalahan tersebut, yaitu:

1. Menyusun *Standar Operating Procedure* (SOP) Penilaian Kinerja.

Dengan adanya SOP terkait penilaian kinerja pada BKD Jawa Barat akan memudahkan pegawai dalam memahami dan melaksanakan proses penilaian kinerja. Terutama jika terdapat pegawai yang kebingungan dalam melaksanakan proses penilaian kinerja. Pegawai yang kebingungan tidak perlu bertanya secara langsung kepada pegawai yang mengelola sistem. Hal ini tentunya akan meringankan beban kerja arsiparis tersebut dengan tidak perlu menjelaskan proses penilaian kinerja secara satu persatu. Hal ini juga dilakukan guna mencapai efisiensi waktu bekerja bagi pegawai tersebut. Pegawai yang kebingungan dapat melihat SOP penilaian kinerja sebagai acuannya.

2. Pengaturan waktu akses aplikasi TRK.

Dalam akses sistem penilaian kinerja melalui aplikasi TRK, terdapat permasalahan yaitu sering terjadinya *server down* sehingga menghambat pegawai dalam mengisi aktivitas harian pegawai. Akibatnya masih ada pegawai yg terlambat dalam melaporkan Indeks Kinerja Individu (IKI). Maka diperlukan sebuah pembagian waktu akses pegawai. Pembagian waktu ini dapat dikelompokkan berdasarkan sub bagian yang ada di BKD Jawa Barat. Hal tersebut juga dapat meningkatkan kedisiplinan pegawai dalam melaporkan aktivitas harian pegawai dengan tepat waktu.

3. Pemeliharaan sistem aplikasi TRK.

Diperlukan sebuah pemeliharaan sistem secara berkala guna meminimalisir kesalahan pada sistem. BKD Jawa Barat dapat merekrut pegawai yang memiliki kemampuan khusus terkait IT. Hal ini bertujuan agar adanya pegawai yang dapat mengatasi permasalahan kesalahan pada sistem secara responsif dan mengantisipasi kesalahan tersebut terulang pada masa yang akan datang dengan memelihara sistem secara berkala.

4. Pemberian pelatihan bagi pegawai pengelola sistem.

Pegawai yang bertugas dalam mengelola aplikasi TRK harus memiliki kemampuan ahli dalam mengelola sistem. Diperlukan pelatihan dan pendidikan khusus terkait IT terhadap pegawai yang bersangkutan. Hal tersebut bertujuan guna meminimalisir kesalahan pada sistem dan kesalahan tersebut dapat diatasi secara cepat.

C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Penilaian kinerja merupakan suatu proses menilai dan mengukur kinerja para pegawai yang berdasarkan pada indikator ketercapaian kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Penilaian kinerja PNS pada BKD Jawa Barat dilaksanakan melalui pendekatan metode SKP (Sasaran Kerja PNS). Penilaian kinerja PNS dilakukan secara periodik dengan tujuan untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang PNS dalam bekerja. Proses penilaian kinerja pada BKD Provinsi Jawa Barat dinilai belum optimal. Hal ini dikarenakan masih adanya beragam permasalahan yang terjadi. Adapun rekomendasi yang dapat diberikan untuk mengoptimalkan proses penilaian kinerja di BKD Jawa Barat, adalah sebagai berikut :

1. Menyusun *Standar Operating Procedure* (SOP) penilaian kinerja.
2. Menerapkan pengaturan waktu akses aplikasi TRK.
3. Melakukan pemeliharaan sistem aplikasi TRK.
4. Memberikan pelatihan bagi pegawai pengelola sistem terkait IT.

REFERENSI

- Peraturan Gubernur Jawa Barat No 66 tentang Tugas Pokok, Fungsi, Rincian Tugas Unit, dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah, (2017).
- Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 75 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat, (2019).
- Gaspersz, V. (2002). *Total Quality Management*. PT Gramedia.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Andi offset.
- Handoko, T. H. (2016). *Manajemen*. BPFE.
- Kadek, Suryani, & E, J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Tinjauan Praktis Aplikatif*.

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

**Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh**

- Nilacakra.
Mangkunegara, & Prabu, A. (2007). *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama.
- Tsauri, S. (2014). *Manajemen Kinerja*. STAIN Jember Press.