

KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI DINAS PERHUBUNGAN KOTA TASIKMALAYA

Uen Haeruman^{1*}

¹Program Pascasarjana, STIA YPPT Priatim Tasikmalaya

Komp. LIK Jl. Perintis Kemerdekaan Kec. Kawalu - Tasikmalaya - 46182

*Korespondensi Penulis: uenhaeruman78@gmail.com

Abstract: *The research was motivated by observations made that employees in the Tasikmalaya City Transportation Agency have not fully performed well. This can not only be seen from the attendance level in the attendance table, but it can also be seen from the conditions in the Tasikmalaya City Transportation Agency, where there are still some employees who are late for work, and employees still often leave the office during working hours when it is not for work reasons. Some employees play games during working hours and employees who come home when the working hours are not finished. The civil apparatus of the state in charge of the transportation service in the implementation of the work is more to the goal of quick completion so that the discovery of lack of thoroughness of employees and lack of a strong will in studying its duties and obligations. A qualitative research method is a problem-solving process that is investigated by describing the object of research in a clear and more detailed (Konfrenhensip), as well as to draw generalizations that explain the variables that cause a symptom or social reality. Qualitative Research aims to obtain information on the current situation and its relation to the variables in this research. Based on the results of the interview can be analyzed that the implementation of employee performance there is achieved there who have not reached the target. This is possible due to pandemic conditions. Like a parking PAD whose target achievement is not appropriate. Because the parking attendant was directly related to community activities. While the pandemic conditions of community activities are more in the home environment so that it affects in parking revenues.*

Keywords: ASN; Department of Transportation; Performance; Tasikmalaya

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting bagi suatu instansi pemerintahan. sumber daya manusia memiliki arti penting yaitu terletak pada kemampuannya untuk bereaksi secara sukarela dan positif terhadap sasaran-sasaran pelaksanaan pekerjaan serta kemampuan yang diperoleh untuk mencapai kepuasan terhadap hasil kerjanya sehingga dapat memberikan kontribusi dan prestasi kerja yang optimal untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan. Sumber daya yang dimiliki instansi tidak akan memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja optimum.

Menilai kualitas dari sumber daya manusia yang ada dapat diukur dari kinerja pegawai. Kinerja pegawai merupakan kemampuan kerja yang dicapai dan diinginkan dari perilaku pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab secara individu maupun kelompok. Untuk mengukur kemampuan pegawai yang ada dalam suatu instansi maka dipergunakanlah pengukuran kinerja. Aparatur sipil Negara merupakan aparatur negara yang bertugas menjadi abdi masyarakat dan menyelenggarakan pelayanan bagi masyarakat. ASN juga menjadi panutan atau contoh bagi setiap masyarakat sesuai dengan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Pegawai harus dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan pegawai perlu diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Hal ini dilakukan agar sumber daya manusia memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat. Instansi sulit dalam mencapai tujuannya tanpa adanya pegawai, karena merekalah yang menentukan majunya suatu instansi.

Kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja dapat menggambarkan mengenai tingkat pencapaian/pelaksanaan suatu kegiatan dalam sebuah

organisasi. Kinerja pegawai mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Kinerja pegawai merupakan salah satu yang mempengaruhi kemajuan organisasi. Semakin tinggi atau semakin baik kinerja pegawai maka tujuan organisasi semakin mudah dicapai, begitu pula sebaliknya yang terjadi apabila kinerja pegawai rendah atau tidak baik maka kegiatan yang telah direncanakan tidak dapat berjalan dengan baik dan organisasi sulit untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja pegawai dapat diukur dari indikator kinerja yang merupakan tolok ukur dalam pencapaian kerja seseorang. Dengan adanya pengukuran kinerja pegawai, organisasi dapat mengetahui sejauh mana tingkat kinerja pegawai sehingga organisasi dapat memberikan umpan balik terhadap hasil pengukuran kinerja, mendorong perbaikan kinerja, dan pengambilan keputusan sehingga organisasi memiliki sumber daya yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.

Penilaian Kinerja ASN dengan pertimbangan untuk melaksanakan ketentuan Pasal 78 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 diterbitkan sebagai upaya untuk Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Peraturan pemerintah ini dipergunakan untuk penilaian Kinerja ASN untuk menjamin objektivitas pembinaan ASN yang didasarkan pada sistem karier sistem dan prestasi. Pelaksanaan penilaian dilakukan melalui perencanaan kinerja individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan capaian, target, manfaat, dan hasil yang dicapai, serta perilaku ASN. Prinsip objektif dilakukan untuk penilaian Kinerja PNS secara terukur, partisipatif, akuntabel dan transparan. Penilaian Kinerja pegawai negeri sipil dilaksanakan dalam suatu sistem manajemen kinerja ASN yang terdiri atas perencanaan kinerja, pemantauan kinerja, pembinaan kinerja, pelaksanaan, penilaian kinerja tindak lanjut dan Sistem Informasi Kinerja ASN.

Dengan adanya undang-undang ini, penilaian kinerja pegawai nantinya tidak berpatokan pada daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3), tetapi lebih ditekankan pada sasaran kinerja pegawai (SKP). Undang-undang ASN dibuat agar lebih meningkatkan kinerja pegawai. Metode penilaian dengan cara ini dianggap bias lebih mengintensifkan kinerja ASN, karena merupakan penggabungan antara penilaian SKP dengan perilaku kerja. Untuk bobot penilaian sendiri dari SKP sebesar 60 persen dan perilaku kerja sebesar 40 persen.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pada Bab IV pasal 11 ayat (2) ditetapkan bahwa bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh Daerah Kota dan Daerah Kabupaten adalah pekerjaan umum, kesehatan, pendidikan dan kebudayaan, pertanian, perhubungan, industri dan perdagangan, penanaman modal, lingkungan hidup, pertanahan, koperasi, dan tenaga kerja. Berdasarkan undang-undang tersebut, bidang perhubungan menempati urutan keenam (setelah bidang pertanian) dari bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh pemerintah daerah kabupaten dan kota. Ini berarti bahwa dalam rangka Otonomi Daerah, Pemerintah Kabupaten dan Pemerintah Kota bertanggung jawab sepenuhnya dalam penyelenggaraan pembangunan dengan memberikan pelayanan yang memuaskan.

Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya merupakan salah satu lembaga pemerintahan yang memiliki peran penting sebagai pelayanan publik khususnya di bidang Transportasi di kota Tasikmalaya. Mampu dan tidaknya Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya dalam mengaplikasikan tugas-tugasnya sangat ditentukan sejauh mana organisasi tersebut didukung oleh Sumber Daya Manusia yang secara interaktif dalam melaksanakan program-program kerjanya. Apakah sumber daya yang ada saat ini sudah mengemban kriteria untuk mengemban otonomi daerah yang seluas-luasnya. Karena sumber daya manusia yang selama ini adalah pegawai Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya merupakan faktor kunci mampu dan tidaknya daerah mengelola manajemen organisasi sesuai apa yang diharapkan.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan bahwa pegawai yang ada di Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya belum sepenuhnya memiliki kinerja yang baik. Hal tersebut selain dapat dilihat dari tingkat absensi yang ada pada tabel absensi, juga dapat dilihat dari kondisi yang ada di Dinas Perhubungan kota Tasikmalaya, dimana masih terdapat beberapa pegawai yang terlambat masuk kerja, serta pegawai masih sering meninggalkan kantor pada jam kerja padahal bukan karena alasan pekerjaan. Ada juga pegawai yang bermain game disaat jam kerja, dan pegawai yang pulang

disaat jam kerja belum selesai. Aparatur sipil negara yang bertugas didinas perhubungan dalam pelaksanaan pekerjaan lebih kepada tujuan cepat selesai, sehingga ditemukannya kurang ketelitian pegawai dan kurangnya kemauan yang kuat dalam mempelajari tugas dan kewajibannya.

Tujuan penelitian ini Untuk mengetahui kinerja Aparatur sipil Negara pada kantor Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya.

TINJAUAN PUSTAKA

Suatu organisasi baik organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta untuk mencapai tujuan tentunya membutuhkan dukungan dari sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang baik dapat dilihat dari kinerjanya. Menurut Moehariono (2012, hal 11) Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kebijakan atau program kegiatan dalam upaya mencapai sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan berdasarkan perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Mahsun (2016, hal 9) Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kebijakan/kegiatan/program/ untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi”.

Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pegawai dalam mewujudkan tujuan suatu organisasi. Seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya agar mempunyai kinerja yang baik. Menurut Nawawi (2016, hal 12) Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah apabila diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan”. Kinerja merupakan hasil kerja dari seorang pegawai sesuai tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Setiap organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, karena keberhasilan suatu organisasi salah satunya dipengaruhi oleh kinerja pegawai. Menurut Fahmi (2010, hal 6) Kinerja merupakan hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat non profit oriented atau profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu”.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dan diselesaikan dengan waktu yang telah ditentukan, kecakapan pegawai, pengalaman, kualitas, dan kuantitas guna mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Kinerja dapat dikatakan tinggi apabila target dapat diselesaikan dengan waktu yang tepat, sedangkan kinerja dikatakan rendah apabila diselesaikan melampaui batas waktu yang telah ditentukan.

1. Faktor-faktor Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pegawai dalam melaksanakan suatu kegiatan dalam sebuah organisasi. Kinerja seorang pegawai tidak selalu berada dalam kondisi yang baik, kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa hal. Terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Hasibuan yang dikutip dalam Nawawi (2016, hal 29), kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yang terdiri dari:

- a) Minat dalam bekerja
- b) Penerimaan delegasi tugas, dan
- c) Peran dan tingkat motivasi seorang pekerja

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya, kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Menurut Soesilo dalam Nogi (2015, hal 33) mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh lima faktor antara lain yaitu:

- a) Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjelaskan aktivitas organisasi.
- b) Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi.
- c) Sumber daya manusia, yang berkaitan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya

secara optimal.

- d) System informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan database untuk dipergunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.
- e) Adanya Sarana dan prasarana yang dimiliki, terutama yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

Dalam suatu organisasi, antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain mempunyai kinerja yang berbeda-beda. Perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan pegawai yang lain tentu ada faktor penyebabnya. Pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan prestasi kerja antara satu pegawai dengan pegawai yang lain yang berada di bawah pengawasannya. Secara garis besar perbedaan itu disebabkan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Mangkunegara (2015, hal 21) membedakannya menjadi dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu:

- a) Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Pimpinan dan karyawan akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal bila memiliki IQ di atas rata-rata apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari.

- b) Faktor motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor tersebut dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

- a) Faktor internal

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai antara lain minat dan motivasi dalam bekerja, pengetahuan, pengalaman, kepribadian dan kemampuan.

- b) Faktor eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri pegawai yaitu dari organisasi di mana pegawai bekerja, antara lain imbalan, sarana dan prasarana, sistem informasi manajemen, kebijakan organisasi, dan tugas yang diberikan.

2. Standar Kinerja Pegawai

Suatu organisasi perlu menetapkan standar kinerja untuk pegawainya agar organisasi mempunyai tolok ukur mengenai kemampuan pegawai terkait tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Menurut Ma'ruf (2014, hal 44) Standar kinerja merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi, dan merupakan perbandingan (*benchmark*) atau tujuan atau target tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kinerja yang baik harus realistis, dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi organisasi maupun para karyawan". Untuk menetapkan tingkat kinerja karyawan, dibutuhkan penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang adil membutuhkan standar. Standar kinerja digunakan sebagai perbandingan antara tujuan dengan kinerja pegawai.

Wibowo (2010, hal 32) menyatakan bahwa: Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan manajer dari pekerja sehingga harus dipahami pekerja. Standar kinerja merupakan tolok ukur terhadap mana kinerja diukur agar efektif. Dengan demikian, standar kinerja merupakan pernyataan tentang situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan dilakukan secara efektif.

Standar kinerja dipakai apabila tidak mungkin menetapkan target berdasarkan waktu. Pekerja juga harus tau seperti apa wujud kinerja yang baik itu. Standar kinerja terfokus pada seberapa baik tugas akan dilaksanakan. Minimal sebuah standar kinerja harus berisi dua jenis informasi dasar tentang apa yang harus dilakukan dan seberapa baik harus melakukannya. Nawawi (2016, hal 21)

menyatakan, “Standar kinerja pada dasarnya berisi ukuran atau tolok ukur mengenai efektivitas, efisiensi, dan produktivitas pelaksanaan pekerjaan/jabatan yang menggambarkan tingkat pemahaman, tingkat kemampuan seorang pekerja/karyawan dalam melaksanakan tugas pokoknya di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan”. Lebih lanjut dijelaskan oleh Nawawi (2016, hal 33) bahwa standar kinerja memiliki beberapa ciri berikut:

- a) Berisi kriteria pelaksanaan pekerjaan (kinerja) yang terbaik sebagai pembanding terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja/karyawan, yang perumusannya harus konsisten dengan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan masing-masing, meskipun selalu dapat berubah dan berkembang sesuai dengan dinamika pekerjaan.
- b) Memiliki isi aspek-aspek yang jelas serta dapat diukur dari pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Standar kinerja kualitatif dengan tolok ukur mutu atau kualitas, efisiensi, dan efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Standar kinerja kuantitatif dengan tolok ukur berbentuk bilangan, antara lain berupa target jumlah atau target waktu dalam penyelesaian produk berupa barang/target yang dapat dihitung frekuensinya sebagai tingkat produktivitas dalam bekerja. Tolok ukur ini antara lain berupa kriteria tingkat efektivitas, kemampuan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, kemampuan kepemimpinan/manjerial, ketepatan penggunaan waktu, penghematan bahan, penghematan pembiayaan, ketelitian kerja, dll.
- c) Standar kinerja harus memiliki kriteria yang jelas agar penilai bebas dari bias dalam menilai, dan bebas pula dari kemungkinan pekerja atau karyawan yang dinilai merasa diperlakukan tidak adil oleh organisasi/perusahaan.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa standar kinerja pegawai adalah tolok ukur minimal kinerja yang ada di sebuah organisasi sebagai pembanding antara tujuan/target dengan hasil yang dicapai oleh pegawai. Standar kinerja dibuat berdasarkan kriteria-kriteria yang realistis dan dapat diukur. Standar kinerja berisi kriteria pelaksanaan pekerjaan, aspek-aspek yang jelas dan dapat diukur dari pelaksanaan suatu pekerjaan, dan harus memiliki kriteria yang jelas agar penilai bebas dari bias dalam menilai.

3. Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja pegawai tidak semata-mata hanya menilai pegawai saja, banyak manfaat yang didapatkan dengan adanya penilaian kinerja pegawai salah satunya sebagai bahan guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Fahmi (2010, hal 41) menyatakan bahwa bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja oleh manajemen diantaranya:

- a) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui permotivasi karyawan secara maksimum.
- b) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c) Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan serta pelatihan, untuk evaluasi program pelatihan karyawan.
- d) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Pengukuran kinerja pada dasarnya telah diterapkan di hampir seluruh organisasi. Namun pengukuran kinerja seringkali hanya menjadi sebuah aktifitas tanpa adanya tindak lanjut dari hasil pengukuran yang didapatkan. Penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat untuk perusahaan antara lain, evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan sistem, dan dokumentasi (Bangun, 2012, hal 32)”.

- a) Evaluasi antar individu dalam organisasi
Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.
- b) Pengembangan dari diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan yang memiliki kinerja rendah yang membutuhkan pengembangan baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan.

c) Pemeliharaan system

Berbagai system yang ada dalam organisasi memiliki subsystem yang saling berkaitan antara satu sub system dengan sub system lainnya. Oleh karena itu perlu dipelihara dengan baik.

d) Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan.

Penilaian kinerja sebagai sumber informasi bagi penentuan kebijakan strategi SDM perusahaan di masa depan, sebagai suatu alat evaluasi kinerja serta sebagai alat untuk memetakan potensi dari pegawai perusahaan. Sedarmayanti (2009, hal 52) menyatakan bahwa manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

a) Meningkatkan prestasi kerja.

Pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya dengan adanya penilaian.

b) Memberi kesempatan kerja yang adil.

Karyawan dapat memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya dengan penilaian akurat.

c) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Karyawan yang kemampuannya rendah dapat terdeteksi sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

d) Penyesuaian kompensasi.

Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.

e) Keputusan promosi dan demosi.

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.

f) Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan.

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan.

g) Menilai proses rekrutmen dan seleksi.

Dengan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi Kinerja karyawan baru dapat dilihat dari kinerja karyawan tersebut.

Dari beberapa manfaat penilaian kinerja yang telah dipaparkan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja memiliki manfaat bagi pegawai maupun organisasi. Manfaat penilaian kinerja bagi pegawai yaitu untuk meningkatkan prestasi kerja dan sebagai evaluasi antar individu. Sedangkan manfaat penilaian kinerja bagi organisasi yaitu sebagai bahan pengambilan keputusan, sebagai sarana untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, dan sebagai penyesuaian kompensasi dan penghargaan.

4. Pengukuran Kinerja

Pencapaian suatu organisasi perlu diukur, karena pengukuran merupakan aspek kunci dari manajemen kinerja. Oleh karena itu pengukuran kinerja perlu ditetapkan, pengukuran kinerja sangat bergantung dengan indikator kinerja yang digunakan. Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (goal and objectives) (Whittaker dalam Moehariono, 2012, hal 22).

Pengukuran kinerja merupakan proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi (Moehariono, 2012, hal 22).

Pengukuran kinerja merupakan proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan yang dicapai

oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu kegiatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merupakan proses mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan serta proses mencatat dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses (Junaidi, 2012, hal 31). Pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai masukan untuk perbaikan.

Dari beberapa pengertian tentang pengukuran kinerja maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer perusahaan menilai pencapaian suatu tujuan melalui alat ukur. Hasil pengukuran tersebut dapat digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu kegiatan.

5. Indikator Kinerja Pegawai

Untuk melaksanakan penilaian kinerja pegawai, suatu organisasi sebaiknya menetapkan indikator-indikator kinerja sebagai standar pengukuran kinerja tersebut. Moehariono (2012, hal 62), kinerja dapat diukur berdasarkan ukuran indikator kinerja yang dikelompokkan ke dalam enam kategori berikut:

- a) Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- b) Efisien, berfungsi untuk mengukur indikator derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- c) Kualitas, berfungsi untuk mengukur derajat kesesuaian antara kebutuhan dan harapan konsumen dengan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan.
- d) Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- e) Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi.
- f) Keselamatan, indikator ini mengukur kesehatan lingkungan kerja para pegawainya serta organisasi secara keseluruhan ditinjau dari aspek keselamatan.

Rencana strategis tidak dapat diimplementasikan secara baik tanpa adanya indikator kinerja yang jelas, karena tidak ada tolok ukur yang jelas mengenai apa yang akan dicapai pada setiap kegiatan. Artana (2012, hal 42) menyebutkan indikator-indikator kinerja antara lain:

- a) Kualitas kerja merupakan kemampuan karyawan dalam menampilkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
- b) Kuantitas kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya.
- c) Pengetahuan tentang pekerjaan merupakan pengetahuan tentang semua yang berhubungan pekerjaan dan hal-hal yang berkaitan dengan hal tersebut.
- d) Kesetiaan yaitu ketaatan karyawan terhadap pekerjaannya dan jabatannya dalam perusahaan. Kesediaan karyawan dalam menjaga serta membela perusahaan dari orang-orang yang tidak bertanggung jawab merupakan cermin kesetiaan karyawan.
- e) Kemampuan bekerjasama yaitu kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- f) Kemampuan beradaptasi yaitu kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan tugas pekerjaannya.
- g) Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.
- h) Kemandirian yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya sendiri.
- i) Kreativitas adalah kemampuan untuk mengajukan ide-ide/usulan-usulan baru yang konstruktif demi kelancaran pekerjaan, mengurangi biaya, memperbaiki hasil kerja dan menambah produktivitas.

Indikator kinerja diperlukan sebagai acuan kinerja pegawai dan patokan bagi karyawan

terhadap kinerjanya. Indikator kinerja sebagai sarana untuk memonitor sejauh mana upaya yang telah dilakukan mendekati pencapaian kinerja yang telah direncanakan. Menurut Nawawi (2016), indikator kinerja dalam melaksanakan pekerjaan dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan mencakup lima unsur sebagai berikut:

- a) Kuantitas hasil kerja yang dicapai.
- b) Kualitas hasil kerja yang dicapai.
- c) Jangka waktu mencapai hasil tersebut.
- d) Kehadiran dan kegiatan selama hadir di tempat kerja.
- e) Kemampuan bekerjasama.

Penggunaan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu aktivitas atau program telah dilakukan secara efisien dan efektif. Ukuran kinerja seseorang harus relevan, signifikan, dan komprehensif. Seperti yang dinyatakan oleh Wibowo (2010, hal 30), ada beberapa indikator yang dijadikan tipe ukuran kinerja yaitu:

- a) **Produktivitas**
Produktivitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara input dan output fisik suatu proses. Oleh karena itu, produktivitas merupakan hubungan antara jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output.
- b) **Kualitas**
Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat per unit, maupun ukuran eksternal rating seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.
- c) **Ketepatan Waktu**
Ketepatan waktu menyangkut presentase pengiriman tepat waktu atau presentase pesanan dikapalkan sesuai dijanjikan. Pada dasarnya, ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan.
- d) **Cycle Time**
Cycle time menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses. Pengukuran *cycle time* mengukur berapa lama sesuatu dilakukan.
- e) **Pemanfaatan Sumber Daya**
Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya yang tersedia untuk dipergunakan. Pemanfaatan sumber daya dapat diterapkan untuk mesin, komputer, kendaraan, dan bahkan orang.
- f) **Biaya**
Ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit. Banyak perusahaan mempunyai sedikit informasi tentang biaya per unit, pada umumnya dilakukan kalkulasi biaya secara menyeluruh.

Menggunakan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu aktivitas atau program telah dilakukan secara efisien dan efektif. Menurut Mangkunegara (2009, hal 40) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

- a) **Kualitas**
Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- b) **Kuantitas**
Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
- c) **Pelaksanaan Tugas**
Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat dan tidak ada kesalahan.
- d) **Tanggung Jawab**
Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya yang diberikan perusahaan.

Indikator kinerja sebagai alat yang digunakan untuk mengukur pencapaian suatu target, baik

dengan menggunakan ukuran kuantitatif maupun ukuran kualitatif. Dengan indikator kinerja, suatu kinerja bisa dilihat dan dievaluasi apakah telah berhasil mencapai target yang telah ditentukan atau tidak. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa indikator kinerja pegawai adalah karakteristik yang digunakan sebagai bahan penilaian kinerja pegawai terhadap hasil kerja dalam sebuah organisasi. Telah dipaparkan oleh para ahli bahwa ukuran indikator kinerja pegawai dapat dilihat dari berbagai aspek.

Peneliti menyimpulkan bahwa ukuran indikator kinerja dapat dilihat dari:

- a) Kualitas, berkaitan dengan kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b) Kuantitas, berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam suatu periode tertentu.
- c) Perilaku, yang berkaitan dengan tanggung jawab dan disiplin.
- d) Tanggung jawab terkait tugas pokok dan fungsi yang diberikan,
- e) Disiplin terkait dengan tingkat kehadiran dan kedisiplinan pegawai.
- f) Kemampuan, berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan tanggung jawabnya.

6. Penilaian Prestasi Kerja PNS

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil tata cara penilaian kinerja pegawai adalah dengan menilai dua unsur yaitu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja dengan Bobot nilai unsur SKP 60% (enam puluh persen) dan perilaku kerja 40% (empat puluh persen).

a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja pegawai yang disusun berdasarkan rencana kerja tahunan instansi dan target yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan oleh seorang PNS. Target dan rencana kerja disusun setiap awal tahun oleh pegawai, serta atas dasar persetujuan atasan langsung/pejabat penilaiannya. Sanksi bagi pegawai yang tidak menyusun SKP diatur dalam PP No. 53 Tahun 2011 tentang Hukuman Disiplin Pegawai.

Penilaian kinerja dengan menggunakan SKP ini meliputi beberapa aspek, yakni kuantitas, kualitas, waktu dan biaya sesuai dengan karakteristik, sifat dan jenis kegiatan pada masing-masing instansi. Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa aspek-aspek tersebut disusun dengan mengacu pada standar teknis kegiatan masing-masing instansi. Adapun penilaian dilakukan dengan membandingkan aspek-aspek penilaian pada target di awal tahun dengan realisasi yang dicapai pada akhir tahun.

1) Kuantitas

Aspek Kuantitas Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2013, hal 55) bahwa "Quantity (kuantitas) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka". Sedangkan menurut Wilson dan Heyyel (2017) mengatakan bahwa "Quantity of Work (kuantitas kerja) adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya." Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya, dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

2) Aspek Kualitas

Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2013, hal 32) bahwa "Quality (kualitas) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu atau kualitas hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka". Sedangkan menurut Wilson dan Heyel (2017, hal 76) mengatakan bahwa "Quality of work (kualitas kerja) menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian". Dari pendapat di atas, jelas bahwa kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Yang dimaksud ketepatan adalah ketepatan

dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, artinya terdapat kesesuaian antara rencana kegiatan dengan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Yang dimaksud dengan kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya. Yang dimaksud kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

3) Aspek Waktu

Ketepatan waktu ini berhubungan dengan waktu penyelesaian tugas (pekerjaan) sesuai dengan waktu yang diberikan. Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai memiliki standar waktu yang telah ditentukan. Visi dan misi suatu organisasi akan tercapai apabila pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, dalam hal ini diantaranya ; Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan Pekerjaan selesai pada saat dibutuhkan. Berbicara soal ketepatan waktu maka hal ini terkait dengan efisiensi waktu.

Menurut Muchdoro (2017, hal 44) Efisiensi merupakan tingkat penghematan yang dilakukan dalam menggunakan sumber daya yang ada sebagai upaya mencapai tujuan yang diinginkan. Efisiensi terbagi menjadi dua, yaitu efisiensi waktu dan efisiensi biaya. Efisiensi waktu adalah tingkat kehematan dalam hal waktu saat pelaksanaan hingga kapan proyek itu selesai. Sedangkan efisiensi biaya adalah tingkat kehematan dan pengorbanan ekonomi yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

4) Aspek Biaya

Aspek biaya disini mengenai tingkatan dimana penggunaan sumber dana organisasi yang mana didalamnya menyangkut penggunaan keuangan dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit. Di dalam melaksanakan tugasnya para pegawai diharapkan untuk dapat memberdayakan/menggunakan segala sumber daya keuangan yang ada di dalam organisasi yang bersangkutan guna membantu penyelesaian tugas pekerjaan baik dari segi waktu maupun hasil kerja. Efisiensi adalah tingkat pengendalian biaya atau pengorbanan sumber daya ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

b. Perilaku Kerja

Selain dengan SKP, prestasi kerja pegawai juga diukur dengan indikator perilaku kerja. Parameter yang digunakan untuk mengukur perilaku kerja adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan khusus bagi pejabat struktural ditambah satu dimensi yaitu kepemimpinan. Definisi operasional dari indikator-indikator tersebut adalah sebagaimana dijelaskan dalam penjelasan pasal demi pasal dalam PP No.46 Tahun 2011.

1) Orientasi Pelayanan

Yang dimaksud dengan “Orientasi pelayanan” adalah sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antaralain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain. Konsep orientasi pelayanan erat kaitannya dengan orientasi pasar. Bila orientasi pasar menekankan aspek praktek, kebijakan, dan prosedur layanan sebuah orientasi pelayanan lebih berfokus pada penyesuaian antara kapabilitas unit organisasi dan kebutuhan pelanggan dalam rangka mencapai tujuan kerja bisnis (Fandy Tjiptono & Gregorius Chandra (2015).

2) Integritas

Integritas merupakan kemampuan untuk bertindak sesuai dengan norma, nilai dan etika dalam organisasi.

Integritas merupakan konsistensi dan keteguhan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan. Dalam etika, integritas diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang. 'Integritas berarti kita melakukan apa yang kita lakukan karena hal tersebut benar dan bukan karena sedang digandrungi orang atau sesuai dengan tata krama. Gaya hidup, yang tidak tunduk kepada godaan yang memikat dari sikap moral yang mudah, akan selalu menang.

3) Komitmen

“Komitmen” merupakan kemauan dan kemampuan untuk menyesuaikan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan. Stephen Jaros dalam Meyer dan

Herscovitch (2011, hal 79) mendefinisikan bahwa Komitmen merupakan kekuatan yang mengikat seorang individu untuk suatu tindakan yang relevan dengan satu atau lebih target". Karyawan berteori mengalami gaya ini dalam bentuk tiga basis, ataupun pikir: afektif, normatif, dan keberlangsungan, yang mencerminkan ikatan emosional, kewajiban, dirasakan dan biaya hangus dalam kaitannya dengan target masing-masing. Komitmen terhadap organisasi adalah sebuah ikatan psikologis antara individu dengan organisasinya. Komitmen organisasi terdapat dua variabel yang berbeda yaitu variabel organisasi dan variabel komitmen. Menurut Kamus Bahasa Indonesia, pengertian komitmen adalah perjanjian atau keterikatan untuk melakukan sesuatu; kontrak. Sedangkan, pengertian janji adalah perkataan yang menyatakan kesediaan dan kemampuan untuk berbuat. Jadi komitmen berarti memiliki kualitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan janji. Biasanya istilah komitmen digunakan untuk hal-hal penting. Mowday (1982) mendefinisikan komitmen sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya sebagai kekuatan relative dari identifikasi individu dengan organisasi kerja. Komitmen merupakan suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan pekerjaannya. pekerjaan memberikan kepuasan hidup, dan pekerjaan memberikan status bagi individu. Komitmen organisasi merupakan ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya pada nilai-nilai organisasi.

Menurut Dedi Kurniawan (2012, hal 55) Bentuk komitmen karyawan bisadiwujudkan antara lain dalam beberapa hal sebagai berikut :

- (a) Komitmen dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.
- (b) Komitmen dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerjastandar organisasi.
- (c) Komitmen dalam mengembangkan mutu sumberdaya manusia bersangkutan dan mutu produk.
- (d) Komitmen dalam mengembangkan kebersamaan tim kerja secara efektif dan efisien.
- (e) Komitmen untuk berdedikasi pada organisasi secara kritis dan rasional.

4) Disiplin

Disiplin merupakan kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan aturan instansi baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin kerja merupakan kebijaksanaan yang menuju kepada rasa tanggung jawab dan kewajiban bagi karyawan untuk menaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan perusahaan ditempat karyawan itu bekerja (Harlie 2010).

Tujuan disiplin yaitu menyiapkan suatu suasana di mana disiplin itu sendiri dapat dikembangkan, serta mengambil tindakan yang tegas terhadap kelompok kecil yang tidak mau menaati dan mematuhi peraturan-peraturan disiplin. (Suprayitni dalam Paul Pregers dan Charles A Myers dalam Endang Sri Handayani: 2006, hal 85).

5) Kerjasama

"Kerjasama" diartikan sebagai kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Kerja sama adalah sebuah sistem pekerjaan yang dikerjakan oleh dua orang atau lebih untuk mendapatkan tujuan yang direncanakan bersama.

Kerja sama dalam tim kerja menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kinerja dan prestasi kerja. Telah banyak riset membuktikan bahwa kerja sama secara berkelompok mengarah pada efisiensi dan efektivitas yang lebih baik. Hal ini sangat berbeda dengan kerja yang dilaksanakan oleh perorangan.

Teamwork is an important factor for the smooth functioning of an organization. Most of the organizational activities become complex due to advancement in technology therefore teamwork is a major focus of many organizations. One research study concluded that teamwork is necessary for all types of an organization including non-profit organisations

(Manzoor dalam Pfaff & Huddleston, 2013).

Teamwork merupakan faktor penting untuk kelancaran fungsi organisasi. Sebagian besar kegiatan organisasi menjadi kompleks karena kemajuan teknologi karena kerja sama tim adalah fokus utamadari banyak organisasi. Satu penelitian menyimpulkan bahwa kerjasama tim diperlukan untuk semua jenis organisasi termasuk organisasi non-profit (Manzoor Dalam, Pfaff & Huddleston, 2003, hal 102).

Setiap tim maupun individu sangat berhubungan erat dengan kerjasama yang dibangun dengan kesadaran pencapaian prestasi dan kinerja. Dalam kerja sama akan muncul berbagai penyelesaian yang secara individu tidak terselesaikan. Keunggulan yang dapat diandalkan dalam kerja sama pada kerja tim adalah munculnya berbagai penyelesaian secara sinergi dari berbagai individu yang tergabung dalam kerja tim. Kontribusi tiap-tiap individu dapat menjadi sebuah kekuatan yang terintegrasi. Individu dikatakan bekerja sama jika upaya-upaya dari setiap individu tersebut secara sistematis terintegrasi untuk mencapai tujuan

bersama. Dalam mencapai tujuan bersama, kerja sama memberikan manfaat yang besar bagi kerja tim. Biasanya organisasi berbasis kerja tim memiliki struktur yang ramping. Oleh sebab itu, organisasi akan bisa merespons dengan cepat dan efektif lingkungan yang cepat berubah.

6) Kepemimpinan

Berikutnya, aspek “kepemimpinan” yang diperuntukkan bagi pejabat struktural didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi. Kepemimpinan atau leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusnya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia (Moejiono, 2012, hal 77). Adanya banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan.

Menurut Tead; Terry; Hoyt (dalam Kartono, 2013, hal 81) Pengertian Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Menurut Young (dalam Kartono, 2013) Pengertian Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus. Moejiono (2012, hal 32) memandang bahwa leadership tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakannya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (compliance induction theorist) cenderung memandang leadership sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin (Moejiono, 2012, hal 54). Didalam suatu organisasi diperlukan seorang pemimpin yang baik yang dapat mengarahkan bawahannya agar organisasi dapat mencapai tujuannya.

7) Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan pegawai dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta. Penilaian kinerja yang obyektif pada suatu organisasi sangat penting. Pada dasarnya penilaian kinerja merupakan salah satu faktor guna mengembangkan suatu organisasi. Penilaian kinerja dikatakan penting mengingat melalui penilaian kinerja dapat diketahui ketepatan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Bangun (2012, hal 66), “Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya”.

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryono (2013, hal 64), “Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyedia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun”. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk mengukur kinerja

masing-masing tenaga kerja dalam meningkatkan kinerja masing-masing pegawai.

Penilaian kinerja dapat memberikan manfaat yang penting bagi pegawai yang dinilai, penilai, dan organisasi apabila dikerjakandengan benar. Fahmi (2010, hal 45) menyatakan bahwa, "Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya". Penilaian kinerja pegawai mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap pegawai. Apakah prestasi yang dicapai pegawai baik atau tidak.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses menilai hasil kerja yang telah dilakukan oleh pegawai dalam periode waktu tertentu untuk mengetahui hasil kerja pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai maupun kinerja organisasi. Disamping itu, penilaian kinerja juga dapat digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan pegawai serta memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada pegawai sehingga dapat melaksanakan tanggung jawab dengan lebih baik di masa mendatang.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian kualitatif yaitu suatu proses pemecahan masalah yang di selidiki dengan menggambarkan objek penelitian secara jelas dan lebih mendetail (Konfrenhensip), serta untuk menarik generalisasi yang menjelaskan variabel yang menyebabkan suatu gejala atau kenyataan sosial. Penelitian Kualitatif bertujuan untuk memperoleh informasi-informasi keadaan saat ini dan kaitanya dengan variabel-variabel yang ada pada penelitian ini.

Informan adalah orang yang berada pada latar penelitian, artinya orang yang dapat memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, dimana informan dipilih dengan sengaja atau menunjuk langsung kepada orang yang diinginkan pada penelitian. Dengan pertimbangan informan yang dipilih dianggap paling mengetahui tentang persoalan yang dikaji dalam penelitian atau biasa disebut dengan *key informant*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penilaian kerja merupakan penilaian terhadap keseluruhan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi. Dalam hal ini akan disajikan mengenai hasil penelitian tentang kinerja Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya yang berfokus pada kinerja Aparatur sipil negara, yang juga akan dijelaskan pula mengenai faktor pendukung dan faktor penghambatnya sehingga akan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat diperlukan pengkajian dan pengembangan kinerja pegawai sehingga kinerja organisasi dapat optimal.

Menurut Sedarmayanti (2010, hal 59) untuk mengetahui bagaimana kinerja Aparatur Sipil Negara dilihat pada tahap pada tahap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Penilaian kinerja berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil tata cara penilaian kinerja pegawai adalah dengan menilai dua unsur yaitu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja.

1. Perencanaan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak H Aay Zaini Dahlan, ATD., MM, selaku Kepala Dinas Perhubungan dengan peneliti mengenai perencanaan kegiatan yang dilakukan oleh pegawai Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya, adalah sebagai berikut :

"Untuk perencanaan kegiatan dilakukan penyusunan sasaran kinerja sesuai dengan kompetensi dan tanggung jawab tugas masing masing ASN yang dilaksanakan pada awal tahun. Pada tahap ini terjadi proses diskusi antara pegawai dengan semua elemen di Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya".

Berdasarkan hasil wawancara bisa dianalisa bahwa kegiatan ASN untuk satu tahun dibuatkan perencanaan terlebih dahulu. Tahapan ini merupakan tahap identifikasi perilaku kerja dan dasar

atau basis pengukuran kinerja. Kemudian dilakukan pengarahannya terhadap perilaku kerja dan perencanaan terhadap target yang akan dicapai, kapan dicapai, dan bantuan yang akan dibutuhkan.

Menurut Kasubag Perencanaan Evaluasi Pelaporan bapa Yadi Dadan Ramdani, S.Sos., M.Si, menyatakan bahwa :

“perencanaan kegiatan ASN dilingkungan Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya dilakukan pada akhir tahun untuk pelaksanaan tahun berikutnya. Contohnya untuk target Pendapatan Asli Daerah (PAD) untuk Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya tahun 2020 adalah Rp.4.244.982.000.0”.

2. Pelaksanaan

Tahap ini merupakan waktu dimana pelaksanaan pemantauan terhadap berbagai rencana yang telah disusun dijalankan dengan baik dan mendapatkan tanggapan yang positif bagi setiap karyawan. Pada tahap ini akan sering terjadi diskusi yang cukup intens dengan atasan. Pada tahap ini dilakukan penilaian pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan. Penilaian yang dilakukan adalah :

a) Aspek Kuantitas

Tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian General Accounting office (GAO). Mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan public itu memiliki hasil yang diharapkan salah satu indikator kinerja yang penting Dwiyanto (2006, hal 50-51).

Berikut juga hasil wawancara dengan Bapak H Aay Zaini Dahlan, selaku Kepala Dinas Perhubungan dengan peneliti mengenai kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya :

“Untuk kualitas pekerjaan pegawai saya di Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya sudah cukup bagus, Cuma masih perlu adanya peningkatan, seperti kedisiplinannya pegawai disini, salah satunya kita utamakan sumber daya manusianya dari kedisiplinan dan integritasnya dalam menyelesaikan pekerjaan”.

Berdasarkan hasil wawancara bisa dianalisa bahwa kualitas kerja yang dihasilkan pegawai sudah cukup baik, tetapi masih perlu perbaikan dalam pelaksanaan tugas agar lebih maksimal sehingga kualitas pekerjaan meningkat. Secara otomatis jika kualitas pelayanan meningkat maka kepuasan masyarakat akan meningkat pula dan menambah kepercayaan masyarakat.

Aspek Kuantitas Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2013, hal 55) bahwa “Quantity(kuantitas) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka”. Sedangkan menurut Wilson dan Heyyel (2017) mengatakan bahwa “*Quantity of Work* (kuantitas kerja) adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.” Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya, dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

b) Aspek Kualitas

Quality (kualitas) merupakan segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu atau kualitas hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka (Wungu dan Brotoharsojo (2013, hal 32). Sedangkan menurut Wilson dan Heyel (2017, hal 76) mengatakan bahwa “*Quality of work* (kualitas kerja) menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian”. Dari pendapat diatas, jelas bahwa kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Yang dimaksud ketepatan adalah ketepatan dalam

melaksanakan tugas dan pekerjaan, artinya terdapat kesesuaian antara rencana kegiatan dengan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Yang dimaksud dengan kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya. Yang dimaksud kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Berikut juga hasil wawancara peneliti yang akan peneliti paparkan mengenai sejauh mana pegawai menyelesaikan target pekerjaannya. Berikut peneliti paparkan hasil wawancara dengan H Aay Zaini Dahlan, ATD., MM, :

“Apabila ditanya mengenai kesesuaian apa tidaknya antara yang direncanakan dengan pelaksanaan kegiatan, insyaAllah kita semua sudah kita coba sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sesuai jabatannya, dan wewenangnya masing-masing, kemudian kita coba upayakan kalau dari staf juga mengerjakan hal-hal yang spesifik sehingga jelas apa yang dikerjakan. Selain itu pekerjaan dilaksanakan seefektif mungkin. Juga pembagian beban kerja juga sudah merata kepada seluruh staf. Jadi insyaAllah sudah sesuai dengan beban kerjanya masing-masing. Dan kalau mengenai bobot kerjanya sudah dikerjakan semua”

Berdasarkan hasil wawancara dapat dianalisa bahwa kegiatan yang dilakukan oleh ASN di Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya telah dilaksanakan sesuai dengan perencanaan kegiatan yang telah ditetapkan. Serta kegiatan dilakukan berdasarkan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai di Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya.

c) Aspek Waktu

Ketepatan waktu ini berhubungan dengan waktu penyelesaian tugas (pekerjaan) sesuai dengan waktu yang diberikan. Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai memiliki standar waktu yang telah ditentukan. Visi dan misi suatu organisasi akan tercapai apabila pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, dalam hal ini diantaranya ; Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan Pekerjaan selesai pada saat dibutuhkan. Berbicara soal ketepatan waktu maka hal ini terkait dengan efisiensi waktu.

Menurut Muchdoro (2017, hal 44) Efisiensi merupakan tingkat penghematan yang dilakukan dalam menggunakan sumber daya yang ada sebagai upaya mencapai tujuan yang diinginkan. Efisiensi terbagi menjadi dua, yaitu efisiensi waktu dan efisiensi biaya. Efisiensi waktu adalah tingkat kehematan dalam hal waktu saat pelaksanaan hingga kapan proyek itu selesai. Sedangkan efisiensi biaya adalah tingkat kehematan dan pengorbanan ekonomi yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan hasil wawancara berikut peneliti paparkan mengenai sejauh mana pegawai menyelesaikan waktu pekerjaannya. Berikut peneliti paparkan hasil wawancara dari bapak kustiana, S.IP sebagai kepala UPTD Pengujian kendaraan :

“Dalam menyelesaikan pekerjaan di lingkungan UPTD Pengujian kendaraan, misalnya pendaftaran pelayanan dimulai jam 8 pagi sampai jam 2 siang, targetnya semua yang melakukan pendaftaran layanan uji kendaraan, harus semua mendapatkan pelayanan dan pemeriksaan layak uji kendaraan.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Irwan Waryana, S.Sos., MM sebagai kepala UPTD terminal menyatakan bahwa :

“Pelayanan yang dilakukan oleh petugas dinas perhubungan khususnya bagian UPTD Terminal di dilaksanakan dari jam 8 samapi dengan jam siang. Dan ada sebagian sampai dengan jam 16 untuk penarikan retribusi TPR”

Berdasarkan hasil wawancara dapat dianalisa ASN yang bekerja di Dinas perhubungan kota tasikmalaya memiliki jam kerja yang berbeda-beda tergantung dengan dimana ASN tersebut ditempatkan. pegawai dalam menyelesaikan waktu pekerjaannya sudah cukup optimal. Penyelesaian pekerjaan merupakan hal yang wajib terlaksana demi terciptanya organisasi yang efektif dalam pencapaian tujuan.

d) Aspek Biaya

Aspek biaya disini mengenai tingkatan dimana penggunaan sumber dana organisasi yang mana didalamnya menyangkut penggunaan keuangan dimaksimalkan untuk mendapatkan

hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit. Di dalam melaksanakan tugasnya para pegawai diharapkan untuk dapat memberdayakan / menggunakan segala sumber daya keuangan yang ada dalam organisasi yang bersangkutan guna membantu penyelesaian tugas pekerjaan baik dari segi waktu maupun hasil kerja. Efisiensi adalah tingkat pengendalian biaya atau pengorbanan sumber daya ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) yang dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya. Berikut peneliti paparkan hasil wawancara dengan bapa Yadi Dadan Ramdani, S.Sos., M.Si, terkait masalah sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (kelompok) dalam penyelesaian pekerjaan.

“Kita memberikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan latar belakang pengalaman, jabatan, pendidikan masing-masing, serta dia sama-sama mengerjakan pekerjaan yang ada dan menutupi pekerjaan teman yang kebetulan sedang berhalangan hadir.”

Berdasarkan wawancara dengan bapa harun (pemilik kendaraan yang akan melakukan uji KIR) menyatakan bahwa :

“Untuk pembayaran retribusi uji kendaraan langsung pebayarannya di BJB, tidak ada pungli, walaupun di depan kantor ada yang menawarkan jasa bantuan pengurusan KIR, saat ditanyakan kepada petugas, mungkin itu calo bukan petugas dishub”.

Dari hasil wawancara tersebut, peneliti bisa menganalisa bahwa pelaksanaan pekerjaan petugas berjalan efektif, tidak ada keluhan dari warga terkait pelaksanaan uji KIR, walaupun memang ditemukan adanya praktek percaloan di luar kantor Dishub.

e) Disiplin

Disiplin merupakan kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan aturan instansi baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin kerja merupakan kebijaksanaan yang menuju kepada rasa tanggung jawab dan kewajiban bagi karyawan untuk menaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan perusahaan ditempat karyawan itu bekerja (Harlie 2010).

Tujuan disiplin yaitu menyiapkan suatu suasana di mana disiplin itu sendiri dapat dikembangkan, serta mengambil tindakan yang tegas terhadap kelompok kecil yang tidak mau menaati dan mematuhi peraturan-peraturan disiplin. (Suprayitni dalam Paul Pregers dan Charles A Myers dalam Endang Sri Handayani: 2006, hal 85).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak H Aay Zaini Dahlan, ATD., MM, dengan peneliti mengenai disiplin kerja yang dilakukan oleh pegawai Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya, adalah sebagai berikut :

“Untuk disiplin kerja, sebagian besar sudah melaksanakan kegiatan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan, akan tetapi ada beberapa yang masih belum melaksanakan tugas sesuai aturan. Contohnya pada saat pelaksanaan apel pagi ada beberapa pegawai yang tidak mengikuti apel pagi”

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pegawai dishub kota tasikmalaya mengenai disiplin kerja adalah sebagai berikut:

“Kadang-kadang saya tidak mengikuti apel pagi karena adanya kegiatan di rumah yang belum terselesaikan, maklum untuk nambah-nambah pendapatan di dapur”.

Berdasarkan hasil wawancara dapat dianalisa bahwa sebagian besar pegawai telah melakukan kegiatan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Akan tetapi ada beberapa yang belum melaksanakan kegiatan dikarenakan kebutuhan perekonomian keluarga. Jadi diperlukan peningkatan upaya penambahan pendapatan pegawai dalam bentuk insentif.

f) Kerjasama

“Kerjasama” diartikan sebagai kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan

suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Kerja sama adalah sebuah sistem pekerjaan yang dikerjakan oleh dua orang atau lebih untuk mendapatkan tujuan yang direncanakan bersama.

Setiap tim maupun individu sangat berhubungan erat dengan kerjasama yang dibangun dengan kesadaran pencapaian prestasi dan kinerja. Dalam kerja sama akan muncul berbagai penyelesaian yang secara individu tidak terselesaikan. Keunggulan yang dapat diandalkan dalam kerja sama pada kerja tim adalah munculnya berbagai penyelesaian secara sinergi dari berbagai individu yang tergabung dalam kerja tim. Kontribusi tiap-tiap individu dapat menjadi sebuah kekuatan yang terintegrasi. Individu dikatakan bekerja sama jika upaya-upaya dari setiap individu tersebut secara sistematis terintegrasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam mencapai tujuan bersama, kerja sama memberikan manfaat yang besar bagi kerja tim. Biasanya organisasi berbasis kerja tim memiliki struktur yang ramping. Oleh sebab itu, organisasi akan bisa merespons dengan cepat dan efektif lingkungan yang cepat berubah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala bidang lalu lintas Bapak Gumilar, Amd, LLAJ, SIP., MM mengenai kerjasama antar pegawai di Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya, adalah sebagai berikut :

“Kerjasama antar pegawai di dinas perhubungan sudah terjalin dengan baik, walaupun memang ada beberapa yang belum melakukan dengan maksimal. Kadang ada pegawai yang tidak melakukan kegiatan sesuai dengan yang telah diperintahkan oleh pimpinan. Contohnya di bagian DALOP apabila ditugaskan untuk melakukan pelaksanaan tugas lapangan, akan tetapi tidak datang atau melimpahkan ke pegawai yang lain. Apabila ada hal seperti itu akan dilakukan pembinaan kepada pegawai yang bersangkutan oleh pimpinan”.

Berdasarkan hasil wawancara dapat dianalisa bahwa sebagian besar pegawai dapat bekerja sama dengan staf lain. Apa bila ada yang tidak melakukan sesuai perintah pimpinan akan dilakukan pembinaan.

Kerja sama dalam tim kerja menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kinerja dan prestasi kerja. Telah banyak riset membuktikan bahwa kerja sama secara berkelompok mengarah pada efisiensi dan efektivitas yang lebih baik. Hal ini sangat berbeda dengan kerja yang dilaksanakan oleh perorangan.

3. Evaluasi

Pada suatu organisasi tentu untuk memperlancar tujuan dari pencapaian organisasi perlu adanya pembagian tugas untuk para pegawainya. Ketika tugas yang dijalankan oleh pegawainya tidak berfungsi atau tidak berjalan dengan baik, jelas berimplikasi pada terganggunya pencapaian dari tujuan organisasi. Sehingga perlu dan penting bagi pimpinan organisasi atau manajemen organisasi untuk menilai kelayakan seorang pegawai dalam menjalankan tugas yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak H Aay Zaini Dahlan, ATD., MM, dengan peneliti mengenai evaluasi kinerja ASN di Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya, adalah sebagai berikut :

“Mengenai evaluasi kinerja dilakukan pada akhir tahun. Nanti dilihat apakah kinerja pegawai dapat dicapai sesuai target atau tidak. Contohnya untuk PAD parkir targetnya \pm 2 milyar sedangkan pencapaian sampai dengan november adalah 1,2 milyar. Untuk PAD PKB target 1,74 milyar sedangkan pencapaian 1,79 milyar, untuk PAD terminal target 387 juta sedangkan pencapaian 346 juta. Dan untuk PAD trayek 103 juta sedangkan pencapaian 99 juta. Jadi bisa dilihat bagaimana kinerja pegawai dilihat dari target yang telah ditentukan. Ada yang mencapai target dan ada juga yang tidak mencapai target. Mungkin masalahnya ini terjadi karena pandemi covid”.

Berdasarkan hasil wawancara dapat dianalisa bahwa pelaksanaan kinerja pegawai ada yang tercapai ada yang belum mencapai target. Hal ini dimungkinkan terjadi karena kondisi pandemi. Seperti PAD parkir yang pencapaian targetnya tidak sesuai. Karena pegawai parkir itu berhubungan dengan aktivitas masyarakat secara langsung. Sedangkan kondisi pandemi aktivitas masyarakat lebih banyak di lingkungan rumah sehingga mempengaruhi dalam pendapatan parkir.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian tentang kinerja Aparatur sipil Negara pada kantor Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja yang dihasilkan pegawai sudah cukup optimal, tetapi masih perlu perbaikan perbaikan dalam pelaksanaan tugas agar lebih maksimal sehingga kualitas pekerjaan meningkat. Waktu pegawai dalam menyelesaikan target penyelesaian pekerjaan merupakan hal yang wajib terlaksana demi terciptanya organisasi yang efektif dalam pencapaian tujuan. Kelebihan utama dalam pelayanan yaitu adanya perhatian dalam pengawasan, hal ini menjadi sangat penting karena posisi pegawai sebagai pelayan masyarakat, dengan pengawasan membuat proses pelayanan berjalan dengan baik.
- 2) Kinerja pegawai dinilai cukup baik di Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya ditandai dengan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dan juga tingginya rasa tanggungjawab sebagai pelayan.

DAFTAR PUSTAKA

- Artana. 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di Maya Ubud Resort & Spa. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, Vol. 2, No. 1.
- Bangun. 2012. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta, Erlangga.
- Byars dan Rue. 2000. *Managing Human Resources*. Fourth Edition New York: McGraw-Hill, Inc.
- Fahmi. 2010. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Junaidi. 2012. Kontribusi Penerapan Balanced Scorecard terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan Jasa Perantara Asuransi PT. XYZ. Tesis Magister Manajemen Sistem Informasi Akuntansi, Program Pascasarjana Universitas Bina Nusantara, Jakarta.
- Ma'ruf, A. M. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta.
- Aswaja Pressindo. Mahsun. 2016. *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda Dengan MeritSistem*. Jakarta: Raja Grafindo Pustaka.
- Mangkunegara. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung, Refika Aditama.
- Moehariono. 2012. *Indikator Kinerja Utama*. Jakarta: Rajawali.
- Moejiono. 2012 *Kepemimpinan dan Keorganisasian* : Yogyakarta UIII Press.
- Nawawi. 2016. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nogi. 2015. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia.
- Sastrohadiwiryo. 2013. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitasn Kerja*. Bandung: Mander Maju.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.
- Undang-undang No. 5 tahun 2014 tentang aparatur sipil negara ASN.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Rajawali Press.
- Wilson dan Heyyel. 2017. *Hand Book Of Modern Office Management and Administration Service*. Mc Graw Hill Inc. New Jersey.
- Wungu dan Brotoharsojo. 2013. *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda Dengan MeritSistem*. Jakarta: Raja Grafindo Pustaka.