

## RANCANGAN INSTRUMEN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI PELAKSANA MARKETING DI UNIT PELAKSANA TEKNIS PENGELOLAAN SAMPAH KOTA BANDUNG

*Design of Performance Assessment Instruments for Marketing Employees at Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Sampah Kota Bandung*

<sup>1</sup>Indah Ramadhani Indarwati, <sup>2</sup>Nefi Ambar Asmara, <sup>3</sup>Teni Listiani

<sup>1,2,3</sup>Politeknik STIA LAN Bandung

<sup>1</sup>hikaramadhan@gmail.com, <sup>2</sup>nefi\_asmara@yahoo.com, <sup>3</sup>tenilistiani@yahoo.com

### INFORMASI ARTIKEL

*Article history :*

Dikirim :

20-04-2022

Revisi Pertama :

03-06-2022

Diterima :

22-06-2022

**Kata Kunci :**

*Kinerja; penilaian kinerja*

**Keywords :**

*Performance; performance*

### ABSTRAK

Penilaian kinerja pegawai merupakan suatu proses penting dalam manajemen sumber daya manusia. Sebagaimana dengan perkembangan zaman dan bergantinya kebijakan, instrumen penilaian kinerja disesuaikan dengan sasaran kinerja pada organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengidentifikasi indikator yang digunakan untuk penilaian kinerja pelaksana marketing, menciptakan instrumen penilaian kinerja pelaksana marketing yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan merancang mekanisme penilaian kinerja pelaksana marketing di UPT Pengelolaan Sampah DLHK Kota Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Teknik pengambilan data dilakukan melalui wawancara terhadap 6 informan disertai observasi dan studi kepustakaan untuk mengidentifikasi, memilih serta menyusun indikator kinerja. Selain itu pengumpulan informasi untuk penyusunan indikator kinerja bersumber dari peraturan yang berlaku, uraian tugas dan penelitian terdahulu. Hasil penelitian menyatakan bahwa instrumen yang digunakan selama ini membutuhkan pembaruan karena beberapa hal sudah tidak relevan. Perubahan tersebut diantaranya waktu pelaksanaan penilaian dengan periode kerja yang lebih singkat yaitu setiap tiga bulan, penilai merupakan atasan dan juga sesama rekan kerja, menggunakan indikator berdasarkan uraian tugas dan instrumen penilaian lebih spesifik. Untuk mengurangi bias penilaian dapat dilakukan pelatihan untuk penilai yang mencakup peran penilaian kinerja dalam pengambilan keputusan untuk menjaga kenetralan dan objektivitas, serta mendapat bantuan pendampingan dari bidang SDM untuk membuat keputusan.

### Abstract

*Performance assesment is an important process in human resource management. As with the times and changes in policy, performance assesment instruments are adjusted to the performance goals of the organization. The purpose of this study was to analyze and identify the indicators used to assess the performance of marketing implementers, to create marketing implementer instruments in accordance with organizational needs and marketing performance assesment mechanisms at UPT Pengelolaan Sampah DLHK Kota Bandung. We used qualitative method with a descriptive approach in this study. Data collection techniques were carried out through interviews with six informants accompanied by obseroations and literature studies to identify, select and develop performance indicators. In addition to collecting information for the preparation of indicators, it is sourced from applicable regulations, assignment and previous research. The results of the study stated that the instruments has been used so far need updating because several things are no longer relevant. The improvements provided by the new instrument including implementation time with a shorter working period (every three months), the assessment is done by superiors and fellow colleagues, using indicators based on the job descriptions, and more specific. To reduce assessment bias, training for assessment can be carried out which includes assesment in decision making to maintain neutrality and objectivity, as well as assistance from human resouce department to make decision.*

## A. PENDAHULUAN / INTRODUCTION

Kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian atau hasil kerja seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing (Sedarmayanti, 2016:219). Penilaian kinerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran penilaian. Hal utama pada kegiatan ini adalah teknik-teknik yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan ketepatan serta validitas penilaian. Salah satu kunci ketepatan penilaian kinerja adalah instrumennya. Metode pengukuran dan penentuan dimensi atau indikator kinerja pegawai merupakan langkah awal yang strategis dalam manajemen sumber daya manusia (Zainal dan Mukti, 2018 ; 5-6).

Menurut Sedarmayanti (2016:286), tujuan utama sistem penilaian kinerja dapat dikategorikan kedalam dua hal besar, yaitu, (1) meningkatkan kinerja pegawai dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi; (2) memberikan informasi kepada pegawai dan pimpinan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. Selain itu, pada sektor publik penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui kinerja pada kegiatan baik dari sisi misi, visi, penyusunan anggaran, perencanaan dan hasil yang mendukung keberhasilan suatu program/kegiatan (Setiawan, 2016)

Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pengelolaan Sampah Dinas Lingkungan Hidup (DLHK) Kota Bandung dibentuk pada tahun 2021. Sebelumnya, UPT Pengelolaan Sampah adalah Perusahaan Daerah (PD) Kebersihan Kota Bandung yang merupakan perusahaan milik pemerintah bergerak di bidang pelayanan kebersihan. PD Kebersihan didirikan sejak 1985 oleh Wali Kota saat itu, Bapak Ateng Wahyudi. Perusahaan Daerah (PD) Kota Bandung terakhir beroperasi pada bulan Oktober 2021 lalu

dan kemudian mengalami restruktur organisasi menjadi UPT Pengelolaan Sampah di bawah DLHK Kota Bandung. Hingga saat ini pelayanan kebersihan masih beroperasi dengan pelayanan utama yaitu pengangkutan sampah.

Upaya PD Kebersihan dalam mengelola sumber daya manusia salah satunya dengan melakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang dilakukan PD Kebersihan terhadap pegawainya bersifat satu arah yaitu penilaian oleh pimpinan kepada bawahannya dengan periode kerja satu tahun. Adapun indikator penilaian kinerja pegawai berdasarkan beberapa indikator, yaitu: (1) kesetiaan, (2) prestasi kerja, (3) tanggung jawab, (4) ketaatan, (5) kejujuran, (6) kerjasama, (7) prakarsa, (8) kepemimpinan, (9) integritas, dan (10) loyalitas (Perdir PD.Kebersihan, 2017). Unsur-unsur tersebut merupakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang digunakan dalam penilaian kinerja pegawai. Penilaian dilakukan oleh pimpinan bidang/divisi dan diserahkan ke bidang Sumber Daya Manusia (SDM) untuk selanjutnya diproses dan dievaluasi.

Walaupun DP3 merupakan cara penilaian kinerja pegawai yang selama ini sering digunakan, tetapi metode tersebut masih memiliki kelemahan. Menurut Juara dan Johannes, peraturan DP3 adalah pola lama dan sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum dalam pembinaan PNS. DP3 tersebut kemudian disempurnakan dengan menggunakan sasaran kerja pegawai (Juara dan Johannes, 2018:68). Lemahnya sistem penilaian DP3 diperkuat oleh pendapat Zulfandi, bahwa ia menemukan sistem penilaian terhadap hasil DP3 masih lemah, ditandai dengan penilaian yang kurang objektif dan ketidakmampuan pejabat penilai dalam memberikan penilaian (Zulfandi, 2014:3).

Irbiana (2016) mengemukakan bahwa format DP3 dinilai sudah tidak sesuai dengan jalannya reformasi birokrasi yang menekankan pada kinerja, dengan alasan sebagai berikut: (1) DP3 tidak efektif dan tidak optimal memberikan daya dukung pada tujuan pengembangan dan pemanfaatan potensi PNS yang berorientasi peningkatan produktivitas kerja, (2) DP3 substansif tidak dapat digunakan sebagai penilaian dan pengukuran produktifitas dan kontribusi terhadap organisasi, (3) penilaian DP3 lebih berorientasi pada penilaian kepribadian dan perilaku, (4) pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan target goal (kinerja standar/harapan), sehingga proses penilaian cenderung bias dan subjektif (Irbiana, 2016).

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, kemudian lahir Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS yang berlaku mulai 1 Januari 2014. Peraturan ini menggantikan peraturan sebelumnya dan dianggap tidak berlaku lagi. PP Nomor 46 Tahun 2011 memperbaiki kekurangan-kekurangan dari peraturan sebelumnya terkait DP3. Peraturan ini mengatur penilaian yang dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

Sasaran kinerja pegawai (SKP) bersifat lebih fleksibel, sebab SKP disusun berdasarkan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) sehingga dapat disesuaikan dengan kebutuhan instansi. SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus didasarkan pada tugas, fungsi, wewenang, tanggung jawab dan uraian tugasnya yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur organisasi dan tata kerja (SOTK). (PP No.46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS).

Peneliti kemudian melakukan wawancara pendahuluan terhadap Kepala Seksi di Bidang Sumber Daya Manusia (SDM). Berdasarkan hasil wawancara tersebut, didapatkan informasi bahwa beberapa indikator dalam DP3 diantaranya masih kurang spesifik dan belum dapat menampakkan keadaan hasil kerja yang sebenarnya. Akibatnya, data penilaian yang didapat belum dapat dievaluasi secara optimal. Adapun penilaian sikap/perilaku yang hanya dapat dikira-kira oleh penilai.

Menurut Zainal dan Mukti (2018:3), penilaian perilaku cukup sulit dilakukan sebab tidak ada standar fisiknya, sedangkan untuk penilaian hasil kerja relatif lebih mudah karena ada standar fisik yang dapat digunakan sebagai tolak ukurnya. Hal yang terpenting dari suatu penilaian adalah harus memiliki standar yang jelas. Indikator kinerja seharusnya merupakan sesuatu yang dapat diukur dan

dipertanggungjawabkan secara empiris, namun indikator seperti kesetiaan, kejujuran dan integritas merupakan hal yang sulit diukur. Hal ini disebabkan tidak ada standar yang dapat dijadikan pegangan dalam menilai seberapa baik seorang pegawai melakukan pekerjaannya. Indikator kinerja pegawai yang kurang spesifik ini dapat menimbulkan bias dan memicu adanya penilaian yang subjektif. Ketika hal ini terjadi, maka penilaian kinerja menjadi kurang akurat dan selanjutnya dapat mengakibatkan ketidaktepatan dalam menetapkan kebijakan.

## **B. METODE/METHOD**

Metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian deskriptif melalui pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif digunakan agar dapat mengungkapkan secara mendalam dan deskriptif terhadap perancangan instrumen penilaian kinerja di UPT Pengelolaan Sampah DLHK Kota Bandung. Penelitian ini tidak menggunakan hipotesis melainkan bermula dari rumusan permasalahan. Alasan lain pemilihan metode kualitatif adalah kegiatan penelitian yang tidak melibatkan banyak angka dalam pengumpulan data, dan tidak membutuhkan rumus statistik untuk menafsirkan hasil penelitian. Menurut Arikunto (2006:12), penelitian kualitatif biasa dilawankan dengan penelitian kuantitatif dengan alasan tidak melibatkan banyak angka dalam proses pengumpulan data dan memberikan penafsiran pada hasilnya. Data dari hasil penelitian ini adalah data deskriptif berupa kata-kata yang menjelaskan hasil penelitian. Analisis terhadap proses pembuatan instrumen penilaian kinerja dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan dan eksploratif (Denzin dan Lincoln, 2005). Hal ini dilakukan karena pembuatan penilaian kinerja akan lebih banyak menggunakan pustaka berupa buku, jurnal nasional dan internasional. Selain itu adapun laporan penelitian tertentu sebagai sumber daya atau informasi untuk membuat instrumen penilaian kinerja pegawai di UPT Pengelolaan Sampah DLHK Kota Bandung.

Peneliti menentukan informan sebanyak 4 informan. Informan yang digunakan terdiri dari Penyelia Kepegawaian/Ex.Kepala Bidang SDM, Penyelia Marketing dan Kemitraan serta penyelia di bidang lainnya. Informan yang dipilih oleh peneliti dianggap memiliki pengetahuan tentang informasi yang dibutuhkan peneliti, dapat dipercaya sehingga kebenarannya dapat dipertanggung jawabkan.

Data yang dikumpulkan pada penelitian kualitatif adalah data deskriptif. Data tersebut dapat berupa peristiwa, kejadian, gejala-gejala yang kemudian dianalisis untuk ditarik kesimpulan. Sumber data utama dari penelitian ini yaitu hasil wawancara. Hasil akhir wawancara kemudian dicatat melalui catatan tertulis, dapat juga direkam melalui perekaman suara, video maupun gambar. Untuk memperoleh data yang lebih jelas dan spesifik, pengumpulan data tidak cukup hanya melalui wawancara. Peneliti melakukan pengumpulan data melalui studi lapang (observasi) serta studi kepustakaan. Pada penelitian ini, peneliti langsung terjun ke lapang untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Peneliti menggunakan teknik sampling dan setiap unsur atau anggota populasi tidak diberi peluang untuk dipilih menjadi sampel. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan purposive sample, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Maksud pertimbangan tertentu yaitu peneliti akan memilih sumber data yang dianggap paling tahu tentang data yang diharapkan dan memiliki kekuasaan sehingga akan memudahkan peneliti menyelami objek yang diteliti (Sugiono, 2017;300). Verifikasi data yang dilakukan pada penelitian ini adalah menggunakan triangulasi.

Analisis data kualitatif dilakukan ketika data penelitian yang didapat merupakan rangkaian kata dan bukan merupakan rangkaian angka dalam struktur tertentu. Data yang telah didapatkan selanjutnya diproses menjadi teks yang diperluas dan tidak menggunakan perhitungan matematis atau statistika sebagai alat bantu analisis. Menurut Sugiyono (2017;245-246) teknik analisis yang dapat digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 3 komponen, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

### C. HASIL DAN PEMBAHASAN / RESEARCH FINDING AND DISCUSSION

Pada pelaksanaan penilaian kinerja terdapat tiga aspek penting yang harus diperhatikan, yaitu potensi, pelaksanaan dan hasil yang jelas. Ketiga aspek tersebut menjadi penentu dari kualitas penilaian kinerja yang mana hasilnya diharapkan dapat digunakan untuk pembuatan keputusan administratif yang berkaitan dengan promosi, pemberhentian, pemutusan kerja, dan peningkatan upah. Selain itu, kegunaan penilaian kinerja yaitu untuk mendorong peningkatan kinerja. Itulah mengapa penilaian sebaiknya dilakukan secara rutin sesuai dengan kesepakatan dan kebutuhan organisasi.

Hal pertama yang perlu diidentifikasi adalah kejelasan ruang lingkup pengukuran, seperti siapa yang terlibat dalam pelaksanaan penilaian, apa saja yang dinilai, mengapa penilaian kinerja ini dibutuhkan, kapan penilaian ini dilakukan, dimana pelaksanaan penilaian kinerja, dan bagaimana penilaian ini dapat dilaksanakan. Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, beberapa informan telah memberikan tanggapan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja dilakukan oleh Kepala Bidang dan Penyelia terhadap pegawainya yang artinya penilaian bersifat searah. Belum ada penilaian antar pegawai yang selevel ataupun penilaian pegawai terhadap atasannya. Dalam hal ini, peneliti beranggapan bahwa penilaian satu arah merupakan cara paling simpel dan praktis. Namun demikian, penilaian satu arah bisa jadi memiliki kelemahan, yaitu tidak ada data pembanding karena satu-satunya penilaian ditentukan oleh pimpinan (data tunggal). Terutama hal yang berhubungan dengan perilaku kerja, biasanya yang lebih mengetahui bukanlah pimpinan melainkan rekan kerja. Pada kondisi dimana penilaian memperhatikan aspek kerjasama, sangat perlu diadakannya penilaian antar rekan kerja.

Alur dari pelaksanaan penilaian dimulai dengan Bidang SDM membuat formulir penilaian, kemudian dikonsultasikan kepada pimpinan. Formulir yang telah disetujui lalu diperbanyak dan didistribusikan ke setiap bidang untuk diisi oleh Kepala Bidang dan Kepala Seksi. Ketika proses pendistribusian, Bidang SDM memberikan pengarahan kepada Kepala Bidang terkait cara menilai dan mengisi formulir. Formulir yang sudah diisi tersebut dikembalikan kepada Bidang SDM selambat-lambatnya lima hari kerja. Peneliti beranggapan bahwa lima hari adalah waktu yang cukup lama untuk mengisi formulir. Ada beberapa alasan mengapa penilaian sebaiknya dilakukan dalam satu waktu atau waktu yang singkat, yaitu pelaksanaan penilaian kinerja membutuhkan suasana yang kondusif, dimana jika waktu penilaian sampai berhari-hari ada kemungkinan perbedaan suasana saat melakukan penilaian. Dikhawatirkan suasana yang berbeda dapat mempengaruhi hasil penilaian. Selain itu, penilaian sebaiknya dilakukan dengan cepat dan formulir segera dikembalikan ke Bidang SDM agar data penilaian tetap aman dan tidak tercecer.

Penilaian kinerja dilaksanakan dengan maksud untuk mengidentifikasi kinerja yang baik dan kinerja yang lemah. Untuk itu diperlukan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai. Standar merupakan tolok ukur seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Standar kinerja perlu dihubungkan dengan hasil yang diinginkan dari tiap pekerjaan. Penerapan standar kinerja harus dapat berfungsi sebagai alat pembanding antara prestasi kerja seseorang dengan pegawai lainnya yang melakukan pekerjaan yang sama.

Penilaian kinerja yang diterapkan selama ini belum mengalami pembaruan lebih dari empat tahun. Instrumen yang digunakan untuk menilai kinerja disesuaikan dengan kriteria yang diharapkan dari seorang pegawai. PD Kebersihan menggunakan hasil penilaian kinerja sebagai dasar pemberian penghargaan prestasi kerja yang diatur dalam Perdir. Pelaksanaan penilaian menggunakan formulir tunggal yang memuat faktor-faktor yang dinilai yaitu: (1) sikap, (2) kemampuan, (3) kecepatan dan kecermatan, (4) hasil kerja dan (5) penyelesaian masalah. Penilaian ini terdiri dari lima predikat



(tingkatan prestasi). Namun demikian, untuk mengukur sebuah kinerja pegawai diperlukan indikator kinerja yang lebih spesifik dan menggambarkan kondisi pekerjaan.

Adapun penilaian kinerja untuk pegawai yang akan diajukan sebagai pegawai berprestasi dilakukan dengan menggunakan format penilaian yang berbeda. Penilaian ini menjadi dasar untuk merekomendasikan kenaikan jabatan. Berikut adalah aspek-aspek yang dinilai untuk pegawai berprestasi: (1) Aspek Teknis Pekerjaan, meliputi efektifitas dan efisiensi kerja, ketepatan waktu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas, kualitas hasil kerja, tertib administrasi, dan ketaatan terhadap instruksi kerja; (2) Aspek Non teknis, meliputi kejujuran, kedisiplinan, tanggung jawab dan loyalitas, inisiatif, dan kerjasama dan koordinasi antar rekan kerja; (3) Aspek kepemimpinan (untuk pegawai yang menduduki jabatan), meliputi keteladanan, koordinasi dengan anggota, pengawasan, evaluasi dan pembinaan anggota, delegasi tanggung jawab dan wewenang, dan ketepatan pengambilan keputusan

Peneliti melakukan wawancara terhadap informan terkait pendapat tentang instrumen penilaian yang diterapkan saat ini. Semua informan memberikan pernyataan yang serupa, bahwa penilaian kinerja saat ini belum menggambarkan keadaan kinerja yang sesungguhnya, dan instrumen yang digunakan terlalu umum dan sangat sederhana, sedangkan pekerjaan setiap orang berbeda dan tidak dapat dinilai dengan satu instrumen. Sehingga instrumen yang diharapkan dapat disesuaikan kembali dengan indikator kinerja setiap pegawai. Agar dapat merumuskan indikator kinerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, peneliti menganalisis dan mengidentifikasi indikator kinerja melalui proses telaah dokumen dan wawancara pendahuluan terhadap koordinator, penyelia dan pelaksana marketing. Tujuan dari wawancara pendahuluan ini adalah untuk mengetahui indikator kinerja yang diharapkan oleh masing-masing informan, sehingga informasi tersebut dapat digunakan sebagai referensi dalam pembuatan instrumen. Menurut Gedeona (2015) menyatakan bahwa untuk memberikan hasil penilaian yang valid, diperlukan indikator yang akan memberi penilaian objektif dan subjektif, meskipun penilaian subjektif sebaiknya dihindari. Hal ini dimaksudkan agar penilaian diberikan tidak hanya dari dalam lingkungan birokrasi pemerintahan (lingkungan kerja) tetapi juga dari lingkungan masyarakat yang menerima pelayanan.

Berdasarkan hasil wawancara, beberapa indikator yang diharapkan ada di dalam instrumen penilaian kinerja pelaksana marketing adalah ketepatan dan kecepatan dalam menjalankan tugas, tingkat inisiatif, kehadiran dan kemampuan kerjasama terhadap rekan kerja. Beberapa indikator tersebut juga terdapat dalam PP Nomor 30 Tahun 2019 pasal 25 ayat 1 bahwa perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerjasama dan kepemimpinan. Sementara penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) untuk pejabat fungsional disusun berdasarkan rencana kerja tahunan, perjanjian kerja, organisasi dan tata kerja serta uraian jabatan.

Uraian tugas menjadi referensi penting dan dimasukkan dalam aspek-aspek yang dinilai dalam instrumen. Dengan cara seperti ini diharapkan instrumen penilaian kinerja untuk pelaksana marketing menjadi lebih akurat serta memenuhi harapan penilai dan pelaksana marketing.

Berdasarkan hasil wawancara, poin penilaian yang disebutkan dalam instrumen adalah poin yang tercantum pada peraturan DP3, dimana saat ini organisasi publik sudah tidak menggunakan DP3 lagi, melainkan SKP. Penilaian yang ada saat ini dianggap lebih fokus kepada sikap dalam bekerja dan bersifat umum. Sementara itu, instrumen penilaian yang diharapkan adalah instrumen yang spesifik, memuat target kerja di bidang masing-masing. Dalam hal ini, semua informan sepakat bahwa instrumen penilaian yang sudah ada belum dapat menggambarkan kinerja yang sesungguhnya. Hal ini disebabkan indikator kinerja pada instrumen tidak memuat uraian tugas dan target kerja, sehingga penilaian ini dapat dikatakan bersifat formalitas saja. Informan mengatakan bahwa formulir penilaian digunakan sebagai alat pendukung, namun penilaian utama bersumber dari rekomendasi atasan langsung yang disampaikan secara lisan maupun tertulis. Dari pernyataan tersebut, peneliti mendapat gambaran tentang posisi instrumen dalam pelaksanaan penilaian kinerja. Di satu sisi, instrumen

penilaian itu sangat penting dan dibutuhkan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan, namun di sisi yang lain adanya keterbatasan menyebabkan penilaian dan penggunaan instrumen menjadi kurang optimal. Padahal, instrumen penilaian sangat membantu pelaksanaan penilaian agar hasil yang didapatkan objektif. Sikap objektif adalah sikap yang harus dijunjung tinggi bagi seseorang untuk berpandangan terhadap suatu masalah.

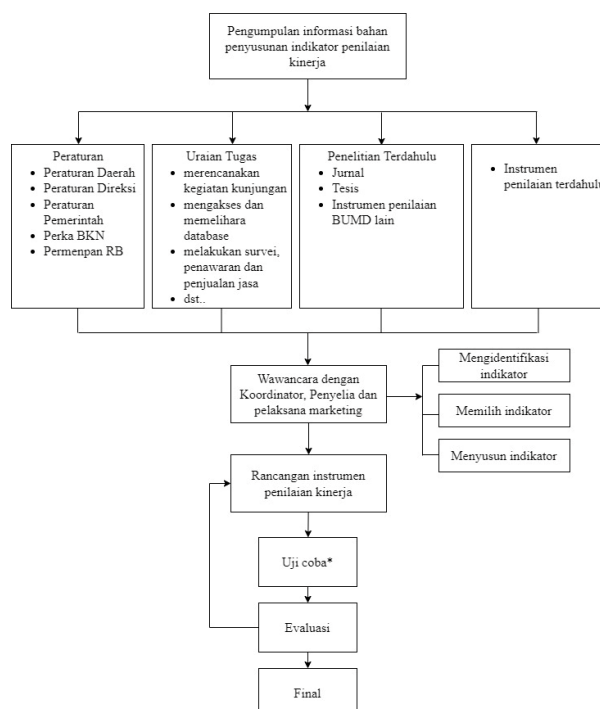
Terkait dengan tahapan penilaian serta keterlibatan pegawai, didapat informasi bahwa tahapan pelaksanaan penilaian kinerja dimulai dengan menyusun dan membuat instrumen kinerja, menentukan KPI dan skala nilainya. Setelah disetujui oleh direksi, formulir didistribusikan ke 16 bidang melalui Kepala Bidang/Kepala Satuan. Formulir yang telah diisi diserahkan kembali ke Bidang SDM.

Penilaian belum melibatkan seluruh pegawai. Informan mengatakan bahwa proses penilaian kinerja melibatkan kepala bidang dan kepala seksi, namun belum melibatkan pegawai lainnya. Hal ini dikarenakan bidang SDM masih kesulitan mengolah data jika semua pegawai dilibatkan. Beberapa tahun lalu sempat dilakukan penilaian sesama rekan kerja, namun hasil yang didapatkan ternyata tidak berbeda nyata dengan penilaian dari pimpinan. Sehingga, tahun berikutnya kembali menggunakan metode sebelumnya, yaitu penilaian searah dari pimpinan kepada bawahannya.

Penilaian kinerja dibuat sedetail mungkin untuk mengurangi celah kesalahan dalam penilaian. Bahkan, penilaian kinerja bisa saja memiliki kelemahan sekalipun telah dilakukan dengan benar. Untuk mengurangi terjadinya "bias", penilai dapat diberikan pelatihan yang mencakup tiga hal, yaitu penyimpangan dan penyebab bias harus diterangkan, peran penilaian kinerja dalam pengambilan keputusan harus diterangkan untuk menjaga kenertralan dan objektivitas, serta mendapat bantuan pendampingan dari bidang SDM untuk membuat keputusan.

Penilaian kinerja yang berhasil adalah penilaian yang dapat memberikan manfaat untuk organisasi, penilai maupun yang dinilai. Suatu pelaksanaan penilaian dikatakan berhasil apabila penilaian tersebut dapat dijadikan informasi utama dalam menentukan kompensasi, promosi, perencanaan karier, pengembangan dan pelatihan serta validasi seleksi jabatan. Beberapa informan menyebutkan bahwa penilaian kinerja selama ini masih sangat mengandalkan rekomendasi langsung dari atasan, dan formulir/instrumen penilaian kinerja adalah alat pendukung saja. Hal ini dapat menjadi celah terjadinya subjektivitas dalam penilaian kinerja, walaupun tetap saja penilai merupakan orang yang dipercaya dan diharapkan dapat melakukan penilaian seobjektif mungkin.

Peneliti mendapat informasi terkait seberapa penting *feedback* dalam proses penilaian kinerja. Keempat informan memberikan pernyataan yang hampir sama. Semua informan beranggapan bahwa *feedback* sangat penting dan harus diupayakan. Proses *feedback* dapat menjadi sarana diskusi, sarana berkomunikasi dengan baik antar penilai dan yang dinilai, sarana mengidentifikasi potensi-potensi yang ada serta waktu yang baik untuk mempersiapkan pekerjaan dan menyusun strategi menghadapi tantangan di masa mendatang. Proses *feedback* dapat berupa pengarahan maupun pelatihan.



**Gambar 1. Mekanisme Perancangan Penilaian Kinerja Pegawai Pelaksana Marketing**

Peneliti melakukan pengumpulan informasi untuk penyusunan indikator penilaian kinerja, yang terdiri dari peraturan-peraturan yang mengatur tentang penilaian kinerja, dokumen uraian tugas marketing, instrumen penilaian yang saat ini digunakan dan juga penelitian terdahulu yang terdiri dari jurnal, tesis dan juga instrumen penilaian kinerja pada perusahaan lain.

Setelah peneliti mengumpulkan data, peneliti menyusun pertanyaan dan melakukan wawancara. Pada proses wawancara, informan diberikan kesempatan untuk mengutarakan pendapat terkait aspek-aspek yang akan dimasukkan ke dalam penilaian. Semua informan sepakat bahwa indikator penilaian kinerja yang akan digunakan berasal dari uraian tugas pelaksana marketing. Hal ini dimaksudkan agar indikator yang digunakan benar-benar spesifik dan sesuai dengan target kerja. Di dalam uraian tugas pelaksana marketing juga terdapat hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata.

Kemudian peneliti menyusun instrumen penilaian kinerja, menentukan bobot setiap indikator dan memaknai setiap nilai. Instrumen tersebut peneliti diskusikan bersama informan untuk mengetahui apakah instrumen sudah sesuai dengan kebutuhan dan harapan. Instrumen ini kemudian diuji coba dengan cara simulasi. Simulasi dilakukan untuk mengetahui bagaimana proses penilaian secara langsung sehingga dapat mengidentifikasi kelemahan dan kelebihan dari instrumen ini. Tahapan terakhir adalah evaluasi dan penyempurnaan instrumen sesuai dengan pengalaman ketika simulasi. Instrumen kemudian siap digunakan.

Rancangan instrumen yang dibuat oleh peneliti menggunakan beberapa peraturan sebagai acuan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang penilaian kinerja pegawai negeri sipil pada pasal 41 ayat 1 dan 2:

“Penilaian kinerja PNS dilakukan dengan cara menggabungkan nilai SKP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 35 ayat (5) dan nilai Perilaku Kinerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 37 ayat (5).” (PP No.30 Tahun 2019).



Kemudian pembobotan penilaian kinerja tercantum pada ayat (2), yaitu:

“Penilaian kinerja PNS sebagaimana dimaksud pada ayat 1 dapat dilakukan dengan memberikan bobot masing-masing unsur penilaian: 70% untuk penilaian SKP dan 30% untuk perilaku kerja, atau 60% untuk penilaian SKP dan 40% untuk penilaian perilaku kerja.” (PP No.30 Tahun 2019).

Bobot 70%-30% digunakan untuk penilaian kinerja di instansi yang mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung, sedangkan bobot 60%-40% digunakan untuk penilaian kinerja di instansi yang tidak mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung.

Selain memperhatikan bobot SKP dan perilaku kerja, adapun bobot penilaian dari pimpinan dan rekan kerja juga perlu dibedakan. Dalam hal ini, telah disepakati dalam proses uji coba bahwa bobot penilaian dari pimpinan adalah sebesar 60% dan rekan kerja sebesar 40%. Bobot nilai yang diberikan oleh atasan lebih besar daripada rekan kerja untuk meminimalisir kemungkinan adanya penilaian yang bukan didasarkan pada kinerja, seperti like and dislike, bias dan sebagainya. Peneliti mengumpulkan data hasil wawancara dan menjadikannya referensi sebagai dasar untuk menentukan langkah dalam penyusunan instrumen penilaian kinerja. Beberapa poin penting yang peneliti garis bawahi terkait penyusunan instrumen penilaian kinerja yang baik adalah:

1. Peneliti perlu mengumpulkan data berupa uraian tugas/deskripsi tugas/target kerja di bidang yang akan dibuat sasaran kinerja pegawai.
2. Peneliti perlu menganalisis indikator kinerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi
3. Peneliti perlu memberikan bobot nilai terhadap masing-masing indikator kinerja
4. Peneliti perlu menyusun penilaian perilaku kerja dengan spesifik dan lebih terukur agar mengurangi bias

Berikut adalah rancangan sasaran kinerja pegawai berdasarkan uraian tugas pelaksana marketing:

UPT PENGELOLAAN SAMPAH  
DINAS LINGKUNGAN HIDUP DAN KEBERSIHAN KOTA BANDUNG  
FORMULIR PENILAIAN KINERJA PEGAWAI

PERIODE PENILAIAN BULAN : \_\_\_\_\_

JABATAN : PELAKSANA MARKETING

**A. YANG DINILAI**

1. Nama Pegawai :
2. N I K :
3. Pangkat / golongan :
4. Jabatan :

**B. PENYELIA**

1. Nama Pegawai :
2. N I K :
3. Pangkat / golongan :
4. Jabatan :

Pedoman pengisian formulir:

1. Formulir penilaian terdiri dari dua tabel, yaitu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja.
2. Formulir diharapkan diisi segera setelah diterima dari Bagian Kepegawaian dan dikembalikan selambat-lambatnya 2 hari kemudian ke Bagian Kepegawaian.

3. Pada penilaian SKP, terdapat skor berdasarkan kriteria penilaian yaitu: Sangat Baik = 5, Baik = 4, Cukup = 3, Kurang = 2, Sangat Kurang = 1.
4. Penilai memberikan penilaian dengan cara menceklis kotak disamping skor pada kolom 5
5. Penilai mengisi kolom 6 dengan cara mengalikan bobot dengan skor
6. Setelah semua aspek dinilai, penilai mengisi jumlah nilai pada baris paling bawah.
7. Jumlah nilai pada SKP dan Perilaku kerja kemudian dihitung dengan rumus sebagai berikut :  
 $SKP = \text{Jumlah nilai} \times 60\%$   
 $\text{Perilaku kerja} = \text{jumlah nilai} \times 40\%$   
 Hasil SKP dan Perilaku kerja kemudian dijumlahkan.

Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) (NILAI 60%)

NO	ASPEK YANG DINILAI	UKURAN KERJA	BOBOT	SKOR	NILAI (4x5)	KRITERIA PENILAIAN
1	2	3	4	5	6	7
1	Membuat perencanaan kegiatan kunjungan pada pelanggan komersial	Daftar rencana kunjungan pada pelanggan komersial	10	5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/>		Sangat Baik = 5 Perencanaan jelas dilengkapi dengan alamat dan/atau nomer telepon pelanggan/calon pelanggan, rencana harian lebih dari lima lokasi Baik = 4 Perencanaan jelas dilengkapi dengan alamat dan/atau nomer telepon pelanggan/calon pelanggan, rencana harian 4-5 lokasi Cukup = 3 Perencanaan jelas, rencana harian 3 lokasi Kurang = 2 Perencanaan tidak jelas, perencanaan kurang dari 3 lokasi Sangat Kurang = 1 Tidak membuat perencanaan sama sekali
2	Mengakses dan memelihara database pelanggan komersial	Pembaruan database pelanggan termasuk identitas kontak person	10	5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/>		Sangat Baik = 5 Membuat pembaruan database pelanggan secara lengkap dan diupdate setiap ada perubahan Baik = 4 Membuat pembaruan databse pelanggan secara lengkap dan diupdate minimal seminggu sekali Cukup = 3 Membuat pembaruan database pelanggan secara lengkap dan koordinasi dengan tim admin untuk mengupdate database Kurang = 2

NO	ASPEK YANG DINILAI	UKURAN KERJA	BOBOT	SKOR	NILAI (4x5)	KRITERIA PENILAIAN
1	2	3	4	5	6	7
						Jarang membuat databse/ membuat ketika diminta dan tidak berkoordinasi dengan tim admin Sangat Kurang = 1 Tidak pernah membuat database
3	Melakukan penawaran jasa pengangkutan dan pengelolaan sampah pada calon pelanggan komersial	Bukti pengiriman surat penawaran atau surat edaran	10	5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/>		Jarang membuat databse/ membuat ketika diminta dan tidak berkoordinasi dengan tim admin Sangat Kurang = 1 Tidak pernah membuat database Sangat Baik = 5 Mengunjungi calon pelanggan, membawa tools penawaran/surat edaran lebih dari 5 pelanggan dalam satu hari Baik = 4 Mengunjungi calon pelanggan, membawa tools penawaran/surat edaran 4-5 pelanggan dalam satu hari Cukup = 3 Mengunjungi calon pelanggan, membawa tools penawaran/surat edaran 3 pelanggan dalam satu hari Kurang = 2 Sering tidak membawa tools/surat edaran, jarang mengunjungi calon pelanggan Sangat Kurang = 1 Tidak pernah membawa kunjungan
4	Melaksanakan strategi, <i>pricing</i> serta aktivasi calon pelanggan yang prospektif	Tabel Penetapan tarif jasa pengelolaan sampah yang disetujui penyelia dan ditanda tangani oleh pelaksana marketing	10	5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/>		Sangat Baik = 5 Selalu menghitung estimasi tarif pelayanan sampah, membuat tabel penetapan tarif, melapor kepada tim admin Baik = 4 Sering menghitung estimasi tarif pelayanan sampah, berkoordinasi dengan tim admin untuk membuat tabel penetapan tarif Cukup 3 Tidak menghitung tapi berkoordinasi dengan tim admin untuk membuat tabel penetapan tarif Kurang = 2 Jarang berkoordinasi dengan tim admin, adanya kesalahan perhitungan estimasi tarif Sangat Kurang = 1

NO	ASPEK YANG DINILAI	UKURAN KERJA	BOBOT	SKOR	NILAI (4x5)	KRITERIA PENILAIAN
1	2	3	4	5	6	7
						Tidak pernah berkoordinasi dengan tim admin, selalu salah menghitung estimasi tarif
5	Melaksanakan survei timbulan sampah terhadap pelanggan dan calon pelanggan	Laporan berupa narasi dan dokumentasi	10	5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/>		<p>Sangat Baik = 5 Melakukan survey, mendokumentasikan kegiatan survey dan mengupload tepat waktu</p> <p>Baik = 4 Melakukan survey, mendokumentasikan kegiatan survey dan mengupload tidak tepat waktu</p> <p>Cukup = 3 Melakukan survey, tidak/jarang mendokumentasikan kegiatan survey</p> <p>Kurang = 2 Jarang melakukan survey</p> <p>Sangat Kurang = 1 Tidak melakukan survey</p>

NO	ASPEK YANG DINILAI	UKURAN KERJA	BOBOT	SKOR	NILAI (4x5)	KRITERIA PENILAIAN
1	2	3	4	5	6	7
6	Melakukan kerjasama dan menjalin hubungan baik dengan pelanggan	Perjanjian Pengelolaan Sampah	10	5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/>		<p>Sangat Baik = 5 Rutin berkomunikasi dengan pelanggan, menanyakan kualitas pelayanan, melayani pertanyaan dan komplain pelanggan, koordinasi dengan tim admin dalam pembuatan perjanjian</p> <p>Baik = 4 Sering berkomunikasi dengan pelanggan, menanyakan kualitas pelayanan, melayani pertanyaan dan komplain pelanggan, koordinasi dengan tim admin dalam pembuatan perjanjian</p> <p>Cukup = 3 Sesekali berkomunikasi dengan pelanggan, menanyakan kualitas pelayanan, melayani pertanyaan dan komplain pelanggan, sesekali koordinasi dengan tim admin dalam pembuatan perjanjian</p> <p>Kurang = 2 Jarang berkomunikasi dengan pelanggan, enggan melayani pertanyaan dan komplain pelanggan, tidak berkoordinasi dengan tim admin</p> <p>Sangat Kurang = 1 Tidak pernah berkomunikasi dengan pelanggan</p>



NO	ASPEK YANG DINILAI	UKURAN KERJA	BOBOT	SKOR	NILAI (4x5)	KRITERIA PENILAIAN
1	2	3	4	5	6	7
7	Melaksanakan kegiatan promosi dan sosialisasi pelayanan khusus	Laporan dan dokumentasi kegiatan	10	5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/>		<p>Sangat Baik = 5</p> <p>Sangat antusias melaksanakan tugas (sosialisasi, promosi), mendokumentasikan kegiatan dan melaporkannya tepat waktu</p> <p>Baik = 4</p> <p>Melaksanakan tugas (sosialisasi, promosi), mendokumentasikan kegiatan dan melaporkannya tidak tepat waktu</p> <p>Cukup = 3</p> <p>Melaksanakan tugas (sosialisasi, promosi), kadang mendokumentasikan kegiatan dan melaporkannya</p> <p>Kurang = 2</p> <p>Jarang sosialisasi, promosi, tidak mendokumentasikan kegiatan dan melaporkannya</p> <p>Sangat Kurang = 1</p> <p>Tidak pernah/menolak sosialisasi</p>
8	Membuat laporan mingguan hasil kunjungan atau pendataan sesuai dengan kegiatan di lapangan (follow up, closing)	Laporan rekapitulasi kunjungan	10	5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/>		<p>Sangat baik = 5</p> <p>Laporan sangat lengkap, selalu berkoordinasi dengan tim admin</p> <p>Baik = 4</p> <p>Laporan lengkap, sering berkoordinasi dengan tim admin</p> <p>Cukup = 3</p> <p>Laporan cukup lengkap, sesekali berkoordinasi dengan tim admin</p> <p>Kurang = 2</p> <p>Laporan tidak lengkap, tidak berkoordinasi dengan tim admin</p> <p>Sangat Kurang = 1</p> <p>Tidak membuat laporan, tidak berkoordinasi dengan tim admin</p>
9	Menyelesaikan komplain pelanggan terkait dengan Jasa Pengangkutan dan Pengelolaan Sampah Komersial	Keluhan ditindaklanjuti sampai tuntas	10	5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/>		<p>Sangat Baik = 5</p> <p>Selalu menanggapi keluhan sebaik mungkin, berkomunikasi dengan baik dengan pelanggan, selalu koordinasi dengan tim operasional</p> <p>Baik = 4</p> <p>Sering menanggapi keluhan sebaik mungkin, berkomunikasi dengan baik</p>

NO	ASPEK YANG DINILAI	UKURAN KERJA	BOBOT	SKOR	NILAI (4x5)	KRITERIA PENILAIAN
1	2	3	4	5	6	7
						<p>dengan pelanggan, selalu koordinasi dengan tim operasional Cukup = 3 Sering menanggapi keluhan, berkomunikasi dengan baik dengan pelanggan, selalu koordinasi dengan tim operasional Kurang = 2 Jarang menanggapi keluhan, jarang berkoordinasi dengan tim operasional Sangat Kurang = 1 Tidak pernah menanggapi keluhan, tidak pernah berkoordinasi dengan tim operasional</p>
10	Menggali informasi kondisi dan kebutuhan pelanggan terhadap jasa pengangkutan dan pengelolaan sampah saat ini maupun yang akan datang	Daftar informasi dari pelanggan terkait kebutuhan lainnya selain pengangkutan sampah	10	5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/>		<p>Sangat Baik = 5 Mendapatkan informasi terkait kebutuhan lainnya selain pengangkutan sampah dan melakukan <i>follow up</i> terhadap pelanggan Baik = 4 Mendapatkan informasi terkait kebutuhan lainnya selain pengangkutan sampah lalu berkoordinasi dengan rekan kerja untuk melakukan <i>follow up</i> terhadap pelanggan Cukup = 3 Tidak memiliki informasi terkait kebutuhan lainnya selain pengangkutan sampah namun mampu melakukan <i>follow up</i> terhadap pelanggan Kurang = 2 Tidak memiliki informasi terkait kebutuhan lainnya selain pengangkutan sampah, memiliki kemauan melakukan <i>follow up</i> terhadap pelanggan Sangat Kurang = 1 Tidak memiliki informasi terkait kebutuhan lainnya selain pengangkutan sampah, tidak bersedia melakukan <i>follow up</i> terhadap pelanggan</p>
<b>JUMLAH NILAI</b>						

## II. PENILAIAN PERILAKU KINERJA (NILAI 40%)

NO	PERILAKU YANG DINILAI		
<b>1</b>	<b>Kerajinan (kehadiran dalam pekerjaan)</b> Kehadiran seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya (usaha mematuhi jadwal kerja dan kehadiran pada hari kerja). Kehadiran dapat dilihat dari aplikasi kehadiran. (BOBOT 10)		
	<b>INDIKATOR KINERJA</b>	<b>SKOR</b>	<b>NILAI</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	a. Selalu hadir sebelum jam kerja dan meninggalkan pekerjaan setelah diyakini semua yang menjadi tanggung jawabnya selesai. Mengisi absensi kedatangan dan pulang.	5 □	
	b. Sangat rajin, artinya sadar dan bertanggung jawab menaati jadwal kerja, tidak pernah terlambat atau pulang lebih cepat, selalu hadir dan selalu bersedia melaksanakan tugas setiap diperlukan. Mengisi absensi minimal saat kedatangan.	4 □	
	c. Rajin, artinya dalam satu kurun waktu penilaian secara kumulatif 5 kali datang terlambat, pulang lebih cepat/sakit maksimal 3 hari kerja bukan di rawat di rumah sakit. Mengisi absensi minimal saat kedatangan.	3 □	
	d. Malas, artinya sering datang terlambat. secara kumulatif 20 kali datang terlambat, sering pulang lebih cepat/sakit maksimal 4 hari kerja bukan di rawat di rumah sakit.	2 □	
	e. Sangat malas, setiap hari terlambat, sangat sering pulang cepat lebih dari 4 hari kerja	1 □	
	<b>JUMLAH</b>		
<b>2</b>	<b>Kecepatan Menyelesaikan Pekerjaan</b> Jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan dengan waktu yang ditetapkan. (BOBOT 10)		
	<b>INDIKATOR KINERJA</b>	<b>SKOR</b>	<b>NILAI</b>
	a. Luar biasa produktifnya dibandingkan pegawai lain selevelnya, hasil closing selalu melebihi target	5 □	
	b. Sangat produktif, hasil closing beberapa kali melebihi target	4 □	
	c. Produktif, hasil closing 80-100% dari target yang ditetapkan	3 □	
	d. Kadang-kadang produktif, sehingga perlu bantuan pegawai lain. Hasil closing 60-79% dari target yang ditetapkan	2 □	
	e. Hasil closing kurang dari 59%	1 □	
	<b>JUMLAH</b>		
<b>3</b>	<b>Ketelitian/keakuratan</b> Kecermatan, kerapihan, kebenaran, dan kecakapan dalam bekerja, sehingga kerja akurat serta meyakinkan sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. (BOBOT 10)		
	<b>INDIKATOR KINERJA</b>	<b>SKOR</b>	<b>NILAI</b>
	a. Sangat akurat dan konsisten mencapai hasil tanpa kesalahan dan hasilnya dapat dipertanggung jawabkan.	5 □	
	b. Akurat, dapat mempertahankan konsistensi kualitas hasil kerja	4 □	
	c. Cukup akurat dalam mempertahankan kualitas hasil kerja	3 □	

NO	PERILAKU YANG DINILAI		
	d. Lebih sering tidak akurat, tidak dapat menjaga kualitas hasil kerja	2 <input type="checkbox"/>	
	e. Tidak akurat, hasil kerja tidak dapat diandalkan	1 <input type="checkbox"/>	
	JUMLAH		
4	<b>Loyalitas</b> Kesediaan pegawai untuk lebih mengutamakan penyelesaian tugas yang diberikan untuk kepentingan organisasi. (BOBOT 10)		
	<b>INDIKATOR KINERJA</b>	<b>SKOR</b>	<b>NILAI</b>
	a. Selalu bersedia meluangkan waktu untuk menyelesaikan tugas dan sangat menunjang kepentingan organisasi	5 <input type="checkbox"/>	
	b. Sering bersedia meluangkan waktu untuk menyelesaikan tugas dan menunjang kepentingan organisasi	4 <input type="checkbox"/>	
	c. Kadang bersedia meluangkan waktu untuk menyelesaikan tugas dan menunjang kepentingan organisasi	3 <input type="checkbox"/>	
	d. Lebih sering tidak bersedia meluangkan waktu untuk menyelesaikan tugas dan menunjang kepentingan organisasi	2 <input type="checkbox"/>	
	e. Tidak pernah bersedia meluangkan waktu untuk menyelesaikan tugas dan menunjang kepentingan organisasi	1 <input type="checkbox"/>	
	JUMLAH		
5	<b>Inisiatif</b> Mampu meningkatkan kemitakhiran hasil kerja untuk kepentingan organisasi. (BOBOT 10)		
	<b>INDIKATOR KINERJA</b>	<b>SKOR</b>	<b>NILAI</b>
	a. Sangat mampu menemukan cara dan metode baru untuk menyelesaikan tugas	5 <input type="checkbox"/>	
	b. Mampu mengemukakan gagasan atau ide baru dengan arahan sekadarnya dalam menyelesaikan tugas	4 <input type="checkbox"/>	
	c. Cukup upaya untuk menemukan ide baru	3 <input type="checkbox"/>	
	d. Kurang mampu untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri, sering membutuhkan dibantu dan diarahkan.	2 <input type="checkbox"/>	
	e. Selalu membutuhkan bantuan dan arahan	1 <input type="checkbox"/>	
	JUMLAH		
6	<b>Kerjasama</b> Kemampuan menjalin hubungan kerja baik pada unit kerjanya, bersedia berkoordinasi dengan tim operasional untuk menyelesaikan masalah. (BOBOT 10)		
	<b>INDIKATOR KINERJA</b>	<b>SKOR</b>	<b>NILAI</b>
	a. Selalu mengawal pelayanan, berkoordinasi dengan tim operasional untuk pelayanan, melakukan <i>follow up</i> sampai masalah selesai	5 <input type="checkbox"/>	
	b. Sering mengawal pelayanan, berkoordinasi dengan tim operasional untuk pelayanan, tetapi tidak melakukan <i>follow up</i>	4 <input type="checkbox"/>	
	c. Sesekali mengawal pelayanan, hanya menanggapi komplain dan melakukan <i>follow up</i> jika disuruh	3 <input type="checkbox"/>	

NO	PERILAKU YANG DINILAI		
	d. Hampir tidak pernah mengawal pelayanan, hanya menanggapi komplain dan melakukan <i>follow up</i> jika disuruh	2 <input type="checkbox"/>	
	e. Tidak pernah mengawal pelayanan dan tidak menangani komplain	1 <input type="checkbox"/>	
	JUMLAH		
7	<b>Kualitas Pengembangan Diri</b> Kemampuan belajar dan menggali informasi baru untuk <i>self-development</i> . Dapat mempresentasikan dan membagikan ilmunya kepada sesama rekan kerja ketika briefing pagi. (BOBOT 10)		
	<b>INDIKATOR KINERJA</b>	<b>SKOR</b>	<b>NILAI</b>
	a. Aktif mencari dan menambah wawasan terkait ilmu marketing dan mengikuti program bimtek/coaching di internal kantor	5 <input type="checkbox"/>	
	b. Selalu mengikuti program bimtek/coaching di internal kantor	4 <input type="checkbox"/>	
	c. Terkadang mengikuti program bimtek/coaching	3 <input type="checkbox"/>	
	d. Tidak mengikuti program bimtek/coaching namun menanyakan pengalaman teman yang mengikuti bimtek	2 <input type="checkbox"/>	
	e. Sama sekali tidak menambah wawasan baru, tidak mengikuti program bimtek/coaching.	1 <input type="checkbox"/>	
	JUMLAH		
8	<b>Penampilan</b> Menjaga penampilan saat bertemu pelanggan/calon pelanggan, siap bertemu pelanggan dengan penampilan yang prima. (BOBOT 10)		
	<b>INDIKATOR KINERJA</b>	<b>SKOR</b>	<b>NILAI</b>
	a. Selalu tampil prima, memakai baju seragam/kemeja sopan dan rapi, rambut tertata, wangi,	5 <input type="checkbox"/>	
	b. Sering tampil prima, memakai baju seragam/kemeja sopan dan rapi, rambut tertata, wangi	4 <input type="checkbox"/>	
	c. Tidak terlalu rapi, standar saja	3 <input type="checkbox"/>	
	d. Lebih sering tidak rapi, Baju tidak rapi, rambut tidak tertata, tidak wangi	2 <input type="checkbox"/>	
	e. Tidak ada upaya untuk memakai baju rapi, rambut tidak tertata, tidak wangi	1 <input type="checkbox"/>	
	JUMLAH		
9	<b>Komunikasi</b> Kemampuan berkomunikasi dengan pelanggan sehingga terjalin hubungan yang positif. (BOBOT 10)		
	<b>INDIKATOR KINERJA</b>	<b>SKOR</b>	<b>NILAI</b>
	a. Sangat mampu berkomunikasi, mampu jadi pendengar yang baik dan mengelola emosi	5 <input type="checkbox"/>	
	b. Komunikasi dengan pelanggan lancar, mampu menjalin hubungan baik	4 <input type="checkbox"/>	
	c. Sesekali saja berkomunikasi dengan pelanggan, mampu menjalin hubungan baik	3 <input type="checkbox"/>	



NO	PERILAKU YANG DINILAI		
	d. Kurang mampu berkomunikasi, kurang mampu mengelola emosi ketika dihadapkan masalah	2 <input type="checkbox"/>	
	e. Tidak mampu berkomunikasi dan mengelola emosi ketika dihadapkan masalah	1 <input type="checkbox"/>	
	JUMLAH		
10	<b>Kemandirian</b> Mampu menunjukkan bekerja secara mandiri, mampu membuat keputusan dan yakin pada kemampuan diri sendiri (BOBOT 10)		
	<b>INDIKATOR KINERJA</b>	<b>SKOR</b>	<b>NILAI</b>
	a. Sangat mampu bekerja secara mandiri, tidak membutuhkan bantuan rekan kerja untuk memutuskan dan menyelesaikan masalah dengan pelanggan	5 <input type="checkbox"/>	
	b. Mampu bekerja secara mandiri namun membutuhkan arahan dari rekan kerja saat menyelesaikan masalah	4 <input type="checkbox"/>	
	c. Terkadang membutuhkan arahan untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah	3 <input type="checkbox"/>	
	d. Lebih sering membutuhkan teman untuk menyelesaikan masalah	2 <input type="checkbox"/>	
	e. Tidak mampu menyelesaikan masalah sendiri	1 <input type="checkbox"/>	
	JUMLAH		

#### Hasil Penilaian

I. SKP (jumlah x 60%)	=	Predikat penilaian atas dasar pencapaian sasaran/ target
II. Perilaku Kerja (jumlah x 40%)	=	
Jumlah I + II	=	SB: Sangat Baik : 401 - 500
Keterangan (berdasarkan predikat)		B: Baik : 301 - 400
		C: Cukup : 201 - 300
		K: Kurang : 101 - 200
		SK: Sangat Kurang: 0 - 100

Rancangan instrumen ini dibuat sedemikian rupa untuk memudahkan penilai dalam memberikan penilaian. Dalam upaya mengetahui perbedaan antara kondisi faktual dengan usulan terkait mekanisme penilaian kinerja, peneliti merangkum dalam tabel sebagai berikut:

NO	ASPEK YANG DITELITI	KONDISI FAKTUAL	USULAN
1	Intensitas	Satu tahun sekali	Tiga bulan sekali
2	Penilai	Atasan langsung	Atasan langsung dan sesama rekan kerja
3	Metode	Daftar Pelaksanaan Penilaian Pegawai (DP3)	Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Penilaian Perilaku Kerja
4	Instrumen	Masih bersifat umum, tidak berdasarkan uraian tugas	Lebih spesifik, didasarkan kepada uraian tugas
5	Tingkatan prestasi dan skor	Skor kurang memberikan informasi terkait sasaran kinerja	Skor sudah lebih informatif

#### Mekanisme Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Pelaksana Marketing

1. Bagian Kepegawaian menyiapkan formulir penilaian
2. Bagian Kepegawaian memberi arahan kepada penilai terkait cara melakukan penilaian kinerja
3. Bagian Kepegawaian mendistribusikan formulir penilaian melalui Koordinator Pelayanan Komersial dan Kemitraan
4. Pengisian formulir penilaian kinerja oleh penilai
5. Pemberian feedback kepada pelaksana marketing oleh atasan langsung
6. Penyerahan hasil penilaian ke Bagian Kepegawaian untuk pengembangan

#### **D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI / CONCLUSION AND RECOMMENDATION**

##### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis indikator kinerja melalui proses telaah dokumen dan wawancara didapatkan bahwa indikator yang terdapat pada instrumen penilaian sebelumnya tidak dapat menggambarkan hubungan antara sasaran kinerja dengan hasil kerja. Instrumen penilaian yang diharapkan adalah instrumen yang dapat mengukur setiap pekerjaan dengan rinci dan terukur, sehingga nilai tersebut dapat digunakan untuk proses pengelolaan SDM lainnya, seperti promosi jabatan dan penempatan pegawai.

Instrumen yang dirancang oleh peneliti memiliki kelebihan diantaranya: pembaruan instrumen yang semula berasal dari DP3 menjadi SKP, instrumen lebih spesifik sesuai dengan kebutuhan organisasi, serta pada tingkatan prestasi setiap skor terdapat penjelasan yang lebih detail. Instrumen yang ada saat ini digunakan hanya oleh atasan langsung, namun untuk rancangan baru selain atasan akan dinilai juga oleh sesama rekan kerja. Waktu pelaksanaan penilaian yang sudah ada saat ini dilakukan sebanyak satu kali dalam satu tahun. Instrumen yang baru rencananya akan dilakukan sebanyak 4x dalam satu tahun. Hasil penilaian nantinya direncanakan akan dilakukan feedback.

Mekanisme pelaksanaan penilaian kinerja dimulai dengan menyiapkan formulir penilaian. Selanjutnya bidang kepegawaian memberikan pengarahan terkait cara melakukan penilaian kinerja dan mendistribusikan formulir melalui Koordinator Bidang Pelayanan Komersial dan Kemitraan. Penilai mengisi formulir. Kemudian atasan langsung memberikan feedback kepada pelaksana marketing. Formulir yang telah diisi kemudian dikembalikan ke bagian kepegawaian untuk pengembangan.

##### **Rekomendasi**

1. Dalam upaya mengatasi bias penilaian yang disebabkan oleh kurangnya wawasan penilai, halo effect dan pemberian nilai rata-rata dapat diadakan pelatihan tentang peran penilaian kinerja dalam pengambilan keputusan serta mendapat bantuan pendampingan dari bagian kepegawaian.
2. Dalam penyusunan instrumen penilaian kinerja untuk jabatan lain seperti pelaksana administrasi ataupun operasional dapat menggunakan tahapan-tahapan dalam menyusun instrumen seperti yang peneliti telah lakukan, tentunya dengan penyesuaian uraian tugas pada jabatan masing-masing.
3. Dalam proses menilai kinerja, seiring waktu uraian tugas yang dijadikan acuan dalam penyusunan instrumen dapat mengalami perubahan. Untuk itu instrumen dapat disesuaikan dengan uraian tugas yang disepakati.

## REFERENSI / REFERENCE

- Denzin N K, Lincoln Y S. 2005. *The Sage Handbook Of Qualitative Research: Third Edition*. Sage Publication.
- Gedeona, H T. 2015. Analisis Model Alternatif Instrumen Pengukuran Kinerja Unit Pelayanan di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmu Administrasi Vol XII No 3*. Politeknik STIA LAN Bandung.
- Irbiana. 2016. Efektifitas Penilaian Prestasi Kerja PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya. *Jurnal Publika Unesa*. <https://ejournal.unesa.ac.id/>
- Juari P dan Johannes A W. 2018. Analisis Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa Vol III No 1 Juli 2018*
- Peraturan Direksi No. 12 Tahun 2017 tentang Ketentuan Kepegawaian di Lingkungan Kerja Perusahaan Daerah Kebersihan Kota Bandung.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No 1 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi Kinerja Penyelenggara Pelayanan Publik.
- Peraturan Kepala BKN No.3 Tahun 2014 tentang Pedoman Pelaksanaan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Lingkungan BKN.
- Peraturan Pemerintah No.30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama
- Setiawan, B dan Topik I. 2016. Pengukuran Kinerja Penyelenggara Pendidikan Melalui Pendekatan Value For Money di Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Regional II Bandung. *Jurnal Ilmu Administrasi Vol XII No 3*. Politeknik STIA LAN Bandung.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Zainal V R dan Mukti A G. 2018. *Performance Appraisal; Edisi Ketiga*. Depok: Rajawali Pers. Raja Grafindo Persada.
- Zulfandi M. 2014. Analisis Hasil Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dan Kinerja Pegawai pada Kantor BAPPEDA Kota Tanjungpinang. *Repositori Univ.Maritim Raja Ali Haji*. <https://jurnal.umrah.ac.id>.