

SKRIPSI



STRATEGI PENINGKATAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERHUBUNGAN PROVINSI DKI JAKARTA

Disusun Oleh:

Nama : Desti Wahyu Utari

NPM : 2220011021

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2026



**STRATEGI PENINGKATAN PENILAIAN KINERJA
PEGAWAI PADA DINAS PERHUBUNGAN
PROVINSI DKI JAKARTA**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar Sarjana
Terapan**

Oleh

**Nama : Desti Wahyu Utari
NPM : 2220011021
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : MSDMA**

SKRIPSI

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIALAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2026

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Desti Wahyu Utari
NPM : 2220011021
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur
Judul : Strategi Peningkatan Penilaian Kinerja Pegawai
Pada Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada 26 Mei 2026

Pembimbing



(Dr. Hamka, MA)

NIP. 196305011988031001

J A K A R T A

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta pada 30 Juni 2026.



Ketua Merangkap Anggota

(Budi Fernando Tumanggor, S.S., M.B.A)

Sekretaris Merangkap Anggota

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Galuh Pancawati', is written over a faint circular stamp.

(Galuh Pancawati, S.Sos., M.Si)

Anggota

A handwritten signature in black ink, which appears to be 'Hamka', is written in a cursive style.

(Dr. Hamka, MA)

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH

(PAKTA INTEGRITAS)

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Desti Wahyu Utari
NPM : 2220011021
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul **Strategi Peningkatan Penilaian Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta** merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan **hasil plagiat atau penjiplakan** terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia **menerima sanksi** berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 30 Juni 2026



(Desti Wahyu Utari)

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, taufik, dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Strategi Peningkatan Penilaian Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta”** dengan baik dan lancar. Dalam proses penyusunan skripsi ini, peneliti memperoleh banyak bimbingan, arahan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat, peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Hamka, MA. selaku dosen pembimbing, yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta pendampingan secara berkelanjutan sejak tahap persiapan hingga penyelesaian skripsi ini;
2. Bapak, ibu, dan adik peneliti yang senantiasa memberikan doa, dukungan, semangat, serta kasih sayang yang tiada henti selama peneliti menempuh perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini;
3. Para pegawai Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta, khususnya Subbagian Kepegawaian yang telah memberikan kesempatan, dukungan, dan bimbingan selama peneliti melaksanakan kegiatan pra-penelitian sampai penelitian;
4. Seluruh jajaran dosen dan tenaga pendidik Politeknik STIA LAN Jakarta yang turut membantu selama proses perkuliahan serta pengurusan administrasi akademik;
5. Teman-teman MSDMA Angkatan 2022 yang selalu kebersamai dan memberikan dukungan sejak awal perkuliahan.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan dan belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, peneliti terbuka terhadap kritik dan saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan di masa yang akan datang.

Jakarta, Juni 2026

Desti Wahyu Utari

ABSTRAK

Penilaian kinerja merupakan salah satu instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta sebagai perangkat daerah yang memiliki tugas dan fungsi yang kompleks memerlukan sistem penilaian kinerja yang efektif guna mendukung kualitas pelayanan kepada masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi penilaian kinerja pegawai serta merumuskan strategi peningkatan penilaian kinerja pada Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan telaah dokumen. Informan penelitian berjumlah tujuh orang yang terdiri atas lima pegawai Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta dan dua pengguna layanan transportasi umum. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi penilaian kinerja telah didukung oleh kriteria pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik jabatan, standarisasi melalui mekanisme cascading dan tagging, komunikasi kinerja, penghargaan kinerja, serta sistem penilaian berbasis digital. Namun demikian, masih ditemukan kendala berupa perbedaan pemahaman dalam penyusunan indikator kinerja, belum optimalnya umpan balik kinerja, serta belum berkelanjutannya penghargaan nonfinansial bagi pegawai berprestasi. Berdasarkan analisis SWOT, dirumuskan empat strategi peningkatan penilaian kinerja yang dijabarkan menggunakan kerangka Ends-Ways-Means (Lykke, 1993), yaitu optimalisasi penempatan petugas, pelaksanaan bimbingan teknis penyusunan SKP, sosialisasi standar komunikasi pelayanan, dan penguatan penghargaan nonfinansial bagi pegawai berprestasi.

Kata kunci: penilaian kinerja; analisis SWOT; Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta

ABSTRACT

Performance appraisal is an important instrument in public sector human resource management to support the achievement of organizational goals. The DKI Jakarta Provincial Department of Transportation, as a regional government institution with complex duties and responsibilities, requires an effective performance appraisal system to maintain and improve the quality of public services. This study aims to analyze the implementation of employee performance appraisal and formulate strategies to improve its implementation within the DKI Jakarta Provincial Department of Transportation. A descriptive qualitative approach was employed, with data collected through interviews and document analysis involving seven informants consisting of five employees of the Transportation Agency and two public transportation service users. Data were analyzed using the Miles and Huberman model, including data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that the implementation of performance appraisal has been supported by job-related criteria, appraisal standardization through cascading and tagging mechanisms, performance communication, performance rewards, and a digital-based appraisal system. However, several challenges remain, including differences in employees' understanding of performance indicators, limited performance feedback, and the lack of continuity in non-financial rewards for outstanding employees. Based on the SWOT analysis, four improvement strategies were formulated and operationalized using Lykke's (1993) Ends-Ways-Means framework, namely optimizing employee deployment, conducting technical guidance on performance target preparation, socializing service communication standards, and strengthening non-financial rewards for high-performing employees.

Keywords: *performance appraisal; SWOT analysis; DKI Jakarta Provincial Department of Transportation*

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR GRAFIK	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
DAFTAR SINGKATAN.....	xiv
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Rumusan Permasalahan.....	11
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Manfaat Penelitian.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
A. Tinjauan Kebijakan	13
B. Tinjauan Teori	16
C. Penelitian Terdahulu.....	33
D. Konsep Kunci.....	36
E. Kerangka Berpikir	40
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	44
A. Metode Penelitian.....	44
B. Teknik Pengumpulan Data	45
C. Instrumen Penelitian.....	49
D. Teknik Pengolahan Data dan Reduksi.....	50

E. Teknik Keabsahan Data.....	52
BAB IV HASIL PENELITIAN	54
A. Penyajian Data	54
B. Pembahasan	82
C. Sintesis Pemecahan Masalah.....	98
BAB V PENUTUP	106
A. Kesimpulan.....	106
B. Saran	107
DAFTAR PUSTAKA	108
LAMPIRAN	xv

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Siklus Manajemen Kinerja	21
Gambar 2.2 Model Berpikir	43
Gambar 4.1 Banner pegawai berprestasi Dinas Perhubungan	70

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1 Nilai AKIP Pemprov DKI Jakarta Tahun 2021-2024.....	4
Grafik 1.2 Nilai SAKIP Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta.....	6



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Predikat Kinerja Pegawai Dishub DKI Jakarta tahun 2024	8
Tabel 3.1 Tabel Informan Penelitian.....	47
Tabel 4.1 Analisis SWOT	98



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Keterangan Penelitian	xv
Lampiran 2 Surat Balasan Penelitian	xvi
Lampiran 3 Surat Selesai Penelitian.....	xvii
Lampiran 4 Pedoman Telaah Dokumen	xviii
Lampiran 5 Pedoman Wawancara.....	xx
Lampiran 6 Transkrip Wawancara	xxiv
Lampiran 7 Surat Bebas Plagiarisme	l
Lampiran 8 Hasil Turnitin.....	li

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR SINGKATAN

ASN	: Aparatur Sipil Negara
Dishub	: Dinas Perhubungan
IKU	: Indikator Kinerja Utama
Monev	: Monitoring dan evaluasi
MPPH	: Matriks Pembagian Peran dan Hasil
PNS	: Pegawai Negeri Sipil
RPJMD	: Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah
SKP	: Sasaran Kinerja Pegawai
SKPD	: Satuan Kerja Perangkat Daerah
TPP	: Tambahan Penghasilan Pegawai
UKPD	: Unit Kerja Perangkat Daerah

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Organisasi merupakan entitas sosial yang dikoordinasi secara sadar dengan batasan-batasan yang ada agar dapat mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara berkelanjutan (Adnan & Hamim, 2013). Globalisasi dan perkembangan dunia saat ini menuntut organisasi untuk beradaptasi dan menghadapi tantangan yang ada dalam mengelola sumber daya manusianya (Ainullah et al., 2025). Perubahan yang terus terjadi membuat manajemen sumber daya manusia bukan lagi sekedar fungsi administratif biasa, melainkan suatu kewajiban strategis untuk memastikan kelancaran operasional dan pemberian pelayanan yang berkualitas (Asrini et al., 2024). Pengelolaan sumber daya manusia yang belum optimal akan berakibat pada efektivitas pelaksanaan tugas dan penurunan kualitas pelayanan publik (Kencana & Purwanti, 2022). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi melalui manajemen sumber daya manusia yang terstruktur dan terencana.

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi (Hasibuan, 2013). Armstrong (2006) juga mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan strategis dalam mengelola aset organisasi yang paling penting, yaitu pegawai yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, sumber daya manusia perlu dikelola secara optimal agar mampu memberikan kontribusi yang maksimal terhadap kinerja organisasi. Dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan yang menekankan pada pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset berharga

dalam organisasi sehingga harus diperhatikan dan dikembangkan dengan baik agar dapat berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, organisasi tidak hanya bertugas mengatur, mengarahkan, dan mengembangkan pegawainya, tetapi juga memastikan setiap individu berkinerja secara optimal. Salah satu mekanisme yang digunakan untuk menjamin efektivitas peran pegawai adalah melalui penilaian kinerja. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan alat yang digunakan oleh organisasi untuk mengevaluasi sejauh mana pegawai memenuhi target yang tertera dalam sasaran kinerja (Sinambela, 2016). Armstrong (2018) juga menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan salah satu instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia karena digunakan untuk mengevaluasi kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain berfungsi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajerial seperti promosi, pengembangan kompetensi, dan pemberian penghargaan, penilaian kinerja juga berperan sebagai sarana umpan balik bagi pegawai untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

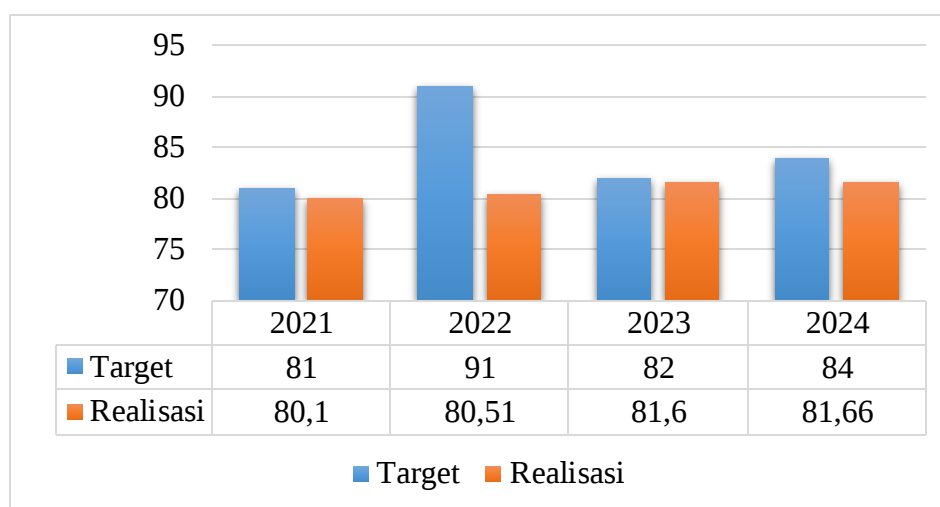
Penilaian kinerja telah berkembang baik di sektor privat maupun sektor publik sebagai instrumen untuk mengukur pencapaian tujuan organisasi (Ainullah et al., 2025). Pada sektor privat, penilaian kinerja dilakukan melalui berbagai metode seperti *Key Performance Indicator* (KPI), *360-degree feedback*, dan *Management by Objectives* (MBO), atau *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS) yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (Mtau & Rahul, 2024; Gupta, 2024). Pendekatan seperti *Management by Objectives* (MBO) dan juga kerap dikombinasikan dengan KPI dan umpan balik multi-sumber untuk menghasilkan penilaian yang lebih komprehensif dan objektif, serta mendukung perbaikan kinerja secara berkelanjutan (Apriliani et al., 2024).

Sementara itu, pada sektor publik, penilaian kinerja diarahkan untuk mendukung akuntabilitas aparatur serta peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Pemerintah dituntut untuk selalu memberikan pelayanan prima

bagi masyarakat. Kondisi ini menuntut Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk memiliki kompetensi dan keahlian yang tinggi seperti kinerja yang baik, sikap disiplin yang tinggi, profesional, dan bertanggung jawab. Dalam sektor publik, kinerja suatu institusi pemerintah dapat dikatakan baik apabila ASN memberikan kinerja yang optimal sehingga dapat menciptakan pelayanan publik yang optimal (Garini & Rahman, 2024).

Pemerintah melalui Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 6 Tahun 2022 telah mengatur tentang pengelolaan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Melalui peraturan ini, diperkenalkan pendekatan baru dalam pengelolaan kinerja ASN dan membawa perubahan dari peraturan sebelumnya yaitu Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 8 Tahun 2021. Perubahan signifikan yang dibawa dalam Permen PANRB Nomor 6 Tahun 2022 adalah penilaian berfokus pada hasil kerja dan perilaku kerja yang sesuai *core value* BerAKHLAK. Penilaian hasil kerja dan perilaku kerja tidak lagi menggunakan angka, melainkan dalam bentuk predikat kinerja.

Provinsi Daerah Khusus Ibukota (DKI) Jakarta merupakan salah satu dari 38 provinsi di Indonesia yang mempunyai kekhususan dalam menyelenggarakan pemerintahan dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Selain memiliki kewenangan menyelenggarakan pemerintahan daerah secara umum, Provinsi DKI Jakarta juga memiliki kewenangan khusus dalam hal urusan pemerintahan dan kelembagaan. Sebagai pusat kegiatan pemerintahan, ekonomi, dan layanan publik terbesar di Indonesia, Provinsi DKI Jakarta memiliki tingkat kompleksitas pelayanan yang jauh lebih tinggi dibandingkan daerah lainnya. Dinamika penduduk yang padat, mobilitas masyarakat yang tinggi, serta tuntutan terhadap layanan yang cepat, responsif, dan berkualitas menjadikan DKI Jakarta menghadapi tantangan besar dalam penyelenggaraan layanan publik. Kondisi ini menuntut aparatur pemerintah untuk memiliki kinerja yang profesional dan akuntabel agar pelayanan yang diberikan dapat memenuhi ekspektasi masyarakat.



Grafik 1.1 Nilai AKIP Pemprov DKI Jakarta Tahun 2021-2024

Sumber : Diolah dari LPPD Pemprov DKI Jakarta, 2021-2024

Nilai Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) Pemerintah Provinsi DKI Jakarta pada periode 2021–2024 menunjukkan realisasi yang relatif stabil pada kisaran angka 80 sampai 81. Namun, nilai ini belum sepenuhnya mencapai target yang ditetapkan setiap tahunnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa upaya penguatan pengelolaan kinerja masih perlu dilakukan, termasuk pada perangkat daerah sebagai pelaksana kebijakan dan pelayanan publik.

Sebagai bagian dari perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, Dishub DKI Jakarta dipilih sebagai lokus penelitian karena memiliki karakteristik yang membedakannya dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) lain yang memiliki skala serupa, seperti Dinas Bina Marga dan Dinas Lingkungan Hidup. Dinas Perhubungan memiliki komposisi pegawai yang lebih heterogen dengan dominasi fungsi operasional lapangan, sehingga pegawai tidak hanya bekerja di lingkungan kantor, tetapi juga tersebar pada berbagai titik pelayanan transportasi seperti pengawasan lalu lintas, pengujian kendaraan bermotor, dan terminal. Kondisi tersebut menuntut sistem penilaian kinerja yang mampu mengakomodasi perbedaan karakteristik pekerjaan secara objektif dan terukur.

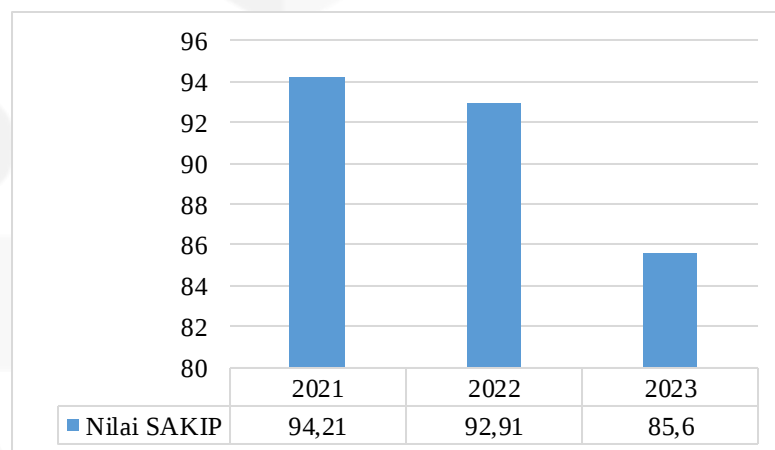
Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta dipimpin oleh seorang kepala dinas yang membawahi 5 (lima) kepala bidang, 1 (satu) sekretariat, 5 (lima) suku dinas wilayah kota administrasi, 1 (satu) suku dinas kabupaten administrasi, 15 (lima belas) kepala unit pengelola, kelompok jabatan pelaksana dan jabatan fungsional yang secara tidak langsung mencerminkan struktur organisasi yang luas dan kompleks. Kompleksitas tugas dan tingginya tuntutan pelayanan publik menjadikan penilaian kinerja pegawai sebagai aspek penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, penilaian kinerja menjadi instrumen penting untuk memastikan bahwa setiap pegawai mampu memberikan kontribusi optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan kualitas pelayanan transportasi.

Berdasarkan ketentuan yang berlaku, penilaian kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta dilaksanakan mengacu pada Permen PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN. Melalui kebijakan ini, pengelolaan kinerja pegawai ASN dilaksanakan melalui empat tahapan yang saling berkaitan. Tahapan tersebut meliputi penetapan rencana kinerja, penilaian kinerja, tindak lanjut hasil penilaian, dan pemberian umpan balik kinerja. Meskipun tahapan tersebut telah diatur secara normatif, pelaksanaannya di lingkungan Dishub DKI Jakarta masih menunjukkan berbagai kondisi yang menarik untuk dikaji lebih lanjut sebagai berikut ini.

Tahap penetapan rencana kinerja dilakukan melalui penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang diselaraskan dengan target organisasi melalui mekanisme cascading. Tahap ini menjadi dasar dalam pelaksanaan dan pengukuran kinerja pegawai selama periode berjalan. Pada tahap penetapan rencana kinerja, penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta pada dasarnya telah dilaksanakan dengan dukungan sistem yang tersedia, serta dilengkapi dengan penyusunan dokumen secara manual. Namun, dalam praktiknya masih ditemukan kondisi di mana sebagian pegawai belum sepenuhnya menyusun SKP secara mandiri, sehingga penyusunan SKP dilakukan dengan bantuan pegawai lain. Kondisi tersebut

mengakibatkan belum optimalnya keterkaitan antara SKP pegawai dengan SKP atasan yang pada akhirnya dapat memengaruhi keselarasan pencapaian target kinerja dalam organisasi.

Tahap penilaian kinerja dilakukan untuk mengevaluasi capaian hasil kerja dan perilaku kerja pegawai berdasarkan target yang telah ditetapkan dalam SKP. Hasil penilaian tersebut menjadi dasar dalam pemberian predikat kinerja serta pengambilan keputusan manajerial terkait pengelolaan pegawai. Penilaian kinerja yang baik harus memiliki beberapa karakteristik penting, antara lain objektif, transparan, adil, reliabel, serta relevan dengan tujuan organisasi (Wirawan, 2015). Dalam konteks Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta, capaian nilai SAKIP periode 2021–2023 menunjukkan tren yang relatif positif dalam beberapa tahun terakhir. Rincian nilai SAKIP Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta selama periode tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.



Grafik 1.2 Nilai SAKIP Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta

Sumber : Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta, 2021-2024

Berdasarkan hasil evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), nilai SAKIP Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta mengalami tren penurunan dalam tiga tahun terakhir. Nilai tersebut yaitu dari 94,21 pada tahun 2021 menjadi 92,91 pada tahun 2022 dan kembali menurun menjadi 85,60 pada tahun 2023. Meskipun nilai tersebut masih berada dalam kategori baik, penurunan yang terjadi secara berturut-turut menunjukkan

adanya tantangan dalam mempertahankan kualitas akuntabilitas kinerja organisasi.

Di sisi lain, berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta Tahun 2022 dan 2024, sebagian besar indikator kinerja organisasi berhasil mencapai target yang telah ditetapkan. Pada tahun 2022, indikator strategis seperti persentase perjalanan menggunakan angkutan umum, pengurangan titik kemacetan, serta nilai SAKIP perangkat daerah berhasil mencapai target yang ditentukan. Begitu pula pada tahun 2024, kedua Indikator Kinerja Utama (IKU) Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta, yaitu Persentase Perjalanan Penduduk Menggunakan Moda Transportasi Publik dan Jumlah Titik Integrasi Antarmoda, tercatat melampaui target yang telah ditetapkan. Namun demikian, masih terdapat indikator yang belum tercapai secara optimal, yaitu penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan (TLHP) Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) yang realisasinya masih berada di bawah target akibat akumulasi rekomendasi temuan yang belum terselesaikan secara optimal.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa capaian indikator kinerja organisasi yang relatif baik belum sepenuhnya sejalan dengan hasil evaluasi akuntabilitas kinerja yang menunjukkan tren penurunan. Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan pencapaian target organisasi perlu didukung oleh pengelolaan kinerja yang efektif dan berkelanjutan. Mengingat pencapaian kinerja organisasi tidak terlepas dari kontribusi pegawai sebagai pelaksana program dan kegiatan, maka penting untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi penilaian kinerja pegawai serta merumuskan strategi yang tepat guna mendukung peningkatan kinerja pada Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta.

Adapun gambaran penilaian kinerja pada tingkat individu pegawai dapat dilihat melalui distribusi predikat kinerja dalam dua tahun terakhir sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1.1 Predikat Kinerja Pegawai Dishub DKI Jakarta tahun 2024

PREDIKAT KINERJA		
Kategori	Jumlah Pegawai	Persentase
Sangat Baik	38 orang	2,96%
Baik	1173 orang	91,29%
Butuh Perbaikan	41 orang	3,19%
Kurang	4 orang	0,31%
Sangat Kurang	29 orang	2,26%
Total	1285 orang	100%

Sumber : Kepegawaian Dishub DKI Jakarta, 2024

Tabel di atas menunjukkan distribusi predikat kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta pada tahun 2024. Sebagian besar pegawai memperoleh predikat “Baik”, dengan persentase sebesar 91,29%. Data tersebut memberikan gambaran mengenai hasil penilaian kinerja pegawai pada tingkat individu di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta pada periode tersebut. Pemberian predikat kinerja pegawai pada dasarnya mengacu pada ketentuan dalam Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2023 tentang Tata Cara Pemberian Predikat Kinerja Pegawai ASN.

Berdasarkan wawancara pra-penelitian yang dilakukan dengan beberapa informan yang terlibat dalam pengelolaan penilaian kinerja di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta, pelaksanaan penilaian kinerja dalam praktiknya masih menunjukkan beberapa dinamika. Informan menyampaikan bahwa penilaian kinerja masih dipandang sebagai kewajiban administratif yang harus dipenuhi untuk menggugurkan persyaratan, sehingga pelaksanaannya belum sepenuhnya mencerminkan kondisi kinerja pegawai secara objektif. Dalam praktiknya, ditemukan bahwa pejabat penilai yang seharusnya

bertanggung jawab melakukan penilaian justru mendelegasikan tugas tersebut kepada pihak lain yang mereka percaya, sehingga penilaian tidak selalu dilakukan oleh atasan langsung. Kondisi tersebut berpotensi menyebabkan proses penilaian belum sepenuhnya mencerminkan kondisi kinerja pegawai secara aktual di lapangan. Selain itu, informan juga menyampaikan bahwa pernah ditemukan pegawai yang memperoleh predikat kinerja baik meskipun pada periode berjalan memiliki catatan hukuman disiplin, sehingga memunculkan kebutuhan klarifikasi terhadap dasar pemberian predikat kinerja tersebut.

Di sisi lain, karakteristik pekerjaan pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan menunjukkan adanya perbedaan antara pegawai yang bertugas di lapangan dan pegawai yang bekerja di lingkungan kantor. Pegawai administrasi umumnya menghasilkan output berupa dokumen atau laporan kerja, sementara pegawai operasional di lapangan memberikan pelayanan secara langsung kepada masyarakat sehingga aspek kehadiran di lokasi tugas menjadi salah satu hal yang sering diperhatikan dalam penilaian kinerja. Informan juga menyampaikan bahwa dialog kinerja antara atasan dan pegawai selama periode berjalan belum selalu dilaksanakan secara optimal. Dialog kinerja antara atasan dan pegawai selama periode berjalan belum dilakukan secara intensif dan lebih bersifat seperlunya untuk keperluan penilaian, sehingga arahan dan umpan balik langsung dari atasan umumnya diberikan pada saat mendekati penilaian akhir tahun.

Proses selanjutnya setelah proses penilaian kinerja dilaksanakan dan predikat kinerja pegawai ditetapkan adalah tindak lanjut atas hasil penilaian kinerja. Tindak lanjut hasil penilaian kinerja di Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta pada umumnya belum dimanfaatkan secara optimal sebagai dasar perbaikan kinerja. Hasil penilaian SKP lebih banyak dipandang sebagai kelengkapan administratif yang diperlukan sebagai bukti capaian kinerja pegawai. Komentar atau catatan yang diberikan oleh atasan terhadap hasil penilaian kinerja cenderung bersifat umum dan menggunakan redaksi yang

relatif seragam. Meskipun hal tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja telah dilaksanakan secara formal, namun pemanfaatan hasil penilaian sebagai alat evaluasi dan perbaikan kinerja masih belum sepenuhnya dirasakan oleh pegawai.

Tahap terakhir adalah pemberian umpan balik kepada pegawai atas capaian kinerja yang telah diperoleh. Tahap ini menjadi penting karena umpan balik tidak hanya berfungsi untuk menyampaikan hasil penilaian, tetapi juga menjadi dasar dalam mendukung pengembangan pegawai pada periode selanjutnya. Pada tahap ini, hasil penilaian kinerja pegawai belum secara konsisten digunakan sebagai dasar dalam perencanaan pengembangan pegawai. Secara normatif, pengembangan kompetensi pegawai seharusnya mengacu pada standar kompetensi jabatan dan hasil penilaian kinerja pegawai. Namun dalam praktiknya, masih ditemukan kondisi di mana pegawai mengikuti kegiatan pengembangan atau pelatihan yang belum sepenuhnya relevan dengan tugas dan fungsi jabatannya. Kondisi ini menunjukkan bahwa mekanisme umpan balik dari hasil penilaian kinerja telah ada, tetapi keterkaitannya dengan pengembangan pegawai masih perlu diperkuat agar lebih selaras dengan kebutuhan organisasi dan pegawai.

Berdasarkan uraian mengenai kondisi pelaksanaan empat tahapan pengelolaan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta yang telah dipaparkan di atas, terdapat beberapa aspek yang perlu dikaji lebih lanjut guna memastikan bahwa pengelolaan kinerja pegawai dapat berjalan secara efektif. Oleh karena itu, peneliti menyusun penelitian dengan judul **“Strategi Peningkatan Penilaian Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta”**.

B. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, fokus pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana implementasi penilaian kinerja pada Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta?
2. Strategi apa yang dapat diterapkan dalam meningkatkan penilaian kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yang berangkat dari rumusan masalah di atas yaitu :

1. Mengetahui implementasi dan praktik penilaian kinerja pegawai yang dilaksanakan oleh Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta.
2. Menentukan strategi yang tepat guna meningkatkan efektivitas penilaian kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta.

D. Manfaat Penelitian

Dengan disusunnya penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh manfaat akademik dan manfaat praktis sebagai berikut :

1. Manfaat Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman mengenai sistem penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya dalam pelaksanaannya di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai strategi peningkatan penilaian kinerja pegawai serta menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji topik serupa di bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian menjadi sarana bagi peneliti untuk mengimplementasikan pengetahuan dan teori yang telah diperoleh selama proses perkuliahan ke dalam praktik nyata, khususnya yang berkaitan dengan penilaian kinerja pegawai di instansi pemerintahan. Melalui penelitian ini, peneliti juga dapat memperoleh pengalaman dalam melakukan pengumpulan data, analisis permasalahan, serta penyusunan rekomendasi sesuai dengan kondisi organisasi.

b. Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai kondisi dan hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai beserta. Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan bagi Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta dalam melakukan evaluasi dan perbaikan sistem penilaian kinerja agar lebih efektif.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan mengenai penilaian kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta, maka ditarik beberapa kesimpulan yang menjawab rumusan masalah penelitian. Kesimpulan diuraikan sebagai berikut.

1. Implementasi penilaian kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta secara umum telah berjalan sesuai dengan ketentuan pengelolaan kinerja ASN. Pelaksanaan penilaian kinerja didukung oleh adanya penyesuaian indikator berdasarkan karakteristik pekerjaan pegawai, standarisasi melalui mekanisme cascading dan tagging, komunikasi kinerja yang dilakukan melalui rapat koordinasi dan monitoring evaluasi, serta pemanfaatan sistem digital dalam proses penilaian kinerja. Selain itu, persepsi masyarakat terhadap pelayanan petugas di lapangan menunjukkan bahwa kualitas komunikasi dan pelayanan juga menjadi aspek yang turut mendukung pelaksanaan kinerja pegawai. Meskipun demikian, masih ditemukan beberapa kendala, seperti perbedaan pemahaman pegawai dalam menyusun Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), belum optimalnya komunikasi dan umpan balik kinerja antara atasan dan bawahan, serta belum berkelanjutannya penghargaan nonfinansial dan simbolis bagi pegawai berprestasi.
2. Berdasarkan hasil analisis SWOT, strategi peningkatan penilaian kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta meliputi : strategi SO dengan kegiatan optimalisasi program penempatan petugas di setiap titik kemacetan, strategi WO dengan melakukan bimbingan teknis (bimtek) penyusunan SKP dan pemahaman indikator kinerja secara berkala bagi pegawai, strategi ST dengan melakukan sosialisasi terkait standar komunikasi dan pelayanan petugas lapangan dalam rapat koordinasi dan

monev rutin dan strategi WT dengan menghidupkan kembali penghargaan nonfinansial dan simbolis bagi pegawai berprestasi guna meningkatkan motivasi dan kualitas pelayanan pegawai di lapangan. Definisi operasional kegiatan masing-masing kegiatan prioritas dijelaskan dengan *ends, ways, means*.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai penilaian kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta, peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi masukan dalam mendukung pelaksanaan penilaian kinerja pegawai agar berjalan lebih optimal. Adapun saran yang diberikan dalam penelitian ini antara lain :

1. Saran Praktis

- a. Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta disarankan untuk memperkuat implementasi penilaian kinerja melalui peningkatan pemahaman penyusunan SKP, pelaksanaan umpan balik kinerja secara konsisten, serta pemberian penghargaan nonfinansial secara berkelanjutan.
- b. Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta disarankan untuk mengimplementasikan strategi peningkatan penilaian kinerja yang telah dirumuskan secara bertahap sesuai kebutuhan organisasi agar pelaksanaan penilaian kinerja menjadi lebih efektif dan berkelanjutan.

2. Saran Akademis

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan instansi atau perangkat daerah lainnya sehingga dapat diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai pelaksanaan penilaian kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Adnan, I., Hamim, S. (2013). *Organisasi dan Manajemen*. Yogyakarta: Trussmedia Grafika.
- Ajabar. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish.
- Armstrong, Michael. (2006). *A Handbook Of Human Resources Management*. Kogan Page Limited.
- Armstrong, Michael. (2018). *Armstrong's Handbook Of Performance Management An Evidence Based To Delivering High Performance*. Kogan Page.
- Armstrong, Michael. (2021). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice Michael Armstrong With Stephen Taylor 16th Edition A Guide To The Theory And Practice Of People Management*. Kogan Page Limited.
- Creswell, John W. (2014). *Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih Di Antara Lima Pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management Fifteenth Edition*. Pearson Education.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Llyod, L.B., Leslie, W.R. (2011). *Human Resource Management, Tenth Edition*. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lykke, A.F. Jr. (ed.) (1993) *Military Strategy: Theory and Application*. Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College.
- Mangkunegara, Anwar P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications.

- Moleong, Lexy J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rangkuti, Freddy. (2017). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, Veithzal., et al. (2008). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilali Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sinambela, L.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sinambela, L.P., Sinambela, S. (2019). *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Sugiyono. (2016). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wicaksono, D.P, Octaviani. A. (2023). *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Pustakabarupress.
- Wirawan. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Yarger, H. R. (2006). *Strategic theory for the 21st century: The little book on big strategy*. Carlisle, PA: Strategic Studies Institute.

Artikel/Jurnal

- Ainiyah, N. (2025). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*.
- Ainullah, M., Muddin, S., & Mardyawati (2025). Konsep Pengukuran Dan Evaluasi Kinerja. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*.
- Apriliani, Y.C., Hunusalela, Z.F., & Sinambela, S. (2024). Penerapan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS) Berbasis Web dan Management By Objective (MBO) Pada Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Produksi CV. Bentala Java Industri. *Jurnal Ilmu Teknik dan Komputer*.

- Asrini, N., et al. (2024). Identifikasi Kebutuhan Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Pendidikan, Humaniora, Linguistik Dan Sosial (Jagaddhita)*.
- Dharmawan, D.D., et al. (2024). Hubungan Antara Motivasi, Perubahan Organisasi, Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi: Sebuah Kajian Literatur. *Inobis: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*.
- Garini, P.D., & Rahman, Z.M. (2024). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Komunikasi Dan Informatika Kota Banjar. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi Dan Kewirausahaan*.
- Gupta, Rajendra. (2024). Modern Methods of Performance Appraisal in World-Class Organizations. DOI 10.13140/RG.2.2.25050.15044/1
- Harahap, V.N., & Susanto, P.C. (2021). Manajemen Strategi: Aplikasi Pada Perusahaan Cargo Udara Di Bandara Untuk Memenangkan Persaingan Bisnis. *Aviasi : Jurnal Ilmiah Kedirgantaraan*.
- Kencana, K.C., & Purwanti, T. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Bentuk Pengendalian Internal atas Efektivitas dan Efisiensi Biaya Operasional Perusahaan. *Studia Ekonomika*.
- Mtau, T., & Rahul, N. (2024). *Optimizing Business Performance through KPI Alignment: A Comprehensive Analysis of Key Performance Indicators and Strategic Objectives. American Journal of Industrial and Business Management*.
- Mukti, E. A. (2024). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kecamatan Kenjeran Kota Surabaya (Studi Pada Sasaran Kinerja Pegawai Bagian Pemerintahan & Pelayanan Publik). *Jurnal Inovasi Administrasi Negara Terapan (Inovant)*.
- Faizah, N.A., Putri, F.A., Febiana, A.R., & Mardiyah, M. (2025). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Perubahan Organisasi Melalui Definisi Fungsi Pengelolaan Serta Pendekatan. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*.

- Polnaya, M. (2023). Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Minahasa. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*.
- Purba, H. S. (2023). Strategi komunikasi pelayanan publik di Kota Tanjungbalai. *Komunikologi: Jurnal Pengembangan Ilmu Komunikasi Dan Sosial*.
- Risandi, A.D., Saleh, H., & Ruslan, M. (2023). Evaluasi Kinerja Pegawai Berbasis Pelayanan Publik Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Di Kabupaten Bantaeng. *Indonesian Journal Of Business And Management*.
- Saputra. O., & Heliyani. (2024). Analisis Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia . *Jurnal Ekobistek*.
- Waruwu, M. (2024). Pendekatan Penelitian Kualitatif: Konsep, Prosedur, Kelebihan Dan Peran Di Bidang Pendidikan. *Afeksi: Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*.

Peraturan Perundang-Undangan

- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2024 Tentang Daerah Khusus Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2007 Tentang Pemerintahan Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Sebagai Ibukota Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 48 Tahun 2021 Tentang Perubahan Atas Peraturan Gubernur Nomor 18 Tahun 2020 Tentang Penilaian Kinerja.

Peraturan Gubernur (Pergub) Provinsi DKI Jakarta Nomor 1 Tahun 2017 tentang Jabatan Pelaksana pada Satuan Kerja Perangkat Daerah atau Unit Kerja Perangkat Daerah.

Keputusan Gubernur (Kepgub) DKI Jakarta Nomor 755 Tahun 2024 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja pada Perangkat Daerah/Unit Kerja pada Perangkat Daerah yang Memberikan Pelayanan Dukungan Operasional dan/atau Pelayanan Langsung kepada Masyarakat.

Keputusan Gubernur (Kepgub) DKI Jakarta Nomor 739 Tahun 2024 tentang Pedoman Pemberian Penghargaan kepada Pegawai Negeri Sipil Berprestasi.

Artikel Atau Dokumen Lainnya

Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2024.

Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2023.

Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2022.

Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2021.

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta Tahun 2024.

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta Tahun 2022.

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta Tahun 2021.

DJKN Kementerian Keuangan. (2022). Selayang Pandang Sistem Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia. Retrieved From DJKN Kemenkeu: <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/15810/selayang-pandang-sistem-manajemen-kinerja-sumber-daya-manusia.html>