BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Prosedur

Pengertian prosedur menurut beberapa ahli, yaitu :

a. Menurut Zaki Badriwan dalam bukunya " Sistem Akuntansi Penyusunan Prosedur dan Metode " yang dikutip dari W. Gerald Cole, menjelaskan bahwa Prosedur adalah satu urutan-urutan pekerjaan, biasanya melibatkan beberapa orang dalam suatu bagian atau lebih, disusun untuk menjamin adanya perlakuan yang seragam terhadap transaksi-transaksi perusahaan yang sering terjadi.

b. Menurut M. S Moekijat dalam bukunya yang berjudul " Tata Laksana Kantor " mendefinisikan prosedur sebagai urutan langkah-langkah atau pelaksanaan pekerjaan dimana pekerjaan tersebut dilakukan dan berhubungan dengan apa yang dilakukan, bilamana hal tersebut dilakukan, dan siapa yang melakukannya.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa prosedur merupakan suatu urutan-urutan seri tugas yang saling berhubungan dengan melibatkan beberapa orang dalam suatu bagian atau lebih untuk menjamin pelaksanaan kerja yang seragam.

2.2 Pengertian Penilaian Kerja Pegawai

Untuk memudahkan pembahasan mengenai pengertiaan tentang penilaian pelaksanaan kerja terlebih dahulu penulis akan menjelaskan pengertian penilaian dari beberapa ahli agar memudahkan pemahaman selanjutnya. Menurut Prof. Dr. Sondang P. Siagian sebagai seorang ahli dalam bidang administrasi, bahwa:

> ***"Penilaian adalah fungsi organik administrasi dan manajemen yang terakhir, didefinisikan sebagai pengukuran dan perbandingan daripada hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil yang seharusnya dicapai".***
>
> ***(Filsafat Administrasi, Siagian, 1994 : 141)***

Menurut Moekijat dalam bukunya administrasi Kepegawaian Negara mengemukakan bahwa : ***"Penilaiaan pelaksanaan kerjaan adalah penilaian individu mengenai pelaksanaan pekerjaannya di tempat kerja dan kesanggupannya untuk memperoleh kemajuan secara sistematis". (Moekijat, Administrasi Kepegawaian Negara, 1991 : 99)***

Penilaiaan bersifat korektif adalah penilaian yang harus diketemukan kelemahan-kelemahan yang terjadi, apakah penyebabnya dapat memberikan jalan untuk mengatasinya sehingga untuk fase selanjutnya kelemahan-kelemahan tersebut dapat dicegah.

Penilaian terhadap pelaksanaan kerja perlu dilakukan karena dari hasil penilaian ini akan dapat diketahui sejauh mana tingkat prestasi seorang pegawai sehingga akan membantu dalam penentuan program peningkatan mutu dan produktivitas kerja pegawai.

2.3 Unsur-Unsur Penilaian dan Kriteria Penilaian

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Kerja Pegawai, Bab II, Pasal 4 (2), unsur-unsur yang dinilai dalam Penilaian Kerja Pegawai adalah terdiri dari delapan(8) unsur, yaitu :

1. Kesetiaan

   Kesetiaan adalah kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang 1945, Negara dan Pemerintah.

2. Prestasi kerja

   Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.

3. Tanggung Jawab

   Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani menanggung resiko atas keputusan yang diambilnya.

4. Ketaatan

   Ketaatan adalah kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta telah ditentukan.

5. Kejujuran

   Kejujuran adalah ketulusan hati seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

6. Kerja Sama

   Kerja sama adalah kemampuan seorang pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

7. Prakarsa

   Prakarsa adalah kemampuan seorang pegawai untuk mengambil keputusan, langkah-langkah untuk melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

8. Kepemimpinan

   Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pegawai untuk menyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

Dalam penilaian pegawai terdapat 3 (tiga) peran penting komponen yang saling bekerja sama, yaitu :

1. Pegawai yang dinilai

Kantor Perum Perumnas Regional IV Bandung, dalam melaksanakan kegiatan penilaian dilakukan terhadap seluruh pegawai dilingkungan instansi tersebut, yaitu mulai dari tingkat pegawai sampai kepada kepala Regional.

Penilaian terhadap para pegawai Perum Perumnas Regional IV Bandung mencakup unsur-unsur penilaian sesuai dengan surat keputusan Direksi Nomor : DIRUT/980/KPTS/10/86 yang berpedoman pada peraturan Pemerintah No. 10 tahun 1979. Selain unsur-unsur tersebut, adapula

kegiatan-kegiatan lain yang dinilai yaitu kegiatan yang mencakup penilaian dari seluruh aktivitas pegawai yang bersangkutan sehari-hari, yaitu segala tingkah laku, tindakan atau perbuatan pegawai serta hal-hal yang bersifat luar biasa, baik bersifat positif maupun negatif.

Hasil dari penilaian tersebut kemudian dituangkan dalam buku yang disebut Buku Catatan Pegawai (Buku Biru), yang diisi dan dipelihara oleh Pejabat Penilai. Buku tersebut selanjutkan dijaddikan bahan dan sumber pengisian nilai dalam daftar Penilaian Pegawai.

Berdasarkan hasil pengamatan dari kantor Perum Perumnas ternyata masih ada beberapa pegawai yang bekerja dengan apa adanya, dalam arti mereka mau bekerja kalau ada pekerjaan saja. Sehingga dalam keadaan tertentu mereka terlihat santai, ngobrol, bercanda sesama pegawai dan bahkan mereka juga datang tidak tepat pada waktunya, sehingga banyak waktu mereka yang terbuang percuma. Tetapi juga ada beberapa pegawai yang sibuk dengan pekerjaan mereka, tapi lebih sedikit dibandingkan dengan mereka yang bersantai-santai.

Keadaan ini mengakibatkan kurang adanya inisiatif dari pegawai untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada dalam diri mereka masing-masing. Maka dari itu setiap pegawai dituntut untuk bekerja dengan baik, tekun, dan produktif dimana para pegawai harus bertanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya serta tindakan yang dilakukannya.

2. Pejabat Penilai

Pejabat Penilai adalah atasan langsung pegawai yang dinilai. Pejabat penilai wajib memberikan penilaian kepada pegawai secara objektif, tanpa ada pertimbangan lain yang menjurus pada penilaian yang subjektif.

Pejabat Penilai mempunyai peranan penting dalam pemberian nilai kepada pegawai, karena tinggi rendahnya nilai tergantung pada Pejabat Penilai.

Seorang Pejabat Penilai dalam memberikan nilai harus :

a) Jujur, adil, objektif dan mempunyai pengetahuan yang mendalam tentang unsur-unsur yang dinilai, supaya penilaian sesuai dengan kenyataan.
b) Mengetahui secara jelas uraian pekerjaan pegawai yang akan dinilai, supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggung jawabkan.

Dalam pemberian nilai yang jujur, adil, dan objektif kepada pegawai bukanlah suatu hal yang mudah, justru kenyataannya untuk memberikan nilai yang diharapkan kadang sulit karena adanya perasaan pribadi yang mempengaruhi. Pelaksanaan nilai yang baik dan efektif bertujuan untuk mengukur sejauh mana para pegawai melaksanakan pekerjaannya, yang pada akhirnya menghasilkan tingkat prestasi yang baik bagi setiap pegawai yang dinilai.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis berpendapat bahwa Pejabat Penilai mempunyai peran yang sangat penting dalam pemberian nilai, karena objektifitas dalam pemberian nilai ini tergantung pada

kemampuan Pejabat Penilai untuk mengerti dan memahami bagaimana menilai perilaku dan prestasi dari setiap pegawai.

3. Atasan Pejabat Penilai

Atasan Pejabat Penilai adalah atasan langsung dari Pejabat Penilai, setelah menerima pengajuan Daftar Penilaian Pelaksanaan pekerjaan Pegawai wajib melakukan pengendalian cara penilaian bagi Pejabat Penilai yang menjadi bawahannya dengan cara :

a. Menjaga keseimbangan cara penilaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai.
b. Melakukan pengamatan penilaian.
c. Memberikan teguran atau peringatan apabila Pejabat Penilai melakukan penilaian secara tidak wajar meninggalkan prinsip-prinsip objektifitas.

Selain itu Atasan Pejabat Penilai berkewajiban memperhatikan, memeriksa, serta memberikan pertimbangan baik ada keberatan maupun tidak ada keberatan dari pegawai yang dinilai. Apabila ada keberatan penilaian terhadap pegawai maka Atasan Pejabat Penilai dapat meneliti dan merubah nilai diberikan oleh Pejabat Penilai. Perubahan dilakukan dengan mencoret nilai lama dan mencantumkan nilai baru kemudian diparaf. Perubahan nilai yang dilakukan oleh Atasan Pejabat Penilaian tidak dapat diganggu gugat dalam arti tidak dapat diajukan lagi keberatannya.

Pelaksanaan penilaian kerja dinyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut :

1. Amat baik = 91 – 100
2. Baik = 76 – 90
3. Cukup = 61 – 75
4. Sedang = 51 – 60
5. Kurang = 50 ke bawah

Nilai untuk masing-masing unsur penilaian kerja adalah rata-rata nilai dari sub-sub unsur yang bersangkutan. Setiap unsur penilaian harus ditentukan dulu nilainya dalam angka, kemudian ditentukan nilai dalam sebutannya.

Mengenai cara penilaian dan pengisian Daftar Penilaian Kerja Pegawai pada Kantor Perum Perumnas Regional IV Bandung adalah sebagai berikut :

1. Untuk menjamin kecermatan penilaian, perlu dibuat tabel guna penelitian tiap sub unsur dari unsur penelitian dan dirata-rata hasilnya.
2. Hasil penelitian kerja pegawai dituangkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3) pegawai
3. Daftar penilaian Kerja Pegawai harus diisi dan ditanda tangani oleh Pejabat Penilai dan disetujui oleh atasan Pejabat Penilai dan baru berlaku setelah ada pengesahan dari atasan Pejabat Penilai.
4. Seorang Pejabat Penilai baru dapat memberikan penilaian. Apabila ia telah membawahi pegawai yang bersangkutan, sekurang-kurangnya telah enam (6) bulan, ketentuan ini adalah untuk memberikan

kesempatan kepada Pejabat Penilai untuk mengenal dengan baik seorang pegawai yang akan dinilai.

5. Apabila Pejabat Penilai belum enam(6) bulan membawahi pegawai yang bersangkutan, Pejabat Penilai tersebut dapat melakukan penilaian pegawai dengan menggunakan bahan-bahan yang diberikan oleh Pejabat Penilai lama.
6. Penilaian dilakukan pada bulan Desember tiap-tiap tahun. Jangka waktu penilaian adalah bulan Januari sampai dengan bulan Desember.
7. Daftar Penilaian tahun lalu, Buku catatan Penilaian Pegawai (Buku Biru) dan hukuman disiplin, daftar hadir pegawai dan sebagainya dapat dipakai sebagai bahan penelitaian.
8. Daftar Penilaian dibuat rangkap dua(2), satu (1) untuk dosir pegawai yang bersangkutan di Pusat (Pegawai Perusahaan) atau di Cabang (Tenaga Kerja) dan 1 (satu) lagi untuk dosir pegawai yang bersangkutan di Unit kerjanya.

Selanjutnya ada beberapa hal yang perlu diketahui dalam proses penilaian, yaitu mempersiapkan data pribadi pegawai yang meliputi :

1. Nama
2. NPP (Nomor Pokok Pegawai)
3. Umur
4. Tempat Tanggal Lahir
5. Pangkat
6. Jabatan, Golongan / Ruang
7. Unit

Apabila data pribadi pegawai yang bersangkuatan telah lengkap dan benar, langkah selanjutnya adalah mempersiapkan:

1. Buku Catatan Penilaian Pegawai (Buku Biru)

   Setiap Pejabat Penilaian berkewajiban mengisi dan memelihara Buku Catatan Penilaian Pegawai yang berisi catatan tingkah laku baik positif maupun negatif. Buku Catatan Pegawai (Buku Biru) disimpan dan dipelihara dengan sebaik-baiknya oleh Pejabat Penilai yang kemudian hasilnya dituangkan kedalam suatu Daftar Penilaian Kerja Pegawai.

2. Daftar Penilaian Kerja Pegawai

   Adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pegawai dalam jangka waktu tertentu yang dibuat oleh Pejabat Penilai.

   Penilaian pada pegawai pada kantor Perum Perumnas dilakukan okeh Pejabat Penilai. Sebagaimana kita ketahui Pejabat Penilai merupakan atasan langsung dari pegawai yang dinilai, dengan ketentuan serendah-rendahnya Asisten Manager atau pejabat lain yang setingkat dengan itu. Misalnya kegiatan penilaian kerja pegawai pada Sub Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian, penilaian dilakukan oleh manager sebagai Pejabat Penilai. Bila hasil penilaian tersebut telah diisi, maka Daftar Penilaian itu ditanda tangani oleh Manager dengan mencantumkan tanggal penilaian. Kemudian oleh Manager Daftar Penilaian tersebut disampaikan kepada pegawai yang telah dinilai. Apabila pegawai yang dinilai menyetujui penilaian terhadap dirinya , maka ia membubuhkan tanda tangannya pada tempat yang disediakan

dan sesudah itu ia mengembalikan daftar Penilaian tersebut kepada Manager. Kemudian oleh Manager Daftar Penilaian tersebut disampaikan kepada atasannya yaitu Deputy Manager untuk ditanda tangani. Bila Daftar Penilaian tersebut telah ditanda tangani oleh Deputy Manager maka berguna untuk kenaikan pangkat, penempatan dalam pangkat, pemindahan, kenaikan gaji berkala, mutasi atau alih tugas, penghargaan dan lain-lain.

Apabila hasil penilaian tersebut, pegawai yang dinilai merasa nilainya tercantum dalam Daftar Penilaian tidak sesuai dengan hasil kerjanya maka pegawai dapat mengajukan keberatan atas hasil penilaian tersebut baik secara keseluruhan maupun sebagian.dalam pengajuan tersebut harus disertai dengan alasan-alasan yang bisa diterima oleh Deputy Manager sebagai Atasan Pejabat Penilai. Keberatan tersebut ditulis dalam Daftar Penilaian yang telah disediakan. Pengajuan keberatan tersebut diajukan dalam jangka waktu empat belas (14) hari terhitung mulai pegawai yang bersangkutan menerima daftar penilaian, apabila pengajuan lebih dari waktu yang telah ditentukan maka dianggap kadaluarsa dan tidak dapat dipertimbangkan lagi.

Setelah Manager menerima keberatan maka selaku atasan dari pegawai yang dinilai memeriksa keberatan yang diajukan kemudian membuat tanggapan secara tetulis atas keberatan yang diajukan oleh pegawai yang bersangkutan. Bila tanggapan tersebut telah dibuat,

maka Daftar Penilaian harus sudah ditanda tangani oleh Manager dan diserahkan kepada Deputy Manager.

Jika Atasan Pejabat Penilai mempunyai alasan-alasan yang cukup maka ia dapat mengadakan perubahan terhadap nilai yang diberikan oleh Pejabat Penilai. Perubahan nialai tersebut dalam arti menaikkan atau menurunkan nilai. Perubahan nilai yang dilakukan Atasan Pejabat Penilai tidak dapat diganggu gugat dalam arti tidak dapat lagi diajukan keberatan. Perubahan nilai tersebut dicantumkan dalam Daftar Penilaian Pegawai yang bersangkutan dengan mencoret nilai yang lama dan mencantumkan nilai baru. Tetapi nilai lama harus tetap bias terbaca dan setiap coretan harus diparaf oleh atas Pejabat Penilai.

Setelah diisi oleh atasan Pejabat Penilai kemudian disahkan dengan membubuhkan tanda tangan, tanggal pada kolom yang telah disediakan. Setelah ditanda tangani oleh Atasan Pejabat Penilai maka nilai tersebut tidak dapat diganggu gugat, kemudian diserahkan kepada pegawai yang dinilai untuk ditanda tangani sebagai tanda setuju atas nilai yang telah diberikan.

2.4 Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam Proses Penilaian Kerja Pegawai pada Kantor Perum Perumnas Regional IV Bandung

Hambatan yang dihadapi dalam proses penilaian kerja Pegawai pada Kantor Perum Perumnas Regional IV Bandung adalah sebagai berikut :

1. Adanya kesulitan dalam penilaian yang benar-benar objektif.

2. Pejabat Penilai yang kurang mengetahui petunjuk penilaian, terutama bagi Pejabat Penilai yang baru sehingga dapat merugikan bagi pegawai.
3. Jika ada pegawai yang dipindahkan atau dimutasi, hal ini akan membuat kesulitan karena seorang Pejabat Penilai harus menyiapkan data-data pegawai tersebut.

2.5 Usaha-Usaha Untuk Mengatasi Hambatan-hambatan Dalam Proses Penilaian Kerja Pegawai Pada Kantor Perum Perumnas Regional IV Bandung

Agar proses kegiatan penilaian dapat berjalan lancar sesuai dengan yang diharapkan, dituntut adanya usaha–usaha yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi.

Usaha-usaha yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut adalah sebagai berikut :

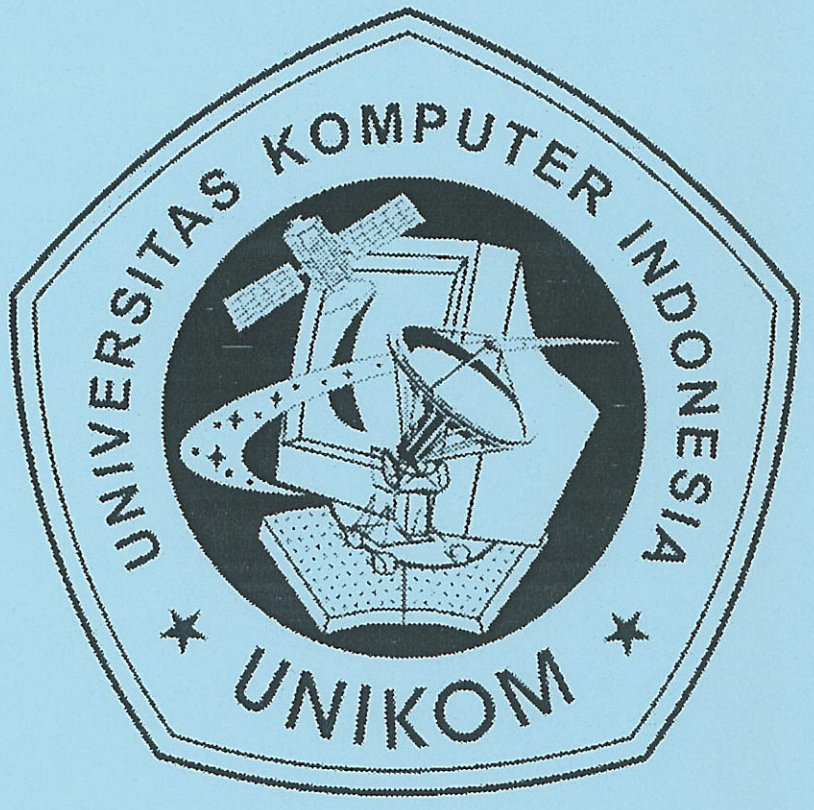
1. Kesulitan dalam hal pemberian nilai yang kurang objektif dapat ditanggulangi dengan cara pemberian penyuluhan berupa pengarahan mengenai hakekat dan arti pentingnya penilaian serta tidak menyimpang dari peraturan yang ada, seperti yang telah tertera dalam Surat Keputusan Direksi Nomor : DIRUT/980/KPTS/10/86 yang berpedoman pada Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979.
2. Melakukan komunikasi antara Pejabat Penilai yang lama dengan Pejabat Penilai yang baru dalam pelaksanaan penilaian kerja pegawai agar tidak meragukan pegawai.

3. Menyusun arsip pegawai sesuai dengan Nomor Pokok Pegawai (NPP). Selain itu juga disusun sesuai hasil prestasi kerja pegawai yang bersangkutan guna memudahkan dalam memberikan kenaikan pangkat dan mudah untuk mendata pegawai bila akan dipromosikan atau dimutasikan.

2.6 Pelaporan Hasil Penilaian

Pelaporan penilaian tujuannya adalah untuk menghasilkan masukan bagi perbaikan sistem maupun bentuk laporan yang berbeda dari laporan penilaian yang tujuan utamanya adalah untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai kualitas suatu sistem yaitu :

a. Laporan penilaian untuk keperluan perbaikan agar dapat menghasilkan masukan yang bermakna untuk keperluan perbaikan sistem laporan penilaian hendaknya menonjolkan informasi yang detail dari hasil penilaian yang di ungkapkan untuk setiap kriteria.
b. Laporan penilaian untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh tentang kualitas sistem penilaian.


UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA
UNIKOM