# BAB III

# PELAKSANAAN KERJA PRAKTEK

## 3.1 Bidang Pelaksanaan Kerja Praktek

Selama melaksanakan kerja praktek penulis ditempatkan pada bidang HRD (Human Resources Development) yang menangani masalah karyawan menunjang aktivitas dan kegiatan organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi dengan maksimal.

## 3.2 Teknis Pelaksanaan Kerja Praktek

Dalam melaksanakan kerja praktek sebelumnya penulis diberikan pengarahan dan pelatihan oleh Pembimbing perusahaan sehingga Perusahaan, sehingga penulis dapat mengerti dan memahami apa yang dikerjakan oleh penulis di Perusahaan tersebut , khususnya dibidang HRD ( Human Resources Development ) adapun kegiatan yang dilakukan penulis selama melakukan kerja praktek adalah :

1. Mengerjakan klaim-klaim di Jamsostek
2. Mengerjakan laporan perjanjian rumah sakit
3. Mengerjakan tentang laporan-laporan biaya-biaya dirumah sakit
4. Melaporkan kinerja-kinerja para dokter yang terikat berjanjian
5. Merekap data-data laporan rawat inap atau rawat jalan disetiap rumah sakit.
6. Mengerjakan penilaian kinerja para bidan,puskesmas,dan Dokter-doker

## 3.3 Hasil Pelaksanaan Kerja Praktek

### 3.3.1 Tujuan Penilaian Prestasi Pegawai

Tujuan penilaian prestasi kerja pegawai antara lain adalah sebagai berikut :

1. Alat untuk membantu pegawai dalam mengembangkan dirinya dan menjangkau potensi maksimalnya sebagai pegawai.
2. Alat untuk memperoleh bahan baku sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia. Sebagai contoh, pegawai mana yang harus dipromosikan, dimutasikan, dan siapa yang berhak mendapatkan insentif (premi) lebih, dibanding dengan yang lainya.

### 3.3.2 Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

#### 3.3.2.1 Pihak-pihak yang Melaksanakan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Petugas penilai prestasi kerja pegawai dilakukan oleh :

1. Penilai I, yaitu atasan langsung dari pegawai yang dinilai dan berkewajiban untuk melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap setiap bawahan, dengan ketentuan sebagai berikut :
    a. Penilai baru dapat menilai apabila telah membawahi bawahan yang bersangkutan sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan, apabila kurang dari 6 (enam) bulan, maka penilai I wajib mengkonfirmasikan kepada atasan langsung sebelumnya dari pegawai yang dinilai.

b. Penilai I wajib mengisi dan memelihara buku catatan penilaian. Dalam buku catatan penilaian tersebut dicatat tingkah laku/tindakan bawahan yang menonjol, baik yang positif maupun yang negatif.

2. Penilai II, yaitu atasan langsung dari penilai I dan berkewajiban untuk :

   a. Membicarakan hasil penilai I baik dengan pegawai yang dinilai maupun dengan penilai I, apabila ada perbedaan pendapat antara pegawai yang dinilai dengan penilai I, penilai II dapat menurunkan dan menaikan hasil penilai I sesuai dengan kesimpulannya sesuai pembicaraan kedua belah pihak atau berdasarkan pengamatan dan penilaianya.

   b. Mengubah hasil penilai-penilai I, apabila penilai II mempunyai cukup alasan untuk menaikan/menurunkan hasil penilaian penilai I, dengan ketentuan penilai II mendiskusikan terlebih dahulu dengan penilai I. Perubahan nilai ini dicantumkan dalam penilaian yang bersangkutan dengan mencoret nilai yang lama dan mencantumkan nilai yang baru. Nilai yang dicoret itu harus tetap dapat dibaca. Setiap coretan harus diparaf oleh penilai II.

Dasar dari penilaian prestasi kerja adalah uraian pekerjaan dan tanggung jawab yang harus dilakukan dalam melakukan tugasnya sehari-hari baik itu yang berupa tugas pokok maupun tugas tambahan.

Tugas pokok adalah tugas yang menjadi tanggung jawab dan target tugas pegawai dalam periode penilaian tertentu. Sedangkan tugas tambahan adalah uraian tentang tugas diluar tugas yang ditetapkan didalam uraian jabatan yang menjadi tanggung jawab pegawai dalam periode penilaian tertentu. Uraian tugas ini dijadikan tolak ukur untuk mengukur tugas dan kewajiban pegawai.

Adapun kriteria penilaiananya adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1 kriteria penilaian kerja

| | |
|---|---|
| **Kurang** | **Pencapaian s/d 60% dari tugas pokok** |
| **Cukup** | Pencapaian 61% s/d 80% dari tugas pokok |
| **Baik** | Pencapaian 81% s/d 100% dari tugas pokok |
| **Lebih baik** | Pencapaian 100% lebih cepat,efektif dan efisien. |

Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan mengisi formulir penilaian kinerja pegawai. Hasil kerja pegawai didasarkan atas pencapaian

sasaran kerja pegawai untuk kurun waktu 1 tahun. Penilaian untuk tahun yang bersangkutan akan dilaksanakan pada minggu ke-1 atau ke-2 bulan februari tahun berikutnya.

### 3.3.3 Faktor-faktor yang Diperhatikan dalam Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Faktor-faktor yang diperhatikan dalam penilaian prestasi kerja pegawai antara lain adalah sebagai berikut :

1. Pegawai staf :
    a. Kemampuan teknis
        - Penguasaan pengetahuan sesuai dengan fungsi yang diemban.
        - Penguasaan keterampilan teknis sesuai dengan fungsi yang diemban.
        - Kemampuan bekerja sesuai dengan persyaratan yang ditentukan.
        - Kemampuan mengambangkan wawasan baru sesuai dengan fungsi yang diemban.
    b. Kemampuan manajerial
        - Perencanaan .
        - Kemampuan mengatur pekerjaan (mengukur prioritas).
        - Kemampuan menyediakan saran pendukung dalam rangka mengatur pekerjaan.
    c. Mengorganisasi

        Kemampuan menerima tugas sesuai dengan sasaran kelompok.

d. koordinasi

- Kemampuan menyajikan informasi secara akurat kepada atasan.
- Kemampuan kerja sama dengan sejawat dengan pihak lain yang terkait dengan tugasnya.

e. Pengendalian

- Kualitas dan kuantitas kerja.
- Kemandirian (campur tangan atasan/pihak lain dalam menyelesaikan pekerjaanya).

f. Sikap

- Ketaatan terhadap peraturan/prosedur yang berlaku diperusahaan.
- Keandalan dalam melaksanakan tugas.
- Kemampuan menentukan prioritas antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan keluarga/pribadi untuk mencapai hasil yang maksimal.
- Kemampuan menjaga citra perusahaan
- Tanggung jawab menggunakan wewenang secara proposional untuk kepentingan perusahaan.

2. Pegawai manajerial :

a. Kemampuan teknis

- Penguasaan dan pengembangan keahlian di bidangnya.

- Inovasi dan kemampuan meningkatkan kualitas di unit kerjanya.

b. Kemampuan manajerial
   - Perencanaan .
   - Memikirkan dan memprogramkan perbaiakan.
   - Penyesuaian dan gagasan baru.
   - Menguasai cara memperoleh data yang diperlukan dan bisa mendapatkanya.
   - Memadukan dan menganalisa data informasi yang bermanfaat.
   - Merencanakan sasaran/target dan menentukan program/cara terbaik dalam mencapai sasaran.

c. Mengorganisasi
   - Kemampuan memanfaatkan kecapakan/kemampuan bawahan secara maksimal.
   - Kemampuan melimpahkan tugas dan wewenang (yang seharusnya dilimpahkan kepada bawahan) sehingga dibidangnya tercapai.
   - Gaya dan efektivitas kepemimpinan yang diperlukan.

d. Koordinasi
   - Kemampuan menyelenggarakan pengarahan atau brefing/rapat untuk mencapai sasaran yang direncanakan.
   - Kemampuan menggerakan bawahan untuk mencapai hasil/sasaran

- Kemampuan membina bawahan.
- Kemampuan menyelenggarakan hubungan dengan pihak luar yang terkait dengan lingkup tugasnya.

e. Pengendalian

- Kemampuan mengendalikan dan pengawas sehingga tercapai sasaran biaya, mutu dan waktu.
- Kemampuan untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi sehingga tercapai sasaran biaya, mutu dan waktu.
- Penguasaan aspek bisnis dibidangnya.
- Ketaatan terhadap peraturan/prosedur yang berlaku di perusahaan.
- Keandalaan dalam melaksanakan tugas.
- Kemampuan memperjuangkan kepentingan perusahaan untuk mencapai hasil yang maksimal.
- Rasa tanggung jawab perusahaan.
- Kemampuan menjaga citra perusahaan.
- Kemampuan menggunakan wewenang secara proposional untuk kepentingan perusahaan.

3. Penilaian pegawai profesional/fungsional

a. Kemampuan teknis

- Penguasaan keahlian teknis sesuai dengan keahlianya.
- Kemampuan bekerja sesuai dengan persyaratan yang diperlukan.

- Kemampuan mengembangkan wawasan baru sesuai dengan fungsi/keahliannya.

b. Kemampuan manajerial

- Perencanaan.

  (1) Kemampuan merencanakan kegiatan.

  (2) Kemampuan menyediakan sasaran pendukung dalam rangka pengaturan pekerjaa

- Mengorganisasi.

  Kemapuan mengatur tugas sesuai dengan fungsi.

- Pengendalian.

  (1) Kualitas dan kuantitas hasil kerja.

  (2) Kemandirian (campur tangan atasan pihak lain dalam menyelesaikan pekerjaanya).

c. Sikap

- Ketaatan terhadap peraturan/prosedur yang berlaku di perusahaan.
- Keandalan dalam melaksanakan tugas.
- Kemampuan memperjuangkan kepentingan perusahaan.
- Kemampuan memiliki prioritas antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan keluarga/pribadi.
- Kemampuan menjaga citra perusahaan.
- Kemampuan menggunakan kewenangan secara proposional untuk kepentingan perusahaan.

Dari semua faktor-faktor yang diperhatikan dalam penilaian prestasi kerja pegawai, ada beberapa hal yang belum masuk dalam faktor kegiatan dan aspek yang dinilai yaitu :

1. Kekuatan/kelemahan yaitu ;

   Catatan tambahan mengenai pegawai yang dinilai, meliputi kekuatan/kelemahan terkait dengan penguasaan saat ini.

2. Inovasi/ karya yang dapat diaplikasikan dan bermanfaat bagi perusahaan, misalnya :

   a. Perbaikan prosedur dan instruksi kerja.
   b. Perbaikan metode kerja.
   c. Menemukan sistem kerja yang mempercepat/memperbaiki mutu hasil kerja.

   Faktor-faktor yang diperhatikan dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja lebih menekankan pada kualitas kerja pegawai dari mulai prestasi kerja, sikap, dan keahlian baik keahlian manajerial maupun profesional. Nampak bahwa Dispenda kota bandung sangat mementingkan kualitas hasil kerja pegawainya. Hal ini dapat mendorong pegawai untuk mengembangkan potensi dan keahlian yang ada pada dirinya.

**1. Kriteria Penilaian Prestasi Kerja Pegawai**

kriteria penilaian prestasi kerja memenuhi beberapa syarat yaitu :

1. Relevan, karena penilaian prestasi kerja dilakukan terhadap uraian pekerjaan yang telah dibebankan pada pegawai yang dinilai bukan pada pekerjaan lainya yang bukan menjadi tugas dan tanggung

jawab pegawai yang bersangkutan, kecuali bila ada tugas tambahan terhadap seorang pegawai, tugas tambahan itu ikut dinilai.

2. Akseptable, artinya bahwa penilaian prestassi kerja yang dilakukan dapat diterima, karena memberikan kesempatan pada pegawai yang bersangkutan untuk mengajukan keberatan bila merasa tidak sesuai dengan kemampuan atau prestasi kerja yang telah dilakukan.
3. Reliable, penilaian prestasi kerja yang dilakukan dapat dipercaya karena berdasarkan tolak ukur yang telah ditetapkan.
4. Sensitif, penilaian prestasi kerja cukup sensitif karena dapat dibedakan pegawai yang efektif atau tidak, baik sekali, cukup, kurang, kurang sekali.

Sistem penilaian prestasi kerja pegawai dilaksanakan secara sistematis, hati-hati, dan adanya kerja sama antar semua pihak. Berdasarkan uraian diatas maka ditarik kesimpulan bahwa :

1. Sistem penilaian prestasi kerja pegawai berjalan efektif karena telah memenuhi beberapa syarat atau kriteria suatu penilaian kerja yang efektif seperti : relevan, reliable, akseptabel, sensitif dan praktis. Disamping itu karena terpeliharanya obyektivitas penilaian prestasi kerja, hal ini tercermin dalam penilaian prestasi kerja itu sendiri yang dipimpin atasan langsung pegawai masing-masing divisi karena atasanlah yang lebih mengetahui kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh pegawai baik tingkat disiplin kerja, kualitas kerja dan lainya.

2. Pelaksanaan yang dilakukan dalam penilaian prestasi kerja pegawai lebih menekankan pada kualitas kerja pegawai dari mulai prestasi kerja, potensi, sikap dan keahlian baik keahlian manajerial maupun profesional. Hal ini dapat mendorong pegawai untuk mengembangkan potensi dan keahlian yang ada pada dirinya.

**ii. Masalah-masalah yang Timbul dalam Penilaian Prestasi Kerja Pegawai**

Masalah-masalah yang timbul dalam melaksanakan sistem penilaian prestasi kerja yaitu :

1. Adanya penilaian atas dasar pendapat pribadi. Hal ini terjadi apabila pendapat pribadi atasan berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja baik positif maupun negatif, misalnya bila seseorang atasan senang kepada seorang pegawai, maka pandangan ini bias merubah estimasi atasan terhadap pegawainya dengan kecendrungan memberikan penilaian yang positif terhadap pegawai yang disenanginya tersebut. Padahal apabila di mulai secara obyektif sesungguhnya prestasi pegawainya tergolong rendah.
2. Bias yang terlalu lunak atau terlalu keras. Artinya penilai cendrung memberikan penilaian yang terlalu mudah atau terlalu sukar terhadap pegawai yang dinilai. Hal ini dikarenakan ketidakjelasan standar prestasi terutama bila unsur-unsur yang dinilai bersifat kualitatif, penilaian tentang perilaku pegawai.

### iii. Usaha-usaha yang Dilakukan untuk Mengatasi Masalah dalam Sistem Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul dalam penilaian prestasi kerja, telah dilakukan usaha-usaha sebagai berikut :

1. Mengadakan pelatihan penilaian prestasi kerja kepada para penilai sehingga diharapkan para penilai dapat lebih memahami cara-cara melakukan penilaian tanpa harus melibatkan pendapat pribadi dan perasaanya agar dihasilkan penilaian yang bersifat objektif.
2. Merancang metode penilaian prestasi kerja sesuai dengan kebutuhan dan kondisi perusahaan sehingga penilaian prestasi kerja dapat dilakukan secara efektif.

Disamping itu proses penilaian yang dimulai dari pemberian formulir evaluasi prestasi kerja dan penilaian yang dilakukan oleh pihak-pihak terkait menunjukan bahwa penilaian prestasi kerja telah dilakukan dengan akurat. Hal ini dapat mendukung tercapainya tujuan prestasi kerja yang telah ditetapkan. Meskipun dalam prakteknya mungkin terdapat berbagai permasalahan berkaitan dengan penilai itu sendiri, pegawai yang dinilai maupun standar yang di gunakan.