TINJAUAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA SUB KEPEGAWAIAN DI INSPEKTORAT PROVINSI JAWA BARAT

LAPORAN TUGAS AKHIR

Diajukan untuk Memenuhi dan Melengkapi Salah Satu Syarat dalam Menempuh Ujian Sidang Diploma III Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis & Manajemen Universitas Widyatama

Disusun oleh :

Nama : Dian Ratnasari

NPM : 04.09.U076

FAKULTAS BISNIS & MANAJEMEN – UNIVERSITAS WIDYATAMA

Terakreditasi "B"(*Accredited*"*B*")

SK. Ketua Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT)

Nomor : 006/BAN-PT/Ak-V/Dpl-IV/I/2009

BANDUNG

2012

TINJAUAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA SUB KEPEGAWAIAN DI INSPEKTORAT PROVINSI JAWA BARAT

LAPORAN TUGAS AKHIR

Diajukan untuk Memenuhi dan Melengkapi Salah Satu Syarat dalam Menempuh Ujian Sidang Diploma III Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis & Manajemen Universitas Widyatama

Disusun oleh :

Nama : Dian Ratnasari

NPM : 0409U076

Menyetujui,

Dosen Pembimbing,

(Yelli Eka Sumadhinata, S.E., M.M.)

Mengetahui,

Wakil Dekan Fakultas Bisnis dan Manajemen

(Sri Astuti Pratminingsih, S.E., M.A)

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama	: Dian Ratnasari
NPM	: 0409U076
Tempat dan Tanggal Lahir	: Bandung, 26 Oktober 1991
Alamat	: Jl. Ahmad Yani 760 Bandung
No. Hp	: 085721604122

Menyatakan bahwa Laporan Tugas Akhir ini yang berjudul **"TINJAUAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA SUB KEPEGAWAIAN DI INSPEKTORAT PROVINSI JAWA BARAT"** adalah benar dan hasil karya sendiri. Bila terbukti tidak demikian, saya bersedia menerima segala akibat yang telah ditetapkan. Demikian Tugas Akhir ini dibuat sebagaimana mestinya dan adanya.

Bandung, November 2012

Penulis,

Dian Ratnasari

ABSTRAK

Penilaian kinerja karyawan merupakan hal yang harus dilaksanakan dalam setiap perusahaan, hal ini untuk melihat hasil kerja dari seorang pegawai meningkat atau menurun, karena hal ini sangat berpengaruh langsung terhadap kinerja suatu organisasi/perusahaan. Maka dari itu dalam suatu lingkungan perusahaan atau instansi diperlukan adanya penilaian kinerja untuk meningkatkan kualitas pekerjaan bagi kelangsungan aktivitas perusahaan atau instansi di dalamnya. Demikian halnya pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat dimana karyawannya merupakan faktor penting penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi. Sehingga penulis tertarik untuk meneliti mengenai **"TINJAUAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA SUB KEPEGAWAIAN DI INSPEKTORAT PROVINSI JAWA BARAT"**

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode deskriptif yaitu penilitian yang bertujuan menggambarkan suatu kondisi atau fenomena tertentu. Sedangkan metode yang digunakan untuk memperoleh data tersebut adalah penelitian lapangan yang terdiri dari observasi, wawancara, dan studi kepustakaan.

Penilaian kinerja di Provinsi Jawa Barat berdasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Metode yang digunakan Inspektorat Provinsi Jawa Barat dalam penilaian kinerja adalah *rating scale* dan *critical incident method*. Adapun unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Masalah dan hambatan yang dialami pada saat penilaian kinerja adalah lambatnya pembuatan laporan kegiatan harian dikarenakan tim auditor sering berada di luar kota (pemeriksaan), adanya ketidakadilan dalam penilaian, dan adanya ketidakadilan dalam hal melakukan penilaian.

Ispektorat Provinsi Jawa Barat perlu memperhatikan hal-hal lain yang mungkin dapat mempengaruhi kinerja para karyawannya. Dan mengevaluasi kembali hasil kinerja pegawai sehingga lebih akurat dan tepat adalah salah satu solusi dari hambatan-hambatan yang ada. Dengan demikian, dihimbau agar dilakukan pembenahan, pembinaan, dan perhatian oleh pimpinan yang bekerja di Sub Bagian Kepegawaian Inspektorat Provinsi Jawa Barat, sehingga pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan dengan maksimal oleh para pegawai.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum wr,wb

Puji dan syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul " **Tinjauan Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan Pada Sub Bagian Kepegawaian di Inspektorat Provinsi Jawa Barat** ", yang bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh penyelesaian studi Fakultas Bisnis dan Manajemen Diploma III Universitas Widyatama Bandung.

Dalam penulisan tugas akhir ini, penulis tidak lepas dari bantuan yang melibatkan beberapa pihak yang mendukung, memberi semangat dan memberi masukan terhadap penulis, oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu, yang tidak pernah bosan untuk selalu menasehati dan memberi kasih sayang, semangat, memberikan do'a dan ridhonya serta selalu mendukung dalam hal materi selama penyelesaian tugas akhir ini. You are my life. I love you mom.
2. My boy friend Irfan Perdana, terima kasih banyak karena selalu ada untuku, membantuku dan memberikan semangat yang tinggi. You are my hero.
3. Ibu Yelli Eka Sumadhinata, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan semangat, bimbingan, pengarahan, saran serta nasehat kepada penulis dalam penyusunan Laporan Tugas Akhir hingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
4. Ibu Prof. Dr. Hj. Koesbandijah A.K., S.E., M.S., Ak.. Selaku Ketua Badan Pengurus Yayasan Universitas Widyatama.
5. Bapak Dr. H. Mame S. Sutoko. Ir. D.E.A Selaku Rektor Universitas Widyatama.

6. Ibu Dr. Hj. Dyah Kusumawati Ir., M.sc. Selaku Dekan Falkultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama.
7. Ibu Siti Komariah, S.E., M.M. Selaku Ketua Program Studi Manajemen D3 Fakultas Bisnis & Manajemen Universitas Widyatama Bandung.
8. Bapak Anton Budi Santoso, S.AB., M.M Selaku Sekretaris Progam Studi Manajemen D-III Universitas widyatama.
9. Seluruh Dosen Pengajar Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama yang telah memberikan ilmu serta bimbingan selama masa perkuliahan.
10. Seluruh staf pegawai bagian perpustakaan Universitas widyatama yang telah memberikan pinjaman buku yang penulis gunakan sebagai panduan serta sumber bacaan dalam Tugas Akhir ini.
11. Pimpinan dan Karyawan bagian Sub Kepegawaian Inspektorat Provinsi Jawa Barat yang telah memberikan izin untuk melaksanakan magang dan telah memberikan berbagai macam informasi dan data yang di butuhkan oleh penulis.
12. Dwi, Dmias, Indah, Feka, Uwi, Nentha yang telah berbagi ilmu dan saran dalam pembuatan laporan tugas akhir ini.
13. Teman-teman we are young, Achmad Muharom (aom), Andi Suandi (njuy), Apriyogi Nugraha (ogi), Ardli Nugroho (bombom), Bonny Hamdan, Chandra Setiawan (cs), Dade Yusuf Gumilar (dade), Dedi Kurniawan (dedi), Erica Agustia (erica), Fani (udur), Faturachan Tri Hutomo (Fat), Andi Maisa (icot), Kania Milik (ili), Pandi Fauzi Ridwan (ozi apud), Fanji Hermawan (panjul), Vany D.J (Enok), Desy RF (eci), Lelie Natalie (ondoy).
14. Semua teman-teman Manajemen D3 angkatan 2009 yang tidak bisa disebutkan satu-persatu, yang telah bersama-sama berjuang menempuh perkuliahan ini. Sukses untuk kita semua teman.
15. Seluruh pihak yang dengan tidak mengurangi rasa hormat telah banyak membantu, memberikan dukungan, dan memberikan semangat serta perhatian

kepada penulis selama melaksanakan perkuliahan dan penyusunan Tugas Akhir ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis bersyukur dan memanjatkan do'a semoga Allah SWT membalas dan melimpahkan rahmat dan karunia yang berlipat ganda untuk segala kebaikan dan ketulusan yang diberikan, penulispun berharap semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pihak lain pada umumnya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Bandung, November 2012

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK i

KATA PENGANTAR ii

DAFTAR ISI v

DAFTAR GAMBAR viii

DAFTAR LAMPIRAN ix

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Identifikasi Masalah 2

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian 3

1.4 Kegunaan Penelitian 3

1.5 Metodologi Penelitian 4

1.6 Lokasi dan Waktu Penelitian 5

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Manajemen 6

2.1.1. Fungsi Manajemen 7

2.1.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia 8

2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia 9

2.1.4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia 10

2.2. Manajemen Kinerja 12

2.2.1. Tujuan Manajemen Kinerja 13

2.2.2. Pengertian Penilaiaan Kinerja 13

2.2.3. Bentuk-bentuk Penilaiaan Kinerja 14

2.3. Unsur-unsur Penilaiaan Kinerja 16

2.3.1. Metode Penilaiaan Kinerja 17

2.3.2. Tujuan Penilaiaan Kinerja 18
2.3.3. Kegunaan Penilaiaan Kinerja 19
2.4. Masalah dalam Penilaiaan Kinerja 20
2.4.1. Hambatan Penilaiaan Kinerja 22

BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian 23
3.1.1. Sejarah Singkat Inspektorat Provinsi Jawa Barat 23
3.1.2. Visi dan Misi Inspektorat Provinsi Jawa Barat 26
3.1.3. Struktur Organisasi Inspektorat Provinsi Jawa Barat 26
3.1.4. Uraiaan Tugas Instansi 28
3.2. Kegiatan Instansi 37
3.2.1. Metodologi Penelitian 39

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Pelaksanaan Penilaiaan Kinerja Karyawan Pada Sub Kepegawaiaan di Inspektorat provinsi Jawa Barat 41
4.1.1. Tata Cara Penilaian 46
4.1.2. Penyampaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan 47
4.1.3. Keberatan Terhadap Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan 47
4.1.4. Keputusan Atasan Pejabat Penilai 48
4.1.5. Penyampaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan 49
4.1.6. Gambaran Umum Nilai dan Sikap Pegawai Sub Bagian Kepegawaian di Inspektorat Provinsi Jawa Barat 50
4.2. Masalah dan Hambatan yang dihadapi dalam Melaksanakan Kegiatan Penilaiaan Kinerja Bagian Sub Kepegawaiaan di Inspektorat Provinsi Jawa Barat 52
4.3. Solusi mengatasi permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan penilaiaan kinerja Sub Bagian Kepegawaiaan di Inspektorat Provinsi Jawa Barat 53

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan 54

5.2. Saran 55

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

3.1. Struktur Organisasi Inspektorat Provinsi Jawa Barat 27

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Balasan Inspektorat Provinsi Jawa Barat

Lampiran 2 Formulir Penilaiaan Kinerja Inspektorat Provinsi Jawa Barat

Lampiran 3 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia
Nomor 10 Tahun 1979

Lampiran 4 Daftar Riwayat Hidup

Lampran 5 Fotocopy Kartu Bimbingan

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Persaingan dalam sebuah organisasi atau lembaga saat ini sangat ketat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Fenomena yang sering terjadi dengan kehadiran arus globalisasi menyebabkan terjadinya berbagai perubahan lingkungan strategis pada tingkat regional, nasional dan international yang telah dipicu oleh arus perkembangan dan kemajuan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Sumber daya manusia merupakan suatu faktor pendukung yang sangat mempengaruhi sebuah organisasi maupun lembaga. Pada dasarnya sumber daya manusia dan organisasi ataupun lembaga mempunyai satu kesatuan yang saling membutuhkan, meski telah ditemukan berbagai alat otomatis sampai sekarang belum pernah terdapat suatu organisasi atau lembaga yang melaksanakan tugas-tugasnya tanpa bantuan dari sumber daya manusia.

Mengelola SDM dalam organisasi sangatlah penting. Dimana SDM sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi untuk sebuah kemajuan organisasi tersebut. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi.

Menurut **Ike Kusdyah Rachmawati (2008:1):**

> "Sumber daya manusia harus didefinisikan bukan dengan apa yang sumber daya manusia lakukan, tetapi apa yang sumber daya manusia hasilkan".

Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau kelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada. Maka dari itu dalam suatu lingkungan perusahaan atau instansi diperlukan adanya penilaian kinerja untuk meningkatkan kualitas pekerjaan bagi kelangsungan aktivitas perusahaan atau instansi di dalamnya.

Menurut **A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2008 : 69)** bahwa:

"Penilaian kinerja (prestasi pegawai) adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan secara sistematik berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya".

Demikian halnya pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat dimana karyawannya merupakan faktor penting penentu keberhasilan. Penilaian kinerja di Inspektorat Provinsi Jawa Barat dilakukan secara periodik terhadap hasil pekerjaan karyawan Pegawai Negeri Sipil. Tujuan pelaksanaan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, serta untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka penulis tertarik untuk melakukan observasi dan membuat laporan tugas akhir dengan judul **"TINJAUAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA SUB KEPEGAWAIAN DI INSPEKTORAT PROVINSI JAWA BARAT".**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat diidentifikasikan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat.
2. Masalah dan hambatan apa saja yang terjadi pada saat penilaian kinerja dilakukan pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat.
3. Solusi apa saja yang dilakukan oleh Inspektorat Provinsi Jawa Barat untuk mengatasi masalah dan hambatan pada saat penilaian kinerja berlangsung.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Adapun maksud dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi sebagai bahan penyusunan Laporan Tugas Akhir, yang selanjutnya akan digunakan sebagai syarat untuk menempuh ujian sidang akhir diploma III.

Sedangkan tujuan yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat.
2. Untuk mengetahui masalah dan hambatan apa saja yang dialami oleh Inspektorat Provinsi Jawa Barat pada saat penilaian kinerja dilakukan.
3. Untuk mengetahui solusi apa saja yang perusahaan lakukan untuk mengatasi masalah dan hambatan pada saat proses penilaian kinerja berlangsung.

1.4. Kegunaan Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari pelaksanan penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis:

   Untuk dapat mengetahui pelaksanaan penilaian karyawan sebagai tambahan pengetahuan praktik yang terjadi pada perusahaan tersebut sehingga penulis dapat membandingkan pengetahuan teoritis yang pernah diperoleh di perkuliahan maupun dari literatur dengan aplikasinya pada objek penelitian.
2. Bagi Perusahaan:

   Sebagai bahan masukan khususnya dalam hal pelaksanaan Penilaian Karyawan, dan diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pelaksanaan Penilaian Karyawan pada masa yang akan datang.

3. Bagi pihak lain:

   Merupakan tambahan informasi sebagai perbandingan dengan perusahaan lain, dan referensi bacaan bagi mahasiswa yang akan menyusun laporan tugas akhir.

1.5. Metodologi Penelitian

Penyusunan laporan tugas akhir ini, menggunakan metode penelitian deskriptif (*descriptive research*). Menurut **Zulganef (2008:11)** Yang dimaksud penelitian *descriptive* : "Adalah penelitian yang bertujuan menggambarkan suatu kondisi atau fenomena tertentu, tidak memilah-milah atau mencari faktor-faktor atau variabel tertentu."

Adapun metode yang digunakan untuk memperoleh data tersebut:

1. Penelitian lapangan (*Field Research*)

   Penulis melakukan pengamatan langsung pada tempat yang menjadi lokasi penelitian. Menurut **Sumadi Suryabrata (2011:80)** Tujuan penelitian kasus dan penelitian lapangan: "Adalah untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang dan interaksi lingkungan suatu unit sosial: individu, kelompok, lembaga, atau masyarakat".

   Teknik dan sumber yang diperoleh merupakan informasi sebagai berikut:

   a. Observasi

      Menurut **Nan Lin** yang dikutip **W. Gulo (2010:116):**

      "Metode pengumpulan data dimana peneliti atau kolaboratornya mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian".

   b. Wawancara

      Menurut **W. Gulo (2010:119):**

      "Bentuk komunikasi langsung antara peneliti dan responden. Komunikasi berlangsung dalam bentuk tanya-jawab dalam hubungan tatap muka, sehingga gerak dan mimik responden

merupakan pola media yang melengkapi kata-kata secara verbal".

2. Studi Kepustakaan

   Merupakan pengumpulan sumber informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang akan atau sedang diteliti. Informasi itu dapat diperoleh dari buku-buku ilmiah, laporan penelitian, karangan-karangan ilmiah, catatan kuliah dan sumber-sumber tertulis yang berkaitan dengan judul yang diambil.

1.6. Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam penyusunan laporan tugas akhir ini, dilakukan penelitian di Inspektorat Provinsi Jawa Barat, yang beralamat di Jl. Surapati No.4, Bandung, yang dimulai pada tanggal 8 Mei – 8 Juli 2012.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen

Suatu perusahaan atau organisasi didirikan dengan maksud untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan utama dari suatu perusahaan adalah mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan tersebut maka dibutuhkan manajemen sebagai alat untuk mengatur dan mengendalikan. Perusahaan, Organisasi bahkan rumah tangga perlu menerapkan manajemen. Disamping itu manajemen sangat bermanfaat untuk mengatur sumber daya, baik sumber daya manusia, sumber daya produksi hingga sumber daya lainnya, manajemen berguna untuk membuat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi/atau individu.

Manajemen menurut **Sadili Samsudin (2010:15)**:

> "Bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan *(planning),* pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian *(staffing)*, pengarahan dan kepemimpinan *(leading),* dan pengawasan (controlling)".

Manajemen menurut **S.P Hasibuan** yang dikutip oleh **Sadili Samsudin** dalam bukunya ***manajemen sumber daya manusia* (2010:17)**:

> "Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu".

Menurut **Frank Sadikin** yang dikutip oleh **Sadili Samsudin** dalam bukunya ***manajemen sumber daya manusia* (2010:18)**:

> "Manajemen adalah proses untuk menciptakan, memelihara, dan mengoperasikan organisasi perusahaan dengan tujuan tertentu melalui upaya manusia yang sistematis, terkoordinasi, dan kooperatif".

Menurut **Sadili Samsudin (2010:20)** memaparkan beberapa alasan diperlukannya manajemen adalah sebagai berikut :

1) Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan pribadi, kelompok, organisasi, atau perusahaan

2) Manajemen dibutuhkan untuk menciptakan keseimbangan di antara tujuan–tujuan, sasaran–sasaran, dan kegiatan–kegiatan dari pihak–pihak yang berkepentingan dalam organisasi atau perusahaan, seperti pengusaha dan karyawan, kreditur dan nasabah, atau masyarakat dan pemerintah.

3) Manajemen dibutuhkan untuk mencapai efisiensi dan produktivitas kerja organisasi atau perusahaan.

2.1.1 Fungsi Manajemen

Dalam manajemen terdapat fungsi-fungsi manajemen yang terkait erat di dalamnya. Pada umumnya ada (4) fungsi manajemen yang banyak dikenal masyarakat, yaitu fungsi perencanaan *(planning)*, fungsi pengorganisasian *(organizing)*, fungsi pengarahan *(directing)*, dan fungsi pengendalian *(controlling)*.
Di bawah ini akan dijelaskan arti definisi masing-masing fungsi manajemen:

1. Perencanaan *(planning)*

   Perencanaan adalah suatu kegiatan membuat tujuan perusahaan dan diikuti dengan membuat berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan tersebut.

2. Pengorganisasian *(organizing)*

   Pengorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumber daya fisik lain yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan perusahaan.

3. Pengarahan *(directing)*

   Pengarahan adalah suatu fungsi kepemimpinan manajer untuk meningkatkan efektifitas dan efesien kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis, dan lain sebagainya.

4. Pengendalian *(controlling)*

   Pengendalian adalah suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai kesuksesan. Oleh karena itu perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia secara optimal agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan sumber daya manusia dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut dapat dicapai jika perusahaan mengelola dengan efektif dan efisien. Sebagai salah satu fungsi yang lebih dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Manajemen sumber daya manusia lebih dikenal dengan pengelolaan terhadap sumber daya manusia, pengelolaan terhadap sumber daya manusia tersebut diyakini untuk mencapai tujuan dari organisasi maupun individu. Bagaimanapun pengelolaannya, organisasi maupun individu mengharapkan tujuan tersebut dicapai dengan efektif dan efisien.

Berikut pemaparan dari berbagai ahli mengenai definisi manajemen sumber daya manusia:

Menurut **Sedarmayanti (2008:13):**

> "Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian".

Menurut **Hadari Nawawi (2007:42):**

> "Manajemen sumber daya manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal bagi tercapainya tujuan perusahaan".

Menurut **Bambang Wahyudi (2007:10):**

> "Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu, seni dan proses memperolehkan, manajemen atau mengembangkan dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi".

Dari pengertian yang telah dikemukakan oleh beberapa para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia yang meliputi proses, perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian, pengarahan dan pengendalian yang didukung oleh sumber daya yang dimiliki perusahaan selain manusia yaitu sumber daya financial, fisik, teknologi, metode, dan pasar dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut **Schuler et al (dalam Irianto, 2001)** yang dikutip oleh **Dr. Edy Sutrisno, M.Si,** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia (2011:8),** setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produktivitas.
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

2.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi MSDM pada dasarnya adalah kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengatur sumber daya manusia. Dengan penerapan fungsi MSDM secara efektif dan efisien, maka perusahaan dapat memperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan perusahaan itu sendiri.

Menurut **SP. Hasibuan (2007:21-22):** Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

- **Perencanaan**

Perencanaan *(human resources planning)* adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

- **Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang integrasi, dan koordinasi dalam organisasi *(organization chart)*. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

- **Pengarahan**

Pengarahan *(directing)* adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

❖ **Pengendalian**

Pengendalian *(controlling)* adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan – peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

❖ **Pengadaan**

Pengadaan *(procurement)* adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan

❖ **Pengembangan**

Pengembangan *(development)* adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

❖ **Kompensasi**

Kompensasi *(compensation)* adalah pemberian balas jasa langsung *(direct)* dan tidak langsung *(indirect)*, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

❖ **Pengintegrasian**

Pengintegarasian *(integration)* adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal

yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

❖ **Pemeliharaan**

Pemeliharaan *(maintenance)* adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

❖ **Kedisplinan**

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan – peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.

❖ **Pemberhentian**

Pemberhentian *(separation)* adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaaan. Pemberhentian ini disebabkan keinginan karyawan keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab – sebab lainnya.

2.2 Manajemen Kinerja

Menurut **Udekusuma (2007):**

"Manajemen kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan perusahaan dapat bertemu. Dalam hal ini bagi pekerja bukan hanya tujuan individunya yang tercapai tetapi juga ikut berperan dalam pencapaian tujuan organisasi, yang membuat dirinya termotivasi serta mendapat kepuasan yang lebih besar". *(http://jurnal-sdm.blogspot.com/2011/12/manajemen-kinerja-definisi-manajemen.html)*

2.2.1 Tujuan Manajemen Kinerja

Tujuan-tujuan penilaian kinerja harus jelas dan tegas, sehingga manfaat penilaian menjadi lebih dapat dirasakan oleh para pegawai yang bersangkutan. Penilaian perlu menjaga objektivitas realistis, positif, konstruktif, dan merupakan kesatuan yang bulat. **Sadili Samsudin (2010:165)** mengemukakan tujuan penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut :

a. Administratif, yaitu memberikan arah untuk penetapan promosi, transfer, dan kenaikan gajih
b. Informatif, yaitu memberikan data kepada manajemen tentang prestasi kerja bawahan dan memberikan data kepada individu tentang kelebihan dan kekurangannya
c. Motivasi, yaitu menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi staf untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja mereka.

2.2.2 Pengertian Penilaian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Perfomance* (Prestasi Kerja) atau *Actual Performance* (Prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), jadi pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitasyang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut **Vaitzal Rivai (2009:549):**

> "Penilaian kinerja mengacu pada suatu system formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perialaku, dan hasil, termasuk tungkat ketidakhadiran. Dengan demikian penilaian kinerja adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Di dalam dunia usaha yang berkompetisi dalam tataran global, maka karyawan memerlukan kinerja yang tinggi. Pada saat yang bersamaan, karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan dating.

Menurut **Andrew E. Sikula yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2008:10)**:

> "Penilaian Kinerja adalah Evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses pelaksanaan atau penentuan nilai, kualitas atau siklus dari beberapa objek, orang, atau perusahaan."

Jadi, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinera merupakan salah satu sarana dalam melakukan penilaian terhadap seorang karyawan dalam rangka mencapai pekerjaan secara optimal yang terlihat dari beberapa aspek yaitu penentuan penilaian dan kualitas dari beberapa objek yang dinilai.

2.2.3 Bentuk-Bentuk Penilaian Kinerja

Bentuk-bentuk teknik penilaian antara lain adalah:

1. Tes tertulis

Tes tertulis adalah suatu teknik penilaian yang menuntut jawaban secara tertulis, baik berupa pilihan atau isian. Tes yang jawabannya berupa pilihan meliputi antara lain pilihan ganda, benar-salah, dan menjodohkan, sedangkan tes yang jawabannya berupa isian berbentuk isian singkat atau uraian.

2. Observasi

Observasi atau pengamatan adalah teknik penilaian yang dilakukan dengan menggunakan indera secara langsung. Observasi dilakukan dengan menggunakan pedoman observasi yang berisi sejumlah indikator perilaku yang diamati.

3. Tes praktik

Tes praktik, juga biasa disebut tes kinerja, adalah teknik penilaian yang menuntut peserta didik mendemonstrasikan kemahirannya. Tes praktik dapat berupa tes identifikasi, tes simulasi dan tes kinerja. Tes identifikasi dilakukan

untuk mengukur kemahiran mengidentifikasi sesuatu hal berdasarkan fenomena yang ditangkap melalui alat indera.

4. Penugasan

Penugasan adalah suatu teknik penilaian yang menuntut peserta didik melakukan kegiatan tertentu di luar kegiatan pembelajaran di kelas. Penugasan dapat diberikan dalam bentuk individual atau kelompok. Penugasan dapat berupa pekerjaan rumah atau proyek. Pekerjaan rumah adalah tugas menyelesaikan soal-soal dan latihan yang dilakukan peserta didik di luar kegiatan kelas. Proyek adalah suatu tugas yang melibatkan kegiatan perancangan, pelaksanaan, dan pelaporan secara tertulis maupun lisan dalam waktu tertentu dan umumnya menggunakan data lapangan.

5. Tes lisan

Tes lisan dilaksanakan melalui komunikasi langsung antara peserta didik dengan penguji dan jawaban diberikan secara lisan. Tes jenis ini memerlukan daftar pertanyaan dan pedoman penskoran.

6. Penilaian portofolio

Penilaian portofolio adalah penilaian yang dilakukan dengan cara menilai portofolio peserta didik. Portofolio adalah kumpulan karya-karya peserta didik dalam bidang tertentu yang diorganisasikan untuk mengetahui minat, perkembangan, prestasi, dan kreativitas peserta didik dalam kurun waktu tertentu.

7. Jurnal

Jurnal merupakan catatan pendidik selama proses pembelajaran yang berisi informasi hasil pengamatan tentang kekuatan dan kelemahan peserta didik yang berkait dengan kinerja ataupun sikap dan perilaku peserta didik yang dipaparkan secara deskriptif.

8. Penilaian diri

Penilaian diri merupakan teknik penilaian dengan cara meminta peserta didik untuk mengemukakan kelebihan dan kekurangan dirinya, penguasaan kompetensi yang ditargetkan, dan pengamalan ajaran agama yang dianutnya.

9. Penilaian antar teman

Penilaian anatar teman merupakan teknik peilaian dengan cara meminta peserta didik untuk mengemukakan kelebihan dan kekurangan, pengusaan kompetensi, dan pengalaman ajaran agama yang dianut temannya.

(www.dataserverku.blogspot.com/2012/02/bentuk-teknik-penilaian.html)

2.3 Unsur-unsur Penilaian Kinerja

Didalam menentukan penilaian kinerja terdapat unsur-unsur yang harus diperhatikan dalam penilaian kinerja, unsur-unsur tersebut dapat memberikan gambaran mengenai tingkat efektivitas penilaian kinerja.

Tohardi, (2002) mengajukan unsur-unsur kinerja yang dinilai adalah sebagai berikut.

1) Kesetiaan (loyalitas)
2) Prestasi kerja
3) Tanggung jawab
4) Ketaatan
5) Kejujuran
6) Prakarsa
7) Kepemimpinan

(http://www,pps,unud.ac.id/thesis/unud-403-aderito2.pdf&sa=U&ei=wphqUOuqs7siQLM84GwBA&ved=oCCwQFjAI&usg=AFQJCNFEIpriwEXepJ62pTdGwEIGImATMA)

2.3.1 Metode Penilaian Kinerja

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2007: 97)** metode penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Metode Tradisional

- ***Rating scale***

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian dilakukan oleh atasan langsung atau *supervisor* untuk mengukur karakteristik,misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.

- ***Employee comparation***

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerja dengan pekerja lainnya.

- ***Checklist***

Dengan metode ini penilai sebenarnya tidak menilai tetapi hanya memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.

- ***Freeform essay***

Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan yang sedang dinilainya.

- ***Critical incident***

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya.

2. Metode Modern

- ***Assessment centre***

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dalam. Metode ini diharapkan akan memberikan kepuasan yang lebih baik

bagi karyawan dan penetapan kebijaksanaan yang paling tepat dari perusahaan itu.

- ***Management by objective***

Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

- ***Human asset accounting***

Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

2.3.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan-tujuan penilaian kinerja harus jelas dan tegas, sehingga manfaat penilaian menjadi lebih dapat dirasakan oleh para pegawai yang bersangkutan. Penilaian perlu menjaga objektivitas realistis, positif, konstruktif, dan merupakan kesatuan yang bulat.

Sadili Samsudin (2010:165) mengemukakan tujuan penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut :

a.**Administratif**, yaitu memberikan arah untuk penetapan promosi, transfer, dan kenaikan gajih

b.**Informatif**, yaitu memberikan data kepada manajemen tentang prestasi kerja bawahan dan memberikan data kepada individu tentang kelebihan dan kekurangannya

c.**Motivasi**, yaitu menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi staf untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja mereka.

Pada tingkat unit organisasi, penilaian kinerja bertujuan untuk :

a. Menentukan kontribusi suatu unit atau divisi dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan

b. Memberikan dasar bagi penilaian nutu prestasi manajer unit/divisi dalam perusahaan

c. Memberikan motivasi bagi manajer unit/devisi dalam mengelola divisi seirama dengan tujuan umum perusahaan.

Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja yang dikemukakan **Agus Sunyoto** yang dikutip oleh **A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2010:16)** adalah:

a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang pesyaratan kinerja.

b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga mereka untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

c. Memberikan peluang kepasa karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan dan meningkatkan kepedulian terhadap karir dan pekerjaan yang diembannya sekarang.

d. Mendefenisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprstasi sesuai dengan potensinya.

e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang tidak diubah.

2.3.3 Kegunaan Penilaian Kinerja

Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Posisi Tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh atau langsung dengan karyawan.

2. Perbaikan kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan

3. Penyesuaian kompensasi. Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan upahnya-bonus atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabulkan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja.

4. Keputusan penempatan. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja. Sering promosi adalah penghargaan untuk kinerja yang lalu.

5. Pelatihan dan pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

6. Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyusunan program pengembangan karier yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

2.4 Masalah dalam Penilaian Kinerja

Dessler (2005:15) mengemukakan beberapa permasalahan yang terdapat dalam proses penilaian kinerja:

a) Standar yang Tidak Jelas

Skala penilaian ini terbuka terhadap interpretasi penilaian. Skala peringkat grafis ini memang terlihat objektif, akan tetapi akan tetapi menghasilkan penilaian yang tidak adil, karena sifat dan tingkat kemanfaatannya memiliki arti ganda.

b) Efek Halo

Dalam penilaian kinerja, masalah yang muncul ketika peringkat yang diberikan oleh penilia kepada bawahan atas satu sifat tertentu membuat bias peringkat orang itu atas satu sifat lainnya. Terjadi karena peilai menyukai atau tidak menyukai sifat karyawan yang dinilainya. Oleh karena itu karyawan yang disukai oleh penilai cenderung akan memperoleh nilai positif pada semua aspek penilaian, dan begitu pula sebaliknya, seorang karyawan yang tidak disukai akan mendapatkan nilai negative.

c) Kecenderungan Terpusat

Merupakan kecenderungan untuk memberikan peringkat semua karyawan dengan cara yang sama, seperti memberikan peringkat rata-rata kepada semuanya.

d) Longgar atau Ketat

Adalah masalah yang terjadi saat penyelia memiliki kecenderungan untuk memberikan peringkat tinggi atau rendah kepada semua bawahannya. Penyebab longgar atau ketatnya penilaian itu bukan hanya kecenderungan si penilai saja tetapi juga tujuan dari penilaian itu.

e) Prasangka

Adalah kecenderungan untuk mengizinkan perbedaan perorangan seperti umur, ras, dan jenis kelamin untuk mempengaruhi peringkat penilaian yang diterima karyawan. Karakteristik pribadi orang yang dinilai (seperti umur, ras, dan jenis kelamin) bias mempengaruhi peringkat karyawan, sering kali terpisah dari prestasi orang itu sebenarnya.

2.4.1 Hambatan Penilaian Kinerja

Penilaian yang dilakukan dengan baik sesuai fungsinya akan sangat menguntungkan organisasi, yaitu akan dapat meningkatkan kinerja. Akan tetapi, dalam proses melakukan penilaian kinerja yang baik terdapat beberapa penyebab kesalahan dalam penilaian kinerja **(Sedarmayanti, 2009)** sebagai berikut:

1) Efek halo. Terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengumuman kinerja.

2) Kesalahan kecenderungan terpusat. Disebabkan oleh penilai yang menghindari penilaian sangat baik atau sangat buruk. Penilaian kinerja cenderung dibuat rata-rata.

3) Bisa terlalu lemah dan bisa terlalu keras. Bisa terlalu lemah disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi. Bisa terlalu keras adalah penilai cenderung terlalu kental dalam evaluasi. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar kinerja tidak jelas.

4) Prasangka pribadi. Faktor yang membentuk prasangka pribadi (seperti faktor senioritas, suku, agama, kesamaan kelompok dan status social) dapat mengubah penilaian.

5) Pengaruh kesan terakhir. Penilaian dipengaruhi oleh kegiatan yang paling akhir. Kegiatan terakhir baik/buruk cenderung lebih diingat oleh penilai. (*http://www,pps,unud.ac.id/thesis/unud-403aderito2.pdf&sa=U&ei=wphqUOuqs7siQLM84GwBA&ved=oCCwQFjAI&usg=AFQJCNFEIpriwEXepJ62pTdGwEIGImATMA*)

BAB III
OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Pada bab ini, penulis mencoba memberikan gambaran tentang objek penelitian dengan menguraikan tentang sejarah singkat, struktur organisasi serta pembagian tugas dan visi misi dari Inspekrorat Provinsi Jawa Barat.

3.1.1 Sejarah Singkat Inspektorat Provinsi Jawa Barat

Sebelum Tahun 1972 pertama kali sebelum berganti nama menjadi Inspektorat Provinsi Jawa Barat, pengawasan fungsional dilakukan oleh salah satu biro dari lima pada Sekretariat Wilayah Daerah (SETWILDA) Jawa Barat yang berkedudukan di gedung sate Bandung yaitu Biro Pengawasan.

Tahun 1972-1975 karena kebutuhan akan penyelenggaraan pengawasan semakin meningkat sejalan dengan peingkatan roda pembangunan, maka biro pengawasan memisahkan diri dari lingkungan SETWILDA dan membentuk suatu unit tersendiri, yang dinamakan Inspektorat Daerah (IRDA) sesuai dengan keputusan Menteri Dalam Negeri No.100 Tahun 1972.

Tahun 1975-1979 bersama pada keputusn Menteri Dalam Negeri No.226 Tahun 1975 tentang susunan organisasi dan tata kerja, maka Inspektorat Daerah (IRDA) dirubah namanya menjadi Inspektorat Wilayah Daerah Propinsi (IRWILDA), yang terdii dari:

1. Bagian Tata Usaha
2. Inspektorat Pembantu Bidang Pemerintah dan Agraria
3. Inspektorat Pembantu Bidang Keuangan dan Peralatan
4. Inspektorat Pembantu Bidang Pembangunan
5. Inspektorat Pembantu Bidang Sospol dan Keuangan
6. Inspektorat Pembantu Bidang Umum

Tahun 1979-1991 berdasarkan keputusan mendagri No.219 Tahun 1979 tentang organisasi dan tata kerja maka selanjutnya Inspektorat Wilayah Daerah Propinsi (IRWILDA) dirubah menjadi Inspektorat Wilayah Daerah Propinsi (ITWILPROP), yang terdiri dari:

1. Bagian Tata Usaha
2. Inspektorat Pembantu Bidang Pemerintah dan Agraria
3. Inspektorat Pembantu Bidang Keuangan dan Peralatan
4. Inspektorat Pembantu Bidang Pembangunan
5. Inspektorat Pembantu Bidang Sospol dan Keuangan
6. Inspektorat Pembantu Bidang Umum

Tahun 1991-2000 dalam perkembangn selanjutnya dengan semakin meningkat dan kompleksnya tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan dilingkungan Depdagri dan Pemda serta untuk peningkatan pelaksanaan kegiatan pengawasan dan penyempurnaan organisasi tata kerja Inspektorat Wilayah Propinsi (ITWILPROP), maka ditetapkan keputusan Mendagri No.110 Tahun 1991 ITWILPROP terdiri dari:

1. Bagian Tata Usaha
2. Inspektur Pembantu Bidang Pemerintah dan Agraria
3. Inspektur Pembantu Bidang Sospol
4. Inspektur Pembantu Bidang Perekonomian
5. Inspektur Pembantu Bidang Kesejahteraan Sosial
6. Inspektur Pembantu Bidang Aparatur
7. Inspektur Pembantu Bidang Pendapatan
8. Inspektur Pembantu Bidang Kekayaan
9. Inspektur Pembantu Bidang Usaha Milik Daerah (BUMD)

Tahun 2000-2008 dengan peraturan daerah propinsi No.16 Tahun 2000 tentang lembaga teknis daerah Propinsi Jawa Barat, maka ITWILPROP diganti namanya menjadi Badan Pengawasan Daerah Provinsi Jawa Barat (BAWASDA) yang terdiri dari:

1. Kepala Badan
2. Sekretariat
    a) Sub Bagian Perencanaan
    b) Sub Bagian Kepegawaian
    c) Sub Bagian Umum
3. Bidang Pemerintahan
    a) Sub Bidang Desentralisasi
    b) Sub Bidang Kelembagaan dan Ketatalaksanaan
    c) Sub Bidang Administrasi Kepegawain
4. Bidang Perekonomian
    a) Sub Bidang Sarana Perekonomian
    b) Sub Bidang Bina Produksi
5. Bidang Kesejahteraan Sosial
    a) Sub Bidang Pelayanan Sosial Dasar
    b) Sub Bidang PEngembangan Sosial
6. Bidang Kekayaan Daerah
    a) Sub Bidang Pengelolaan
    b) Sub Bidang Pendayagunaan Aset Daerah
    c) Sub Bidang BUMD dan Yayasan
7. Bidang Keuangan
    a) Sub Bidang Pajak
    b) Sub Bidang Non Pajak
    c) Sub Bidang Belanja Daerah
    d) Kelompok Jabatan Fungsional

3.1.2 Visi dan Misi Inspektorat Provinsi Jawa Barat

Visi dan Misi perusahaan/organisasi adalah sebagai tujuan yang ingin dicapai perusahaan/organisasi dalam meningkatkan perusahaannya, yang dilakukan melalui aktivitas kerja yang harus diwujudkan oleh seluruh SDM yang ada didalamnya. Visi dan Misi juga menentukan arah kerja sebuah perusahaan/instansi untuk mencapai tujuannya. Visi dan misi Inspektorat Provinsi Jawa Barat adalah:

a) Visi:

"Melalui pengawasan berwawasan pembinaan meningkatkan efektifitas pemerintahan daerah Jawa Barat Tahun 2013"

b) Misi:

1) Mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang lebih propesional dan akuntabel.
2) Meningkatkan kompetensi Inspektorat Provinsi Jawa Barat selaku instansi penjamin mutu.

3.1.3 Struktur Organisasi Inspektorat Provinsi Jawa Barat

Struktur organisasi sangat berperan penting terhadap untuk suatu perusahaan ataupun sebuah lembaga pemerintah, karena dengan adanya struktur organisasi akan lebih memudahkan perusahaan atau lemabaga pemerintah dalam menata sistem manajemen nya.

Menurut **SP. Hasibuan (2007 : 63):**

> "Struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi".

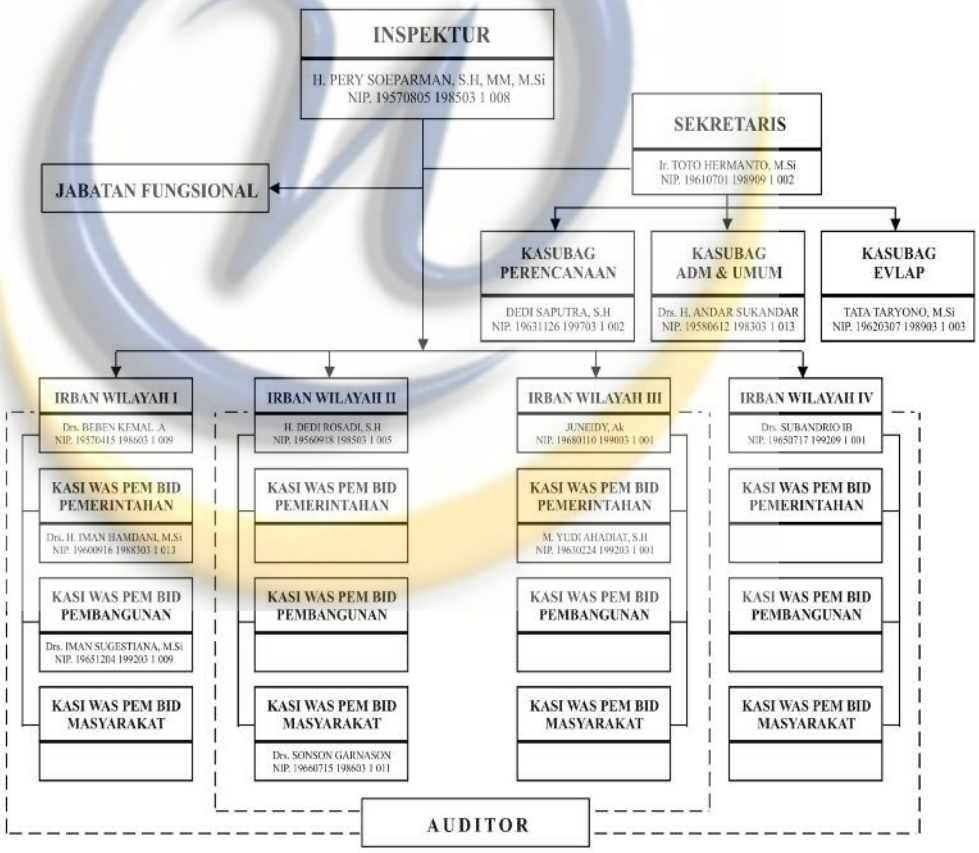
Menurut **T.Hani Handoko (2009:169):**

> "Mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola, menunjukan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian yang menunjukan kedudukan, tugas dan tanggung jawab dalam suatu organisasi".

Dari hasil penelitian penulis yang bersumber dari Inspektorat Provinsi Jawa Barat terdapat struktur organisasi dan uraian tugas dari masing-masing jabatan yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut:

Struktur organisasi merupakan suatu bagian dan uraian tugas yang menggambarkan hubungan wewenang dan tanggung jawab bagi setiap karyawan yang ada dalam instansi. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas, maka seluruh kegiatan dapat dilaksanakan dengan baik dan mengarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

Gambar 3.1. Struktur Organisasi Inspektorat Provinsi Jawa Barat



3.1.4 Uraian Tugas Instansi

Deskripsi jabatan dan tugas inspektorat provinsi jawa barat untuk menunjang program kerja yaitu:

1. Inspektur

Mempunyai tugas pokok menyelenggarakan perumusan, penetapan, mengkoordinasi dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan tugas pokok bidang pengawasan.

Untuk menjalankan tugas pokok maka Inspektur mempunyai fungsi:

a. Penyelenggaraan perencanaan program pengawasan
b. Penyelenggaraan perumusan kebijakan dan fasilitas pengawasan
c. Penyelenggaraan pemeriksaan, pengusutan, pengujian, evaluasi, monitoring, review dan penilaian tugas pengawasan.

Rincian Tugas Inspektur:

a. Menyelanggarakan pembinaan dan pengendalian pelaksanaan tugas pokok dan fungsi inspektorat.
b. Menyelenggarakan perumusan dan penetapan kebijakan teknis inspektorat.
c. Menyelenggarakan perumusan serta penetapan program kerja dan rencana pengawasan.
d. Menyelenggarakan pengawasan meliputi kesekretarian, pengawasan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan.
e. Menyelenggarakan perumusan dan penetapan Rencana Strategis, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP),LKPJ dan LPPD Inspektorat.
f. Menyelenggarakan pemberian peringatan dini dan meningkatkan efektifitas manajemen resiko dan pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah.
g. Menyelenggarakan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan.

2. Sekretaris

Mempunyai tugas pokok menyelenggarakan penyiapan bahan koordinasi pengawasan dan memberikan pelayanan administrasi dan fungsional kepada unsur di lingkungan Inspektorat. Dalam melaksanakan tugas pokok sekretaris mempunyai fungsi yaitu:

a) Penyelenggaraan penyiapan bahan koordinasi serta pengendalian rencana dan program kerja pengawasan.
b) Penyelenggaraan penghimpunan, pengelolaan, penilaian dan penyiapan laporan hasil pengawasan aparat pengawasan fungsional daerah.
c) Penyelenggaraan inventarisasi, penyusunan dan koordinasi penatausahaan proses pengaduan.

Rincian Tugas Sekretariat:

a. Menyelenggarakan penyusunan dan pengkajian bahan perencanaan program kerja pengawasan.
b. Menyelenggarakan pengkajian bahan evaluasi dan bahan administrasi dan umum serta pelaporan kegiatan Inspektorat.
c. Menyelenggarakan penyusunan bahan/data pembinaan teknis fungsional.
d. Menyelenggarakan tugas kesekretariatan yang meliputi admnistrasi umum, kepegawaian, dan keuangan.
e. Menyelenggarakan pemantauan dan evaluasi kegiatan sekretariat.
f. Sekretariat juga membawahkan:
   1. Kasubag Perencanaan
   2. Kasubag Evaluasi dan Pelaporan
   3. Kasubag Administrasi dan Umum

1. Kasubag Perencanaan

Mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan perencanaan dan program pengawasan. Dalam menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana dimaksudkan pada ayat 1, Kasubag Perencanaan mempunyai fungsi:

a. Pelaksanaan penyusunan perencanaan dan program kerja Kasubag Perencanaan, Sekretariat dan Inspektorat.
b. Pelaksanaan penyusunan rencana dan program pengelolaan administrasi keuangan dan perlengkapan.
c. Pelaksanaan penyusunan anggaran Inspektorat.

Rincian Tugas Kasubagian Perencanaan:

1) Melaksanakan penyusunan program kerja Subbagian Perencanaan, Sekretariat dan Inspektorat.
2) Melaksanakan penyiapan rancangan peraturan perundangundangan.
3) Melaksanakan penyiapan peraturan perundang-undangan dokumentasi dan pengelolaan data pengawasan.
4) Melaksanakan penyusunan bahan perencanaan.
5) Melaksanakan penyusunan bahan perumusan dan penetapan Rencana Strategis Kerja Inspektorat.
6) Melaksanakan penyelenggaraan kerja sama pengawasan.
7) Pemantauan dan evaluasi kegiatan Kasubag Perencanaan.
8)Melaksanakan penyusunan bahan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan.
9) Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja terkait.

2. Kasubag Evaluasi dan Pelaporan (Kasubag EVLAP)

Mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan bahan serta evaluasi dan pelaporan. Dalam menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana dimaksudkan pada ayat 1, Kasubag Evaluasi dan Pelaporan mempunyai fungsi:

a. Pelaksanaan inventarisasi hasil pengawasan dan menghimpun tindak lanjut hasil pengawasan.
b. Pelaksanaan admnistrasi laporan hasil pengawasan.
c. Pelaksanaan evaluasi hasil pengawasan.
d. Pelaksanaan penyusunan laporan hasil pengawasan.

Rincian Tugas Kasubag Evaluasi dan Pelaporan:

1. Melaksanakan penyusunan bahan evaluasi dan laporan Inspektorat.
2. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kegiatan pengawasan.
3. Melaksanakan penyusunan statistik hasil pengawasan Inspektorat.
4. Melaksanakan penyusunan bahan perumusan dan penetapan Rencana Startegi, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), LKPJ, LPPS Inspektorat.
5. Melaksanakan penyusunan bahan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan.
6. Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja terkait.

3. Kasubag Administrasi dan Umum

Mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan kepegawaian, keuangan, penatausahaan surat menyurat dan urusan rumah tangga. Dalam menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana dimaksudkan pada ayat 1, Kasubag Administrasi dan Umum mempunyai fungsi:

a. Pelaksanaan pengelolaan administrasi.
b. Pelaksanaan pengelolaan urusan kepegawaian.
c. Pelaksanaan pengelolaan urusan keuangan.15
d. Pelaksanaan urusan perlengkapan dan rumah tangga.

Rincian Tugas Kasubag Administrasi dan Umum:

1.Melaksanakan pengelolaan urusan kelembagaan, ketatalaksanaan meliputi rincian tugas uint, uraian tugas jabatan dan peta jabatan serta metode kerja.

2.Melaksanakan pengelolaan administrasi meliputi pengelolaan naskah dinas, penataan kearsipan, penyelenggaraan kerumahtanggaan, keprotokolan dan administrasi perjalanan dinas.

3.Melaksanakan pengelolaan urusan kepegawaian meliputi penyiapan bahan dan penyusunan rencana mutasi, disiplin, pengembangan dan kesejahteraan pegawai.

4.Melaksanakan pemantauan dan evaluasi kegiatan administrasi dan umum, keuangan dan kepegawaian.

5.Melaksanakan penyusunan bahan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan.

6.Melaksanakan pelaporan dan evaluasi kegiatan Kasubag Adminstrasi dan umum.

7.Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja terkait.

3. Inspektur Pembantu Wilayah I (Irban Wilayah I)

Mempunyai tugas pokok melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintah di daerah, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah Kabupaten/Kota, pelaksanaan urusan pemerintahan di Kabupaten/Kota dan kasus pengaduan. Dalam menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana dimaksudkan pada ayat 1, Inspektur Pembantu wilayah I mempunyai fungsi:

1.Penyelenggaraan perencanaan dan pengusulan program pengawasan di wilayah I.

2.Penyelenggaraan pengkajian bahan kebijakan pengawasan dan fasilitas pengawasan.

3.Penyelenggaraan pengawasan dan fasilitas pengawasan.

4.Penyelenggaraan pemeriksaan, pengusutan, pengujian, evaluasi, monitoring, review dan penilaian tugas pengawasan.

5.Penyelenggaraan koordinasi pelaksanaan pengawasan Rincian Tugas Irban Wilayah I:

a.Menyelenggarakan pengkajian program kerja dan bahan kebijakan teknis pengawasan di wilayah I.

b.Menyelenggarakan dan mengusulkan program kerja Irban Wilayah I.

c.Menyelenggarakan pengawasan pemerintahan wilayah I bidang pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan.

d.Menyelenggarakan fasilitas pengawasan Wilayah I bidang pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan.

e.Menyelenggarakan pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan di Wilayah I bidang pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan.

f.Irban wilayah I membawahkan:

a. Kepala Seksi Pengawasan Pemerintah Bidang Pemerintahan (Kasi Was Pemb Bid Pemerintahan).

b. Kepala Seksi Pengawas Pemerintahan Bidang Pembangunan (Kasi Was Pemb Bid Pembangunan).

c. Kepala Seksi Pengawas Pemerintahan Bidang Kemasyarakatan (Kasi Was Pemb Bid Kemasyarakatan).

4. Inspektur Pembantu Wilayah II (Irban Wilayah II)

Mempunyai tugas pokok melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah kabupaten/kota dan pelaksanaan urusan pemerintahan di kabupaten/kota dan kasus pengaduan. Dalam menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana dimaksudkan pada ayat 1, Inspektur Pembantu Wilayah II mempunyai fungsi:

a. Penyelenggaraan perencanaan dan pengusulan program pengawasan di Wilayah II.

b. Penyelenggaraan pengkajian bahan kebijakan pengawasan dan fasilitas pengawasan.

c. Penyelenggaraan pengawasan dan fasilitas pengawasan.

d.Penyelenggaraan pemeriksaan, pengusutan, pengujian, evaluasi, monitoring, review dan penilaian tugas pengawasan.

e. Penyelenggaraan koordinasi pelaksanaan pengawasan.

Rincian Tugas Pembantu Wilayah II:

a. Menyelenggarakan pengkajian program kerja, bahan pengawasan dan bahan kebijakan teknis pengawasan di Wilayah II.
b. Menyelenggarakan pengawasan pemerintahan Wilayah II bidang pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan.
c. Menyelenggarakan fasilitas pengawasan Wilayah II bidang pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan.
d. Menyelenggarakan pemeriksaan, pengusutan, pengujian, dan penilaian tugas pengawasan di Wilayah II bidang pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan.
e. Menyelenggarakan pemantauan, evaluasi dan review kegiatan Inspektur Pembantu Wilayah II.
f. Menyelenggarakan pelaporan dan evaluasi kegiatan Inspektur Pembantu Wilayah II.
g. Inspektur Pembantu Wilayah II membawahkan:
    1. Kepala Seksi Pengawasan Pemerintahan Bidang Pemerintahan (Kasi Was Pemb Bid Pemerintahan).
    2. Kepala Seksi Pengawasan Pemerintahan Bidang Pembangunan (Kasi Was Pem Bid Pembangunan).
    3. Kepala Seksi Pengawasan Pemerintahan Bidang Kemasyarakatan (Kasi Was Pem Bid Kemasyarakatan).

5. Inspektur Pembantu Wilayah III (Irban Wilayah III)

Mempunyai tugas pokok melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan penyelenggaraan di daerah, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah kabupaten/kota dan pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah kabupaten/kota dan kasus pengaduan. Dalam menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana dimaksudkan pada ayat 1, Inspektur Pembantu Wilayah III mempunyai fungsi :

a. Penyelenggaraan perencanaan dan pengusulan program pengawasan di wilayah III.
b. Penyelenggaraan pengkajian bahan kebijakan pengawasan dan fasilitas pengawasan.
c. Penyelenggaraan pengawasan dan fasilitas pengawasan.
d. Penyelenggaraan pemeriksaan, pengusutan, pengujian, evaluasi, monitoring, review dan penilaian tugas pengawasan.
e. Penyelenggaraan koordinasi pelaksanaan pengawasan.

Rincian Tugas Inspektur Pembantu Wilayah III:

a. Menyelenggarakan pengkajian program kerja, bahan pengawasan dan bahan kebijakan teknis pengawasan di Wilayah III.
b. Menyelenggarakan pengawasan pemerintah wilayah III bidang pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan.
c. Menyelenggarakan fasilitas pengawasan wilayah III bidang pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan.
d. Menyelenggarakan pemeriksaan, pengusutan, pengujian, dan penilaian tugas pengawasan di wilayah III bidang pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan.
e. Menyelenggarakan pelaporan dan evaluasi kegiatan Inspektur Pembantu Wilayah III.
f. Menyelenggarakan pengkoordinasian pelaksanaan pengawasan di wilayah III.

Inspektur Pembantu Wilayah III membawahkan:

1. Kepala Seksi Pengawasan Pemerintahan Bidang Pemerintahan (Kasi Was Pemb Bid Pemerintahan).
2. Kepala Seksi Pengawasan Pemerintahan Bidang Pembangunan (Kasi Was Pem Bid Pembangunan).
3. Kepala Seksi Pengawasan Pemerintahan Bidang Kemasyarakatan (Kasi Was Pem Bid Kemasyarakatan).

6. Inspektur Pembantu Wilayah IV (Irban Wilayah IV)

Mempunyai tugas pokok melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah, pelaksanaan pembinaan atas penylenggaraan pemerintahan daerah Kabupaten/Kota dan pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah Kabupaten/Kota dan 21 kasus pengaduan. Dalam menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana dimaksudkan pada ayat 1, Inspektur Pembantu Wilayah IV mempunyai fungsi:

a. Penyelenggaraan perencanaan dan pengusulan program pengawasan di Wilayah IV.
b. Penyelenggaraan pengkajian bahan kebijakan pengawasan dan fasilitas pengawasan.
c. Penyelenggaraan pengawasan dan fasilitas pengawasan.
d. Penyelenggaraan pemeriksaan, pengusutan, pengujian, evaluasi, monitoring, review dan penilaian tugas pengawasan.
e. Penyelenggaraan koordinasi pengawasan.

Rincian Tugas Inspektur Pembantu Wilayah IV:

a. Menyelenggarakan pengkajian program kerja, bahwa pengawasan dan bahan kebijakan teknis pengawasan di wilayah IV.
b. Menyelenggarakan pengawasan pemerintah wilayah IV bidang pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan.
c. Menyelenggarakan fasilitas pengawasan wilayah IV bidang pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan.
d. Menyelenggarakan pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan di wilayah IV bidang pemerintahan, pembangunan, kemasyaraktan.
e. Menyelenggarakan pemantauan, evaluasi dan review kegiatan Inspektur Pembantu

f. Inspektur Pembantu Wilayah IV membawahkan:
g. Wilayah IV.
h. Menyelenggarakan pengoordinasian pelaksanaan pengawasan di wilayah IV.
i. Menyelenggarakan pelaporan dan evaluasi kegiatan Inspektur Pembantu Wilayah IV.

a. Kepala Seksi Pengawasan Pemerintah Bidang Pemerintahan (Kasi Was Pem Bid Pemerintahan).

b. Kepala Seksi Pengawasan Pemerintah Bidang Pembangunan (Kasi Was Pem Bid Pembangunan).

c. Kepala Seksi Pengawasan Pemerintah Bidang Kemasyarakatan (Kasi Was Pem Bid Kemasyarakatan).

3.2 Kegiatan Instansi

Kegiatan merupakan penjabaran dari program yang telah dibuat oleh Inspektorat, yang memiliki kurun waktu tidak lebih dari 1 (satu) tahun. Kegiatan yang bersifat tahunan ini akan menjadi bahan evaluasi
dan perbaikan bagi program kerja operasional Inspektorat kurun waktu lima tahunan. Kegiatan tersebut adalah:

a. Kegiatan pelaksanaan pemeriksaan dan evaluasi pada OPD Provinsi dan Pemerintahan Kabupaten/Kota.

b. Kegiatan kemuktahiran dan tindak lanjut hasil pemeriksaan Itjen Depdagri departemen lainnya dan Inspektorat Provinsi Jawa Barat.

c. Kegiatan evaluasi kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah OPD Provinsi dan Pemerintahan Kabupaten/Kota.

d. Kegiatan desk akuntabilitas pemerintahan provinsi jawa barat.

e. Kegiatan monitoring dan evaluasi rencana aksi daerah pemberantasan korupsi (RAD-PK) Provinsi Jawa Barat.

f. Kegiatan penanganan kasus pengaduan masyarakat.

g. Kegiatan penyusunan program kerja pengawasan (PKPT) pengawasan dan rencana kerja pengawasan.

h. Kegiatan peningkatan kualitas aparatur pengawasan.

i. Kegiatan peningkatan kemampuan dan kesejahteraan aparatur.

j. Kegiatan penyelenggaraan administrasi perkantoran.

k. Kegiatan pemeliharaan sarana dan prasarana perkantoran.

l. Kegiatan perencanaan, evaluasi dan pelaporan Inspektorat Provinsi Jawa Barat.

Perencanaan Kinerja Inspektorat Provinsi Jawa Barat 2010 mengacu pada Renstra Inspektorat tahun 2009-2013 yang telah dituangkan dalam Rencana Kinerja Tahunan, dengan ruang lingkup 8 (delapan) program dan 13 (tiga belas) kegiatan dengan dukungan anggaran tahunan 2009 yang telah ditetapkan dan akan dicapai pada tahun 2009. Inspektorat mempunyai tugas pokok melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pengawasan. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana tersebut pada ayat (1) Inspektorat melaksanakan fungsi:

1. Perencanaan program pengawasan.
2. Perumusan kebijakan dan fasilitas pengawasan.
3. Pemeriksaan, pengutusan, pengujian, monitoring, evalusi, review dan penilaian tugas pengawasan.
4. Penyelenggaraan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.

Tugas pokok Instansi adalah:

Membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintah Daerah di bidang pengawasan.

Fungsi Kegiatan Instansi adalah sebagai berikut:

a. Perumusan kebijakan teknis di bidang pengawasan.
b. Pelaksanaa pelayanan penunjang penyelenggaraan Pemerintah Daerah di bidang pengawasan.
c. Penyusunan perencanaan startegis, evaluasi dan pelaporan dan kegiatan pengawasan.

d. Pelaksanaan pemeriksaan terhadap penyelenggaraan Pemerintah Daerah.
e. Memfasilitasi terhadap penyelenggaraan pengawasan yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota.
f. Pelaksanaan dan penilaian laporan berkala di lingkungan Pemerintah Daerah dan pengaduan masyarakat.
g. Pengelolaan urusan kesekretariatan.

3.2.1 Metodologi Penelitian

Penyusunan laporan tugas akhir ini, menggunakan metode penelitian deskriptif (*descriptive research*). Menurut **Zulganef (2008:11)** Yang dimaksud penelitian *descriptive* : "Adalah penelitian yang bertujuan menggambarkan suatu kondisi atau fenomena tertentu, tidak memilah-milah atau mencari faktor-faktor atau variabel tertentu".

Adapun metode yang digunakan untuk memperoleh data tersebut:

1. Penelitian lapangan (*Field Research*)

   Penulis melakukan pengamatan langsung pada tempat yang menjadi lokasi penelitian. Menurut **Sumadi Suryabrata (2011:80)** Tujuan penelitian kasus dan penelitian lapangan : "Adalah untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang dan interaksi lingkungan suatu unit sosial: individu, kelompok, lembaga, atau masyarakat".

   Sumber yang diperoleh merupakan informasi sebagai berikut :

   a. Observasi

      Menurut **Nan Lin** yang dikutip **W. Gulo (2010:116)** Yaitu: "Metode pengumpulan data dimana peneliti atau kolaboratornya mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian".

   b. Wawancara

      Menurut **W. Gulo (2010:119)** Yaitu: "Bentuk komunikasi langsung antara peneliti dan responden. Komunikasi berlangsung dalam bentuk tanya-jawab dalam hubungan tatap muka, sehingga gerak dan mimik

responden merupakan pola media yang melengkapi kata-kata secara verbal".

2. Studi Kepustakaan

   Merupakan pengumpulan sumber informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang akan atau sedang diteliti. Informasi itu dapat diperoleh dari buku-buku ilmiah, laporan penelitian, karangan-karangan ilmiah, catatan kuliah dan sumber-sumber tertulis yang berkaitan dengan judul yang diambil.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan Pada Sub Kepegawaian Di Inspektorat Provinsi Jawa Barat

Penilaian kinerja untuk karyawan yang bekerja di dalam instansi pemerintahan atau yang biasa disebut dengan Pegawai Negeri Sipil, adalah penilaian secara *periodic* pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian perhargaan. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang dapat dilihat pada lampiran 3.

Dari hasil penelitian penulis yang bersumber dari Inspektorat Provinsi Jawa Barat terdapat unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah:

1. kesetiaan;
2. prestasi kerja;
3. tanggungjawab;
4. ketaatan;
5. kejujuran;
6. kerjasama;
7. prakarsa; dan
8. kepemimpian.

1. Kesetiaan

Yang dimaksud dengan kesetiaan, adalah kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah. Unsur kesetiaan terdiri atas sub-sub unsur penilaian sebagai berikut:

1. Tidak pernah menyangsikan kebenaran Pancasila baik dalam ucapan, sikap, tingkah laku, dan perbuatan.
2. Menjunjung tinggi kehormatan Negara dan atau Pemerintah, serta senantiasa mengutamakan kepentingan Negara daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, atau golongan.
3. Berusaha memperdalam pengetahuan tentang Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, serta selalu berusaha mempelaiari haluan Negara, politik Pemerintah, dan rencana-renca Pemerintah dengan tujuan untuk melaksanakan tugasnya secara berdayaguna dan berhasilguna.
4. Tidak menjadi simpatisan/anggota perkumpulan atau tidak pernah terlibat dalam gerakan yang bertujuan mengubah atau menentang Pancasila Undang-Undang Dasar 1945, bentuk Negara Kesatuan Republik Indonesia, atau Pemerintah.
5. Tidak mengeluarkan ucapan, membuat tulisan, atau melakukan tindakan yang dapat dinilai bertujuan mengubah atau menentang Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah.

2. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksana tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan PNS yang bersangkutan Unsur prestasi kerja terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

1. Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya.

2. Mempunyai keterampilan dalam melaksanakan tugasnya.
3. Mempunyai pengalaman di bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya.
4. Bersungguh-sungguh dan tidak mengenal waktu dalam melaksanakan tugasnya.
5. Mempunyai kesegaran dan kesehatan jasmani dan rohani yang baik.
6. Melaksanakan tugas secara berdayaguna dan berhasilguna.
7. Hasil kerjanya melebihi hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah.

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya. Unsur tanggung jawab terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

1. Selalu menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya.
2. Selalu berada di tempat tugasnya dalam segala keadaan.
3. Selalu mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, orang lain, atau golongan.
4. Tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain.
5. Berani memikul risiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya.
6. Selalu menyimpan dan atau memelihara dengan sebaik-baiknya barang-barang milik Negara yang dipercayakan kepadanya.

4. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku,

menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan. Unsur ketaatan terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

1. Mentaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku.
2. Mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang dengan sebaik-baiknya.
3. Memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan sebaik-baiknya sesuai dengan bidang tugasnya.
4. Bersikap sopan santun.

5. Kejujuran

Pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran, adalah ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Unsur kejujuran terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

1. tugas dengan ikhlas.
2. Tidak menyalahgunakan wewenangnya.
3. Melaporkan hasil kerjanya kepada atasannya menurut keadaan yang sebenarnya.

6. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Unsur kerjasama terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

1. Mengetahui bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya.
2. Menghargai pendapat orang lain.
3. Dapat menyesuaikan pendapatnya dengan pendapat orang lain, apabila yakin bahwa pendapat orang lain itu benar.

4. Bersedia mempertimbangkan dan menerima usul yang baik dari orang lain.
5. Selalu mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan.
6. Selalu bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah walaupun tidak sependapat.

7. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan. Unsur prakarsa terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

1. Tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan, mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, tetapi tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum pimpinan.
2. Berusaha mencari tatacara yang baru dalam mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar besarnya.
3. Berusaha memberikan saran yang dipandangnya baik dan berguna kepada atasan, baik diminta atau tidak diminta mengenai sesuatu yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas.

8. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Unsur kepemimpinan terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

1. bidang tugasnya.
2. Mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.
3. Mampu mengemukakan pendapat dengan jelas kepada orang lain.
4. Mampu menentukan prioritas dengan tepat.

5. Bertindak tegas dan tidak memihak.
6. Memberikan teladan baik.
7. Berusaha memupuk dan mengembangkan kerjasama.
8. Mengetahui kemampuan dan batas kemampuan bawahan.
9. Berusaha menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas.
10. Memperhatikan dan mendorong kemajuan bawahan.
11. Bersedia mempertimbangkan saran-saran bawahan.

4.1.1 Tata Cara Penilaian

Penilaian dilakukan oleh Pejabat Penilai, yaitu atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, dengan ketentuan serendah-rendahnya Kepala Urusan atau pejabat lain yang setingkat dengan itu. Pejabat Penilai melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam lingkungannya pada akhir bulan Desember tiap-tiap tahun. Jangka waktu penilaian adalah mulai bulan Januari sampai dengan bulan Desember tahun yang bersangkutan. Nilai pelaksanaan penilaian pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut:

- amat baik = 91 - 100
- baik = 76-90
- cukup = 61-75
- sedang = 51-60
- kurang = 50 ke bawah

Nilai untuk masing-masing unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan, adalah rata-rata dari nilai sub-sub unsur penilaian. Setiap unsur penilaian menentukan dulu nilainya dengan angka, kemudian ditentukan nilai sebutannya dan hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dimuat dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang

dapat dilihat pada lampiran. Pejabat Penilai dapat melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan, apabila ia telah membawahkan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan sekurang-kurangnya 6(enam) bulan. Apabila Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan diperlukan untuk suatu mutasi kepegawaian, sedangkan Pejabat Penilai belum 6 (enam) bulan membawahi Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, maka Pejabat Penilai tersebut dapat melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan dengan mengunakan bahan-bahan yang ditinggalkan oleh Pejabat Penilai yang lama.

4.1.2 Penyampaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang telah diisi diberikan oleh Pejabat Penilai kepada Pegawai Negeri Sipil yang dinilai. Apabila Pegawai Negeri Sipil yang dinilai menyetujui penilaian terhadap dirinya seperti tercantum dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, maka ia membubuhkan tanda tangannya pada tempat yang tersedia. Pegawai Negeri Sipil wajib mengembalikan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang telah ditandatangani olehnya kepada Pejabat Penilai selambat-lambatnya dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari sejak tanggal diterimanya Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang telah ditandatangani oleh Pejabat Penilai dan oleh Pegawai Negeri Sipil yang dinilai dikirimkan oleh Pejabat Penilai kepada Atasan Pejabat Penilai, yaitu atasan langsung dari Pejabat Penilai, selambat-lambatnya 14 (empat belas) hari terhitung mulai diterimanya kembali Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai.

4.1.3 Keberatan Terhadap Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Apabila Pegawai Negeri Sipil yang dinilai berkeberatan atas nilai dalam Daftar Penilaian Pekerjaan baik sebagian atau seluruhnya, maka ia dapat mengajukan keberatan secara tertulis kepada Atasan Pejabat Penilai. Keberatan tersebut dikemukakan dalam tempat yang tersedia dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan

Pekerjaan disertai alasan-alasannya. Keberatan tersebut di atas disampaikan melalui saluran hirarki dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari sejak tanggal diterimanya Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut. Keberatan yang diajukan melebihi batas waktu 14 (empat belas) hari tidak dapat dipertimbangkan lagi. Pejabat Penilai memberikan tanggapan tertulis atas keberatan dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai pada tempat yang tersedia dan mengirimkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut kepada Atasan Pejabat Penilai selambat-lambatnya 14 (empat belas) hari terhitung mulai saat ia menerima kembali Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai.

4.1.4 Keputusan Atasan Pejabat Penilai

Atasan Pejabat Penilai memeriksa dengan saksama Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang disampaikan kepadanya. Apabila terdapat alasan-alasan yang cukup, Atasan Pejabat Penilai dapat mengadakan perubahan nilai yang tercantum dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan. Perubahan yang dilakukan oleh Atasan Pejabat Penilai tidak dapat diganggu gugat. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan baru berlaku sesudah ada pengesahan dari Atasan Pejabat Penilai Pejabat Penilai Yang merangkap Sebagai Atasan Pejabat Penilai Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah adalah Pejabat Penilai dan Atasan Pejabat Penilai tertinggi dalam lingkungan masing-masing.

Daftar Penilaian Pekerjaan yang dibuat oleh Pejabat Penilai yang merangkap menjadi Atasan Pejabat Penilai tidak dapat diganggu gugat Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil Yang Menjabat Sebagai Pejabat Negara Atau Ditugaskan Di Luar Instansi Induknya. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil dibuat oleh Pejabat Penilai dari instansi asal tempat Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan bertugas sebelum diangkat sebagai Pejabat Negara. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang dipekerjakan/

diperbantukan pada instansi pemerintah lain dibuat oleh Pejabat Penilai pada instansi tempat Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dipekerjakan/diperbantukan.

Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang ditugaskan diinstansi/badan lain diluar instansi induknya dibuat oleh Pejabat Penilai dengan bahan-bahan yang diperoleh dari instansi/badan lain tempat Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan ditugaskan. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil menjalankan tugas belajar oleh Pejabat Penilai dengan bahan-bahan yang diperoleh dari pimpinan lembaga pendidikan tempat Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan menjalankan tugas belajar.

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang menjalankan tugas belajar di luar negeri dibuat oleh Pejabat Penilai dengan bahan-bahan yang diperoleh dari Kepala Perwakilan Republik Indonesia setempat.

4.1.5 Penyampaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan merupakan dokumen kepegawaian yang bersifat rahasia. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan disimpan untuk selama 5 (lima) tahun mulai tahun pembuatannya. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang telah lebih dari 5 (lima) tahun tidak digunakan lagi dan dapat dimusnahkan menurut tata cara yang diatur dalam perundang-undangan yang berlaku.

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Penata Tingkat I golongan ruang III/d ke bawah dibuat dalam 1 (satu) rangkap. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pembina golongan ruang IV/a ke atas dibuat dalam 2 (dua) rangkap, yaitu 1 (satu) rangkap dikirimkan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara dan l (satu) rangkap disimpan oleh instansi yang bersangkutan.

4.1.6 Gambaran Umum Nilai dan Sikap Pegawai Sub Bagian Kepegawaian di Inspektorat Provinsi Jawa Barat

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang sangat berpengaruh pada penilaian kinerja yang pelaksanaanya pada umumnya dipengaruhi oleh mutu yang dihasilkan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, inisiatif, kemampuan dan komunikasi. Peneliti akan memberikan gambaran umum tentang pelaksanaan penilaian kinerja pegawai negeri sipil yakni sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja

Kualitas atau mutu yang dihasilkan berhubungan dengan baik atau tidaknya hasil pekerjaan yang telah dicapai. dalam pelaksanaannya kualitas kerja pada sub bagian umum dan kepegawaian ini cukup baik karena pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan apa yang diharapkan. Sehingga yang dihasilkan sudah mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Ketepatan Waktu

Berdasarkan hasil pengamatan yang peneliti lakukan masih adanya keterlambatan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai Sub Bagian Kepegawaian Inspektorat Provinsi Jawa Barat, sehingga waktu penyelesaian pekerjaan tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan yang akhirnya dapat menghambat pada pencapaian tujuan.

3. Inisiatif

Inisiatif dapat mempengaruhi penyelesaian pekerjaan yang dibebankan, serta meningkatkan kualitas dari hasil pekerjaan. Pegawai sudah memiliki inisiatif dalam melakukan pekerjaan ataupun dalam hal-hal yang menyangkut pekerjaan sehingga mereka tidak ketergantungan terhadap pimpinannya.

4. Kesopanan

Sikap kesopanan pada lingkungan kerja yang terlihat adanya kurang saling menghormati dan menghargai antara pegawai, sekalipun masih terlihat

belum terlaksana secara keseluruhan, hal ini dikarenakan kurangnya kesadaran sebagian besar pegawai pada lingkungan kerja.

5. Kedisiplinan

Tingkat kedisiplinan para pegawai pada Sub Bagian kepegawaian Inspektorat Provinsi Jawa Barat yang masih terlihat kurang memuaskan akan sangat mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Hal ini terbukti bahwa masih adanya keterlambatan ketika masuk kantor dan juga keterlambatan dalam menyelesaikan tugas dalam melaksanakan pekerjaannya.

6. Kemampuan

Berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan bahwa kecakapan pegawai Sub Bagian Kepegawaian Inspektorat Provinsi Jawa Barat sudah sesuai, hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang menyelesaikan tugasnya dengan sendiri tanpa meminta bantuan pada pegawai lainnya.

7. Komunikasi

Komunikasi merupakan hal yang penting sehingga dengan adanya komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan hubungan-hubungan yang semakin harmonis. Berdasarkan hasil pengamatan yang peneliti lakukan bahwa komunikasi yang terjalin sudah berjalan dengan baik, hal ini dapat terlihat dari adanya kebiasaan saling bertukar pikiran antar pegawai maupun dengan pimpinan langsung.

8. Keterampilan

Keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya pada saat ini masih terbilang sedang, hal ini terlihat dengan adanya pegawai yang cepat tanggap dalam melakukan pekerjaannya. Akan tetapi ada juga pegawai yang masih kurang cepat tanggap dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga mempengaruhi dari pada kinerja pegawai tersebut dan akan memperlambat proses pengerjaan tugas yang diberikan oleh atasan.

9. Tanggung jawab

Rasa tanggung jawab pegawai pada sebagian besar sudah dimiliki masing-masing pegawai, dan ada juga pegawai yang masih kurang mempunyai rasa tanggung jawab yang penuh sehingga akan berpengaruh pada pelaksanaan pekerjaannya dan kinerja pegawai tersebut. Hal ini terlihat dengan adanya sikap beberapa pegawai yang meninggalkan hasil pekerjaannya kurang maksimal dalam penyelesaiannya yaitu keterlambatan waktu dalam pembuatan surat dinas.

Metode yang digunakan adalah *rating scale* dan *critical incident method*, maka apabila tidak dilakukan sebagaimana mestinya hal ini bisa menimbulkan adanya bias penilaian seperti. Kesalahan penilaian, ketidakpastian penilai serta formulir penilaian yang tidak baik.

4.2 Masalah dan Hambatan Yang Dihadapi Dalam Melaksanakan Kegiatan Penilaian Kinerja Bagian Sub Kepegawaian di Inspektorat Provinsi Jawa Barat

Berikut ini hambatan dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai Sub Bagian Kepegawaian di Inspektorat Provinsi Jawa Barat yaitu, sebagai berikut:

1. Lambatnya pembuatan laporan kegiatan harian dikarenakan tim auditor sering berada di luar kota (pemeriksaan).
2. Adanya faktor ketidakadilan dari sisi penilaian yaitu, karyawan yang disukai oleh penilai cenderung akan memperoleh nilai positif pada semua aspek penilaian, dan begitu pula sebaliknya, seorang karyawan yang tidak disukai akan mendapatkan nilai negatif.
3. Adanya ketidakadilan dalam hal melakukan penilaian. Penilai mempunyai kecenderungan untuk memberikan peringkat semua karyawan dengan cara yang sama, seperti memberikan peringkat rata-rata kepada semua karyawan.

Karena adanya hal-hal seperti inilah dirasa perlu untuk melakukan evaluasi kembali atas pelaksanaan penilaian kinerja pegawai yang sekarang sedang berlaku untuk kesempurnaan dan kebaikan sistem tersebut, sehingga apa yang diharapkan dari hasil penilaian tersebut bisa memberikan keuntungan yang bisa dirasakan oleh pegawai yang dinilai baik berupa penghargaan, pengakuan maupun untuk pengembangan kariernya.

4.3 Solusi Mengatasi Permasalahan Yang Terjadi Dalam Pelaksanaan Penilaian Kinerja Sub Bagian Kepegawaian Di Inspektotat Provinsi Jawa Barat

Solusi dalam mengatasi masalah yang terjadi dalam proses pelaksanaan penilaian kinerja karyawan pada Sub Bagian Kepegawaian Inspektorat Provinsi Jawa Barat salah satunya dengan mengupayakan:

1. Sebaiknya untuk melakukan penilaian kinerja tim auditor harus konsekuen dalam memberikan hasil penilaian kinerja karyawan dalam waktu yang sudah ditetapkan. Yaitu per tanggal 1 setiap bulannya.
2. Seorang penilai seharusnya dapat memberikan penilaian yang objektif pada bawahannya, jangan sampai terpengaruh oleh hal-hal yang tidak ada kaitannya dengan aspek penilaian.
3. Mengevaluasi kembali hasil kinerja pegawai sehingga lebih akurat dan tepat sehingga karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik mendapatkan penilaian yang objektif atu sesuai dengan prestasi kerja yang dimilikinya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai "Tinjauan Penilaian Kinerja Karyawan Pada Sub Kepegawaian di Inspektorat Provinsi Jawa Barat", penulis dapat menyimpulkan bahwa:

1. Pelaksanaan penilaian kinerja yang ada di sub kepegawaian di Inspektorat Jawa Barat sesuai dengan teori, yaitu menggunakan metode *rating scale* dan *critical incident method* dimana penilaian mencakup kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Dengan standar penilaian, amat baik (91-100), baik (76-90), cukup (61-75), sedang (51-60), kurang (<50).
2. Masalah yang dihadapi dalam melaksanakan kegiatan penilaian kinerja bagian sub kepegawaian di Inspektorat Provinsi Jawa Barat adalah adanya subjektivitas dalam penilaian dan lambatnya pembuatan laporan kegiatan harian dikarenakan tim auditor sering berada di luar kota (pemeriksaan), adanya ketidakadilan dalam penilaian, dan adanya ketidakadilan dalam hal melakukan penilaian.
3. Solusi dalam mengatasi permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan penilaian kinerja adalah dilakukannya pembenahan, pembinaan, dan perhatian oleh pimpinan yang bekerja di Sub Bagian Kepegawaian Inspektorat Provinsi Jawa Barat, sehingga pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan dengan maksimal oleh para pegawai.

5.2 Saran

Penulis menyampaikan beberapa saran yang mungkin akan bermanfaat bagi instansi, yaitu sebagai berikut:

1. Sebaiknya Ispektorat Provinsi Jawa Barat perlu mencari tim auditor dari pihak ke tiga yang independen mutunya.
2. Untuk melakukan penilaian kinerja tim auditor harus bertanggungjawab dalam memberikan hasil penilaian kinerja karyawan dalam waktu yang sudah ditetapkan.
3. Melakukan beberapa pengecekan yang berulang terhadap hasil kinerja pegawai sehingga lebih akurat dan tepat sehingga karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik mendapatkan penilaian yang objektif atau sesuai dengan prestasi kerja yang dimilikinya.

DAFTAR PUSTAKA

Gulo, W. 2010. ***Metodologi Penelitian*****,** Jakarta : Grasindo

Handoko, T. Hani 2010. ***Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia,*** Yogyakarta: BPFE

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2008. ***Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*****,** Bandung : Remaja Rosda Karya

Mangkunegara, Anwar Prabu,. 2010**.** ***Evaluasi kerja Sumber Daya Manusia,*** Bandung: PT. Refika Aditama

Malayu, S.P Hasibuan. 2007. ***Manajemen Sumber Daya Manusia*****,** Jakarta: PT. Bumi Askara

Nawawi, Hadari. 2007. ***Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif,*** Yogyakarta: Gadjah Mada University Press

Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. ***Manajemen Sumber Daya Manusia*****,** Edisi Pertama, Yogyakarta : ANDI

Samsudin, Sadili. 2010. ***Manajemen Sumber Daya Manusia,*** *Bandung*: CV. Pustaka Setia

Sedarmayanti. 2008. ***Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil),*** Bandung: PT. Refika Aditama

Suryabrata, Sumadi. 2011. ***Metodologi Penelitian*****,** Jakarta : Raja Grafindo Persada

Suwatno & Priansa, Donni Juni. 2011. ***Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi dan Bisnis*****,** Bandung: ALFABETA

Tohardi. 2002. ***Unsur-Unsur Penilaiaan Kinerja,*** From http://www,pps,unud.ac.id/thesis/unud-403-aderito2.pdf&sa=U&ei=wphqUOuqs7siQLM84GwBA&ved=oCCwQFjAI&usg=AFQJCNFEIpriwEXepJ62pTdGwEIGImATMA.

Udekusuma. 2007. ***Manajemen Kinerja Definisi Manajemen,*** From http://jurnal-sdm.blogspot.com/2011/12/manajemen-kinerja-definisi-manajemen.html.

Wahyudi, Bambang. 2007. ***Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*****,** Yogyakarta: Andi Offset

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

Surat Balasan Inspektorat Provinsi Jawa Barat

LAMPIRAN 2

Formulir Penilaian Kinerja

LAMPIRAN 3

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979

LAMPIRAN 4

Riwayat Hidup

LAMPIRAN 5

Fotocopy Kartu Bimbingan

PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 10 TAHUN 1979
TENTANG
PENILAIAN PELAKSANAAN PEKERJAAN
PEGAWAI NEGERI SIPIL

Presiden Republik Indonesia

Menimbang :
a. bahwa dalam rangka usaha menjamin obyektivitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja, dipandang perlu menetapkan Peraturan Pemerintah tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.
b. bahwa Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1952 tentang Daftar Pernyataan Kecakapan Untuk Pegawai Negeri dipandang tidak sesuai lagi,oleh sebab itu perlu ditinjau kembali dan disempurnakan ;

Mengingat :
1. Pasal 5 ayat (2) Undang-undang Dasar 1945;
2. Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pkok-pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3041);

M E M U T U S K A N

Menetapkan :
PERATURAN PEMERINTAH TENTANG PENILAIAN PELAKSANAAN PEKERJAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL.

BAB I
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Pemerintah ini yang dimaksud dengan :
a. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, yang selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah ini disebut Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam jangka waktu 1 (satu) tahun yang dibuat oleh Pejabat Penilai.
b. Pejabat Penilai adalah atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, dengan ketentuan serendah-rendahnya Kepala Urusan atau pejabat lain yang setingkat dengan itu, kecuali ditentukan lain oleh Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertnggi/Tinggi, Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan Gubernur Kepala Daerah Tingkat 1 dalam lingkungannya masing-masing;
c. Atasan Pejabat Penilai adalah atasan langsung dari Pejabat Penilai.

Pasal 2

Tujuan dari Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil.

Pasal 3

Terhadap setiap Pegawai Negeri Sipil, dilakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan sekali setahun oleh Pejabat Penilai.

BAB II
DAFTAR PENILAIANPELAKSANAAN PEKERJAAN

PASAL 4

(1) Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, dituangkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan.
(2) Dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan unsur-unsur yang dinilai adalah :
   a. kesetiaan;
   b. prestasi kerja;
   c. tanggung jawab;
   d. ketaatan;
   e. kejujuran;
   f. kerjasama;
   g. prakarsa; dan
   h. kepemimpinan.
(3) Unsur kepemimpinan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) huruf h, hanya dinilai bagi Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pengatur Muda golongan ruang II/a keatas yang memangku suatu jabatan.

Pasal 5

(1) Nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut :
   a. amat baik = 91 - 100
   b. baik = 76 - 90
   c. cukup = 61 - 75
   d. sedang = 51 - 60
   e. kurang = 50 kebawah
(2) Pedoman dalam memberikan nilai pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, adalah sebagai tersebut dalam Lampiran Peraturan Pemerintah ini.

Pasal 6

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah bersifat rahasia.

BAB III
PEJABAT PENILAI, ATASAN PEJABAT PENILAI, DAN TATA CARA PENILAIAN

Pasal 7

(1) Pejabat Penilai wajib melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam lingkunganya.
(2) Penilaian pelaksanaan pekerjaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dilakukan pada tiap-tiap akhir tahun.

Pasal 8

Pejabat penilai baru dapat melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan, apabila ia telah membawahkan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan.

Pasal 9

(1) Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan diberikan oleh pejabat Penilai kepada Pegawai Negeri Sipil yang dinilai.
(2) Apabila Pegawai Negeri Sipil yang dinilai berkeberatan atas nilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, maka ia dapat mengajukan keberatan disertai dengan alasan-

alasannya, kepada Atasan Pejabat Penilai melalui hierarki dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari sejak tanggal diterimanya Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut.

(3) Pegawai Negeri Sipil yang dinilai wajib mengembalikan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan sebagaimana sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) kepada Pejabat Penilai selambat-lambatnya dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari sejak tanggal diterimanya Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut.

Pasal 10

(1) Pejabat Penilai menyampaikan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan kepada Atasan Pejabat Penilai dengan ketentuan sebagai berikut :
   a. apabila tidak ada keberatan dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut disampaikan tanpa catatan;
   b. apabila ada keberatan dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut disampaikan dengan catatan tentang tanggapan Pejabat Penilai atas keberatan yang diajukan oleh Pegawai Negeri Sipil yang dinilai.

(2) Atasan Pejabat Penilai memeriksa dengan seksama Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang disampaikan kepadanya.

(3) Apabila terdapat alasan-alasan yang cukup, Atasan Pejabat Penilai dapat mengadakan perubahan nilai yang tercantum dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2).

(4) Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan baru berlaku sesudah ada pengesahan dari Atasan Pejabat Penilai.

Pasal 11

Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan Gubernur Kepala Daerah Tingkat 1, adalah Pejabat Penilai dan atau Atasan Pejabat Penilai yang tertinggi dalam lingkungannya masing-masing.

BAB IV
KETENTUAN LAIN-LAIN

Pasal 12

(1) Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekrjaan bagi Pegawai Negeri Sipil yang diangkat menjadi Pejabat Negara, dibuat oleh Pejabat Penilai dengan menggunakan bahan-bahan yang diberikan oleh pimpinan badan atau dewan tempat Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan menjalankan tugasnya sebagai Pejabat Negara.

(2) Khusus bagi Pegawai Negeri Sipil yang diangkat menjadi Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, bahan-bahan penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut diberikan oleh Ketua Fraksi yang bersangkutan.

Pasal 13

(1) Daftar Penilaian Pelaksanaan Pelaksanaan Pekerjaan bagi Pegawai Negeri Sipil yang sedang menjalankan tugas belajar, dibuat oleh Pejabat Penilai dengan menggunakan bahan-bahan yang diberikan oleh pimpinan perguruan tinggi, sekolah, atau kursus yang bersangkutan.

(2) Khusus Pegawai Negeri Sipil yang menjalankan tugas belajar diluar negeri, bahan-bahan pekerjaan tersebut diberikan oleh Kepala Perwakilan Republik Indonesia di Negara yang bersangkutan.

Pasal 14

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan bagi Pegawai Negeri Sipil yang diperbantukan atau dipekerjakan pada Daerah Otonom atau Instansi Pemerintah lainnya, dibuat oleh Pejabat Penilai dan Daerah Otonom atau Instansi Pemerintah yang bersangkutan.

Pasal 15

(1) Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan bagi Pegawai Negeri Sipil yang diperbantukan atau dipekerjakan pada perusahaan milk Negara, organisasi profesi, badan swasta yang ditentukan, negara sahabat, atau badan internasional, dibuat oleh Pejabat Penilai dengan menggunakan bahan-bahan dari pimpinan perusahaan, organisasi, atau badan yang bersangkutan.
(2) Khusus bagi Pegawai Negeri Sipil yang diperbantukan atau dipekerjakan pada negara sahabat atau badan internasional bahan-bahan penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut diberikan oleh Kepala Perwakilan Republik Indonesia di Negara yang bersangkutan.

Pasal 16

Hal-hal yang belum cukup diatur dalam Peraturan Pemerintah ini diatur lebih lanjut dengan Keputusan Presiden.

Pasal 17

Ketentuan-ketentuan teknis tentang pelaksanaan Peraturan Pemerintah ini, ditetapkan lebih lanjut oleh Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara.

BAB V
KETENTUAN PERALIHAN

Pasal 18

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang dibuat sebelum berlakunya Peraturan Pemerintah ini dianggap dibuat berdasarkan Peraturan Pemerintah ini.

BAB VI
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 19

Dengan berlakunya Peraturan Pemerintah ini, maka Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1952 tentang Daftar Pernyataan Kecakapan Pegawai Negeri (Lembaran Negara Tahun 1952 Nomor 153, Tambahan Lembaran Negara Nomor 201) dan segala peraturan perundang-undangan lainnya yang bertentangan dengan Peraturan Pemerintah ini dinyatakan tidak berlaku lagi.

Pasal 20

Peraturan Pemeritah ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar supaya setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Pemerintah ini dengan Penempatannya dalam Lembaran Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 15 Mei 1979
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA

SOEHARTO

Diundangkan di Jakarta
Pada tanggal 15 Mei 1979
MENTERI/SEKRETARIS NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

SUDHARMONO, SH

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA Nomor 17 Tahun 1979
(Penjelasan dalam Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3134)

LAMPIRAN
PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 10 TAHUN 1979 TANGGAL 15 MEI 1979.

No.	Unsur Yang Dinilai	URAIAN		NILAI		Keterangan
				Sebutan	Angka	
1	2	3	4	5	6	7
I	**Kesetiaan**	1.	Tidak pernah menyangsikan kebenaran Pancasila baik dalam ucapan, sikap, tingkah laku dan perbuatan.	Amat baik	91 – 100	
		2.	Selalu menjunjung tinggi kehormatan Negara dan atau Pemerintah, serta senantiasa mengutamakan kepentingan Negara darpada kepentingan diri sendiri, seseorang, atau golongan.	Amat baik	91 – 100	
		3.	Selalu berusaha dengan sungguh-sungguh memperdalam pengetahuannya tentang Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945, serta selalu berusaha mempelajari Haluan Negara, Politik Pemerintah, dan rencana-rencana Pemerintah dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara berdayaguna dan berhasilguna.	Amat baik	91 – 100	
		4.	Tidak pernah menjadi simpatisan/anggota perkumpulan atau tidak pernah terlibat dalam gerakan yang bertujuan mengubah atau menentang Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, bentuk Negara Kesatuan Republik Indonesia, atau Pemerintah.	Amat baik	91 – 100	
		5.	Tidak pernah mengeluarkan ucapan, membuat tulisan, atau melakukan tindakan yang dapat dinilai bertujuan mengubah atau menentang Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah.	Amat baik	91 – 100	
		6.	Karena kurang pengetahuan, secara tidak sadar pernah ikut-ikutan mengeluarkan ucapan atau menunjukkan sikap dan tingkah laku yang dapat dinilai menyangsikan kebenaran Pancasila, tetapi kemudian sadar akan kekeliruannya dan tidak	baik	76 – 90	

No.	Unsur Yang Dinilai	U R A I A N		NILAI		Keterangan
				Sebutan	Angka	
1	2	3	4	5	6	7
			lagi menyangsikan kebenaran Pancasila.			
		7.	Karena kealpaan dan tidak sadar pernah bersikap atau bertingkah laku yang dapat dinilaii kurang menjunjung tinggi kehormatan Negara dan atau Pemerintah, tetapi kemudian sadar akan kekeliruannya dan tidak lagi mengulangi kekeliruan tersebut.	baik	76 – 90	
		8.	Kalau ada dorongan baru mau berusaha dengan sungguh-sungguh mempelajari dan memperdalam pengetahuannya tentang Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Haluan Negara, politik Pemerintah, dan rencana-rencana Pemerintah sesuai dengan bidang tugasnya.	baik	76 – 90	
		9.	Karena kurang pengetahuan pernah mengeluarkan ucapan atau menunjukkan sikap atau tingkah laku yang dapat dinilai menyangsikan kebenaran Pancasila, tetapi sesudah diperingatkan ia sadar akan kekeliruannya dan tidak lagi menyangsikan kebenaran Pancasila.	cukup	61 – 75	
		10.	Karena kealpaan pernah bersikap atau bertingkah laku yang dapat dinilai kurang menjunjung tinggi kehormatan Negara atau Pemerintah, tetapi sesudah diperingatkan ia sadar akan kekeliruannya dan tidak lagi mengulangi kekeliruan tersebut.	cukup	61 – 75	
		11.	Kurang berusaha mempelajari dan memperdalam pengetahuannya tentang Pancasila, Undang-Undang dasar 1945, Haluan Negara, politik Pemerintah dan rencana-rencana Pemerintah sesuai dengan bidang tugasnya.	cukup	61 – 75	
		12.	Karena terpengaruh oleh orang lain atau lingkungan, menjadi ikut-ikutan mengeluarkan ucapan atau menunjukkan sikap atautingkah laku yang dapat dinilai menyangsikan kebenaran Pancasila dan baru sadar akan kekeliruannya setelah diberi peringatan yang keras.	sedang	51 – 60	
		13.	Karena terpengaruh oleh orang lain atau lingkungan menjadi ikut-ikutan	sedang	51 – 60	

No.	Unsur Yang Dinilai	U R A I A N		NILAI		Keterangan
				Sebutan	Angka	
1	2	3	4	5	6	7
			bersikap atau bertingkah laku yang dapat dinilai kurang menjunjung tinggi kehormatan Negara dan atau Pemerintah, dan baru sadar akan kekeliruannya setelah diberi peringatan yang keras.			
		14.	Jarang memepelajari Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Haluan Negara, politik Pemerintah, dan rencana-rencana Pemerintah, dan rencana-rencana Pemerintah sesuai dengan bidang tugasnya.	sedang	51 – 60	
		15.	Walaupun telah diberikan peringatan, tetapi masih mengeluarkan ucapan atau menunjukkan sikap atau tingkah laku yang dapat dinilai menyangsikan kebenaran Pancasila.	kurang	50 – ke bawah	
		16.	Walaupun telah diberikan peringatan, tetapi masih bersikap atau bertingkah laku yang dapat dinilai kurang menjunjung tinggi kehormatan Negara dan atau Pemerintah.	kurang	50 – ke bawah	
		17.	Tidak bersedia mempelajari Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Haluan Negara, politik Pemerintah, dan rencana-rencana Pemerintah sesuai dengan bidang tugasnya.	kurang	50 – ke bawah	
II	**Prestasi Kerja**	1.	Mempunyai kecakapan dan mengusai segala seluk beluk bidang tugasnya dan bidanglain yang berhubungan dengan tugasnya.	Amat baik	91 – 100	
		…	…			
		13.	Pada umumnya melaksanakan tugas secara berdayaguna dan berhasilguna.	baik	76 – 90	
		14.	Mencapai hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah.	baik	76 – 90	
		15.	Mempunyai kecapan yang cukup di bidang tugasnya.	cukup	61 – 75	
		16.	Mempunyai ketrampilan yang cukup dalam melaksanakan tugasnya.	cukup	61 – 75	
		17.	Mempunyai pengalaman yang cukup di bidang tugasnya.	cukup	61 – 75	
		18.	Bersungguh-sungguh melaksanakan tugasnya kalau ada dorongan.	cukup	61 – 75	

No.	Unsur Yang Dinilai	U R A I A N		NILAI		Keterangan
				Sebutan	Angka	
1	2	3	4	5	6	7
		19.	Adakalanya terganggu kesehatan jasmaninya.	cukup	61 – 75	
		20.	Adakalanya tidak dapat melaksanakan tugas secara berdayaguna dan berhasilguna.	cukup	61 – 75	
		21.	Adakalanya tidak mencapai hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah.	cukup	61 – 75	
		22.	Mempunyai kecakapan yang sedang di bidang tugasnya.	sedang	51 – 60	
		23.	Mempunyai ketrampilan yang sedang dalam melaksanakan tugasnya.	sedang	51 – 60	
		24.	Mempunyai pengalaman yang sedang di bidang tugasnya.	sedang	51 – 60	
		25.	Adakalanya tidak bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugasnya	sedang	51 – 60	
		26.	Berkali-kali terganggu kesehatan jasmaninya sehingga sering terganggu pelaksanaan tugasnya.	sedang	51 – 60	
		27.	Berkali-kali tidak dapat melaksanakan tugas secara berdayaguna dan berhasilguna.	sedang	51 – 60	
		28.	Berkali-kali tidak mencapai hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah.	sedang	51 – 60	
		29.	Kurang mempunyai kecakapan di bidang tugasnya.	kurang	50 – ke bawah	
		30.	Kurang mempunyai ketrampilan dalam melaksanakan tugasnya.	kurang	50 – ke bawah	
		31.	Kurang mempunyai pengalaman di bidang tugasnya.	kurang	50 – ke bawah	
		32.	Kurang bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugasnya.	kurang	50 – ke bawah	
		33.	Sering terganggu kesehatan jasmaninya.	kurang	50 – ke bawah	
		34.	Sering tidak dapat melaksanakan tugas secara berdayaguna dan berhasilguna.	kurang	50 – ke bawah	
		35.	Hasil kerjanya selalu jauh di bawah hasil kerja rata-rata yang ditentukan,	kurang	50 – ke bawah	

No.	Unsur Yang Dinilai	U R A I A N		NILAI		Keterangan
				Sebutan	Angka	
1	2	3	4	5	6	7
			baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah.			
		…	……			
		11.	Pada umumnya berani memikul resiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya.	baik	76 – 90	
		12.	Pada umumnya menyimpan dan memelihara dengan sebaik-baiknya barang-barang milik Negara yang dipercayakan kepadanya.	baik	76 – 90	
		13.	Adakalanya terlambat melaksanakan tugasnya atau tepat pada waktunya tetapi kurang lengkap.	cukup	61 – 75	
		14.	Pada umumnya berada di tempat tugasnya.	cukup	61 – 75	
		15.	Pada umumnya mengutamakan kepentingan dinas, tetapi dalam keadaan terdesak adakalanya kurang mengutamakan kepentingan dinas.	cukup	61 – 75	
		16.	Pada umumnya tidak berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain.	cukup	61 – 75	
		17.	Pada umumnya berani memikul resiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya, tetapi adakalanya berusaha melibatkan orang lain untuk turut memikul resiko.	cukup	61 – 75	
		18.	Adakalanya kurang baik menyimpan dan memelihara dengan sebaik-baiknya barang-barang milik Negara yang dipercayakan kepadanya.	cukup	61 – 75	
		19.	Adakalanya tidak dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tidak tepat pada waktunya	sedang	51 – 60	
		20.	Adakalanya meninggalkan tempat tugasnya.	sedang	51 – 60	
		21.	Adakalanya kurang mengutamakan kepentingan dinas.	sedang	51 – 60	
		22.	Adakalanya melemparkan kesalahan yang dibuatnya sendiri kepada orang lain.	sedang	51 – 60	
		23.	Adakalanya tidak berani memikul resiko dari keputusan yang diambil	sedang	51 – 60	

No.	Unsur Yang Dinilai	U R A I A N		NILAI		Keterangan
				Sebutan	Angka	
1	2	3	4	5	6	7
			atau tindakan yang dilakukannya.			
		24.	Kurang baik menyimpan dan memelihara dengan sebaik-baiknya barang-barang milik Negara yang dipercayakan kepadanya.	sedang	51 – 60	
		25.	Sering tidak dapat menyelesaikan tugasnya.	kurang	50 – ke bawah	
		26.	Sering meninggalkan tempat tugasnya.	kurang	50 – ke bawah	
		27.	Sering mengabaikan kepentingan dinas.	kurang	50 – ke bawah	
		28.	Sering menempatkan kesalahan yang dibuatnya sendiri kepada orang lain.	kurang	50 – ke bawah	
		29.	Sering tidak berani memikul resiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya.	kurang	50 – ke bawah	
		30.	Sering lalai menyimpan dan memelihara dengan sebaik-baiknya barang-barang milik Negara yang dipercayakan kepadanya.	kurang	50 – ke bawah	
IV	**Ketaatan**	1.	Selalu mentaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku.	Amat baik	91 – 100	
		2.	Selalu menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang dengan sebaik-baiknya.	Amat baik	91 – 100	
		3.	Selalu mentaati ketentuan-ketentuan jam kerja.	Amat baik	91 – 100	
		4.	Selalu memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan sebaik-baiknya sesuai dengan bidang tugasnya.	Amat baik	91 – 100	
		5.	Selalu bersikap sopan santun.	Amat baik	91 – 100	
		6.	Pada umumnya mentaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku.	baik	76 – 90	
		7.	Pada umumnya menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang dengan sebaik-baiknya.	baik	76 – 90	

No.	Unsur Yang Dinilai	U R A I A N		NILAI		Keterangan
				Sebutan	Angka	
1	2	3	4	5	6	7
		8.	Adakalanya tidak masuk kerja atau terlambat masuk kerja atau lebih cepat pulang dari waktu jam kerja yang ditentukan tanpa alasan yang sah, tetapi tidak lebih dari 40 (empatpuluh) jam kerja dalam waktu 1 (satu) tahun.	baik	76 – 90	
		9.	Pada umumnya memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan sebaik-baiknya sesuai dengan bidang tugasnya.	baik	76 – 90	
		10.	Pada umumnya bersikap sopan santun.	baik	76 – 90	
		11.	Karena kurang pengetahuan adakalanya mengabaikan ketentuan peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan, tetapi tidak menimbulkan kerugian negara atau dinas.	cukup	61 – 75	
		12.	Pada umumnya mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang.	cukup	61 – 75	
		13.	Adakalanya tidak masuk kerja atau terlambat masuk kerja atau lebih cepat pulang dari waktu jam kerja yang ditentukan tanpa alasan yang sah, tetapi tidak lebih dari 80 (empatpuluh) jam kerja dalam waktu 1 (satu) tahun.	cukup	61 – 75	
		14.	Adakalanya kurang baik memberikan pelayanan terhadap masyarakat sesuai dengan bidang tugasnya	cukup	61 – 75	
		15.	Adakalanya kurang menunjukkan sikap sopan santun.	cukup	61 – 75	
		16.	Adakalanya mengabaikan peraturan perundang-undangan dan atau perintah kedinasan yang berlaku.	sedang	51 – 60	
		17.	Adakalanya salah melaksanakan perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang.	sedang	51 – 60	
		18.	Adakalanya tidak masuk kerja atauterlambat masuk kerja dan atau lebih cepat pulang dari waktu yang ditentukan tanpa alasan yang sah, tetappi tidak lebih dari 120 (seratus dua puluh) jam kerja dalam waktu 1 (satu) tahun.	sedang	51 – 60	

No.	Unsur Yang Dinilai	U R A I A N		NILAI		Keterangan
				Sebutan	Angka	
1	2	3	4	5	6	7
		19.	Kurang baik memberikan pelayanan terhadap masyarakat sesuai dengan bidang tugasnya.	sedang	51 – 60	
		20.	Berkali-kali kurang menunjukkan sikap sopan santun.	sedang	51 – 60	
		21.	Sering mengabaikan peraturan perundang-undangan dan atau perintah kedinasan yang berlaku.	kurang	50 – ke bawah	
		22.	Sering salah melaksanakan perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang.	kurang	50 – ke bawah	
		23.	Sering tidak masuk kerja atauterlambat masuk kerja dan atau lebih cepat pulang dari waktu yang ditentukan tanpa alasan yang sah, tetappi tidak lebih dari 120 (seratus dua puluh) jam kerja dalam waktu 1 (satu) tahun.	kurang	50 – ke bawah	
		24.	Sering terlambat memberikan pelayanan terhadap masyarakat sesuai dengan bidang tugasnya.	kurang	50 – ke bawah	
		25.	Sering kurang menunjukkan sikap sopan santun.	kurang	50 – ke bawah	
V	Kejujuran	1.	Selalu melaksanakan tugas dengan ikhlas.	Amat baik	91 – 100	
		2.	Tidak pernah menyalahgunakan wewenangnya.	Amat baik	91 – 100	
		3.	Selalu melaporkan hasil kerjanya kepada atasannya menurut keadaan yang sebenarnya.	Amat baik	91 – 100	
		4.	Pada umumnya melaksanakan tugas dengan ikhlas.	Baik	76 – 90	
		5.	Pada umumnya tidak pernah menyalahgunakan wewenangnya.	Baik	76 – 90	
		6.	Pada umumnya melaporkan hasil kerjanya kepada atasannya menurut keadaan yang sebenarnya.	Baik	76 – 90	
		7.	Adakalanya kurang ikhlas melaksanakan tugasnya.	Cukup	61 – 75	
		8.	Karena terpengaruh oleh lingkungan, adakalanya menyimpang dari wewenangnya, tetapi tidak	Cukup	61 – 75	

No.	Unsur Yang Dinilai	URAIAN		NILAI		Keterangan
				Sebutan	Angka	
1	2	3	4	5	6	7
			menimbulkan kerugian terhadap Negara dan masyarakat.			
		9.	Adakalanya hasil kerjanya dilaporkan kepada atasan kurang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.	Cukup	61 – 75	
		10.	Adakalanya tidak ikhlas melaksanakan tugasnya.	Sedang	51 – 60	
		11.	Adakalanya menyimpang dari wewenangnya, tetapi tidak menimbulkan kerugian terhadap Negara.	Sedang	51 – 60	
		12.	Kadang-kadang hasil kerjanya yang dilaporkan kepada atasan lebih baik daripada keadaan sebenarnya.	Sedang	51 – 60	
		13.	Sering tidak ikhlas melaksanakan tugas.	Kurang	50 – ke bawah	
		14.	Sering menyimpang dari wewenangnya yang adakalanya menimbulkan kerugian terhadap Negara atau masyarakat.	Kurang	50 – ke bawah	
		15.	Sering hasil kerjanya yang dilaporkan pada atasan menyimpang dari keadaan yang sebenarnya.	Kurang	50 – ke bawah	
VI	**Kerjasama**	1.	Mengetahui secara mendalam bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya.	Amat baik	91 – 100	
		2.	Selalu menghargai pendapat orang lain.	Amat baik	91 – 100	
		3.	Dengan cepat dapat menyesuaikan pendapatnya dengan pendapat orang lain, apabila yakin bahwa pendapat orang lain itu benar.	Amat baik	91 – 100	
		4.	Selalu bersedia mempertimbangkan dan menerima usul yang baik dari orang lain.	Amat baik	91 – 100	
		5.	Selalu mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan.	Amat baik	91 – 100	
		6.	Selalu bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah walaupun ia tidak sependapat.	Amat baik	91 – 100	

No.	Unsur Yang Dinilai	U R A I A N		NILAI		Keterangan
				Sebutan	Angka	
1	2	3	4	5	6	7
		7.	Pada umumnya mengetahui bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya.	Baik	76 – 90	
		8.	Pada umumnya menghargai pendapat orang lain.	Baik	76 – 90	
		9.	Pada umumnya dapat menyesuaikan pendapatnya dengan pendapat orang lain, apabila yakin bahwa pendapat orang lain itu benar.	Baik	76 – 90	
		10.	Pada umumnya bersedia mempertimbangkan dan menerima usul yang baik dari orang lain.	Baik	76 – 90	
		11.	Pada umumnya mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan.	Baik	76 – 90	
		12.	Pada umumnya bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah walaupun ia tidak sependapat.	Baik	76 – 90	
		13.	Mengetahui secara garis besar bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya.	Cukup	61 – 75	
		14.	Adakalanya kurang menghargai pendapat orang lain.	Cukup	61 – 75	
		15.	Baru dapat menyesuaikan pendapatnya dengan pendapat orang lain setelah berkali-kali diyakinkan.	Cukup	61 – 75	
		16.	Adakalanya lambat mempertimbangkan dan menerima usul yang baik dari orang lain.	Cukup	61 – 75	
		17.	Adakalanya kurang mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan.	Cukup	61 – 75	
		18.	Adakalanya sulit menerima keputusan yang diambil secara sah karena tidak sesuai dengan pendapatnya.	Cukup	61 – 75	
		19.	Kurang mengetahui bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya.	Sedang	51 – 60	

No.	Unsur Yang Dinilai	U R A I A N		NILAI		Keterangan
				Sebutan	Angka	
1	2	3	4	5	6	7
		20.	Kurang menghargai pendapat orang lain.	Sedang	51 – 60	
		21.	Adakalanya tidak dapat menyesuaikan pendapatnya dengan pendapat orang lain yang benar.	Sedang	51 – 60	
		22.	Adakalanya sulit mempertimbangkan dan menerima usul yang baik dari orang lain.	Sedang	51 – 60	
		23.	Adakalanya tidak mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan.	Sedang	51 – 60	
		24.	Adakalanya tidak dapat menerima keputusan yang diambil secara sah karena tidak sesuai dengan pendapatnya.	Sedang	51 – 60	
		25.	Tidak mengetahui bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya.	Kurang	50 – ke bawah	
		26.	Sering kurang menghargai pendapat orang lain.	Kurang	50 – ke bawah	
		27.	Sering tidak dapat menyesuaikan pendapatnya dengan pendapat orang lain yang benar.	Kurang	50 – ke bawah	
		28.	Sering tidak dapat mempertimbangkan dan menerima usul yang baik dari orang lain.	Kurang	50 – ke bawah	
		29.	Sering tidak mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan.	Kurang	50 – ke bawah	
		30.	Sering tidak dapat menerima keputusan yang diambil secara sah karena tidak sesuai dengan pendapatnya.	Kurang	50 – ke bawah	
VII	**Prakarsa**	1.	Tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan, mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, tetapi tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum pimpinan.	Amat baik	91 – 100	
		2.	Selalu berusaha mencari tata cara	Amat baik	91 – 100	

No.	Unsur Yang Dinilai	U R A I A N		NILAI		Keterangan
				Sebutan	Angka	
1	2	3	4	5	6	7
			kerja baru dalam mencapai dayaguna dan hasilguna yang sebesar-besarnya.			
		3.	Selalu berusaha memberikan saran yang dipandangnya baik dan berguna kepada atasan, baik diminta atau tidak diminta mengenai atau yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas.	Amat baik	91 – 100	
		4.	Dalam keadaan yang mendesak, tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan, mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, tetapi tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum pimpinan.	Baik	76 – 90	
		5.	Pada umumnya berusaha mencari tata cara kerja baru dalam mencapai dayaguna dan hasilguna yang sebesar-besarnya.	Baik	76 – 90	
		6.	Pada umumnya selalu berusaha memberikan saran yang dipandangnya baik dan berguna kepada atasan, baik diminta atau tidak diminta mengenai atau yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas.	Baik	76 – 90	
		7.	Tanpa petunjuk atau perintah dari atasan, adakalanya lambat mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya.	Cukup	61 – 75	
		8.	Adakalanya berusaha mencari tata cara kerja baru dalam mencapai dayaguna dan hasilguna yang sebesar-besarnya.	Cukup	61 – 75	
		9.	Baru mau memberikan saran kepada pimpinan apabila diminta.	Cukup	61 – 75	
		10.	Tanpa petunjuk atau perintah dari atasan ragu-ragu mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya.	Sedang	51 – 60	
		11.	Kurang berusaha mencari tata cara kerja baru dalam mencapai dayaguna dan hasilguna yang sebesar-besarnya.	Sedang	51 – 60	
		12.	Kurang berani memberikan saran	Sedang	51 – 60	

No.	Unsur Yang Dinilai	U R A I A N		NILAI		Keterangan
				Sebutan	Angka	
1	2	3	4	5	6	7
			kepada pimpinan.			
		13.	Tanpa petunjuk atau perintah dari atasan tidak berani mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya.	Kurang	50 ke bawah	
		14.	Tidak berusaha mencari tata kera baru dalam mencapai dayaguna dan hasilguna yang sebesar-besarnya.	Kurang	50 ke bawah	
		15.	Tidak berani memberikan saran kepada pimpinan.	Kurang	50 ke bawah	
VIII	**Kepemimpinan**	1.	Menguasai dengan sepenuhnya bidang tugasnya.	Amat baik	91 – 100	
		2.	Selalu mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.	Amat baik	91 – 100	
		3.	Selalu mampu mengemukakan pendapatnya dengan jelas kepada orang lain.	Amat baik	91 – 100	
		4.	Selalu mampu menentukan prioritas dengan tepat.	Amat baik	91 – 100	
		5.	Selalu bertindak tegas dan tidak memihak.	Amat baik	91 – 100	
		6.	Selalu memberikan teladan baik.	Amat baik	91 – 100	
		7.	Selalu berusaha memupuk dan mengembangkan kerjasama.	Amat baik	91 – 100	
		8.	Mengetahui dengan baik kemampuan dan batas kemampuan bawahan.	Amat baik	91 – 100	
		9.	Selalu berusaha menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas.	Amat baik	91 – 100	
		10.	Selalu memperhatikan nasib dan mendorong kemajuan bawahan.	Amat baik	91 – 100	
		11.	Selalu bersedia mempertimbangkan saran-saran bawahan.	Amat baik	91 – 100	
		12.	Pada umumnya menguasai dengan sepenuhnya bidang tugasnya.	Baik	76 – 90	
		13.	Pada umumnya mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.	Baik	76 – 90	

No.	Unsur Yang Dinilai	U R A I A N		NILAI		Keterangan
				Sebutan	Angka	
1	2	3	4	5	6	7
		14.	Pada umumnya mampu mengemukakan pendapatnya dengan jelas kepada orang lain.	Baik	76 – 90	
		15.	Pada umumnya mampu menentukan prioritas dengan tepat.	Baik	76 – 90	
		16.	Pada umumnya bertindak tegas dan tidak memihak.	Baik	76 – 90	
		17.	Pada umumnya memberikan teladan baik.	Baik	76 – 90	
		18.	Pada umumnya berusaha memupuk dan mengembangkan kerjasama.	Baik	76 – 90	
		19.	Mengetahui kemampuan dan batas kemampuan bawahan.	Baik	76 – 90	
		20.	Pada umumnya mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas.	Baik	76 – 90	
		21.	Pada umumnya memperhatikan nasib dan mendorong kemajuan bawahan.	Baik	76 – 90	
		22.	Pada umumnya bersedia mempertimbangkan saran-saran bawahan.	Baik	76 – 90	
		23.	Menguasai secara garis besar bidang tugasnya.	Cukup	61 – 75	
		24.	Adakalanya kurang cepat dan kurang tepat dalam mengambil keputusan.	Cukup	61 – 75	
		25.	Adakalanya kurang jelas mengemukakan pendapatnya kepada orang lain.	Cukup	61 – 75	
		26.	Adakalanya kurang tepat menentukan prioritas.	Cukup	61 – 75	
		27.	Adakalanya kurang mampu bertindak tegas dan tidak memihak.	Cukup	61 – 75	
		28.	Adakalanya kurang mampu memberikan teladan baik.	Cukup	61 – 75	
		29.	Adakalanya kurang memupuk dan mengembangkan kerjasama.	Cukup	61 – 75	
		30.	Adakalanya kurang mengetahui kemampuan dan batas kemampuan bawahan.	Cukup	61 – 75	

No.	Unsur Yang Dinilai	U R A I A N		NILAI		Keterangan
				Sebutan	Angka	
1	2	3	4	5	6	7
		31.	Adakalanya kurang mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas.	Cukup	61 – 75	
		32.	Adakalanya kurang memperhatikan nasib dan mendorong kemajuan bawahan.	Cukup	61 – 75	
		33.	Adakalanya saran-saran yang baik dari bawahan kurang diperhatikan.	Cukup	61 – 75	
		34.	Kurang menguasai secara garis besar tugasnya.	Sedang	51 – 60	
		35.	Kurang cepat dan kurang tepat dalam mengambil keputusan.	Sedang	51 – 60	
		36.	Kurang jelas mengemukakan pendapatnya kepada orang lain.	Sedang	51 – 60	
		37.	Kurang tepat menentukan prioritas.	Sedang	51 – 60	
		38.	Kurang mampu bertindak tegas dan tidak memihak.	Sedang	51 – 60	
		39.	Kurang mampu memberikan teladan baik.	Sedang	51 – 60	
		40.	Kurang berusaha memupuk dan mengembangkan kerjasama.	Sedang	51 – 60	
		41.	Kurang mengetahui kemampuan dan batas kemampuan bawahan.	Sedang	51 – 60	
		42.	Kurang mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas.	Sedang	51 – 60	
		43.	Kurang mampu memperhatikan nasib dan mendorong kemajuan bawahan.	Sedang	51 – 60	
		44.	Kurang memperhatikan saran-saran yang baik dari bawahan.	Sedang	51 – 60	
		45.	Sering kurang menguasai secara garis besar tugasnya.	Kurang	50 ke bawah	
		46.	Sering tidak cepat dan tidak tepat dalam mengambil keputusan.	Kurang	50 ke bawah	
		47.	Sering tidak jelas mengemukakan pendapatnya kepada orang lain.	Kurang	50 ke bawah	

No.	Unsur Yang Dinilai	U R A I A N		NILAI		Keterangan
				Sebutan	Angka	
1	2	3	4	5	6	7
		48.	Sering tidak tepat menentukan prioritas.	Kurang	50 ke bawah	
		49.	Sering tidak mampu bertindak tegas dan tidak memihak.	Kurang	50 ke bawah	
		50.	Sering tidak mampu memberikan teladan baik.	Kurang	50 ke bawah	
		51.	Sering tidak berusaha memupuk dan mengembangkan kerjasama.	Kurang	50 ke bawah	
		52.	Sering tidak mengetahui kemampuan dan batas kemampuan bawahan.	Kurang	50 ke bawah	
		53.	Sering tidak mampu menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas.	Kurang	50 ke bawah	
		54.	Sering tidak memperhatikan nasib dan tidak pernah mendorong kemajuan bawahan.	Kurang	50 ke bawah	
		55.	Sering tidak memperhatikan saran-saran yang baik dari bawahan.	Kurang	50 ke bawah	