

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Dalam penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah UPPD Provinsi Wilayah XXI Bandung Tengah Dispenda Propinsi Jawa Barat yang berlokasi di Jl. PHH Mustopha No. 22 Bandung – 40124. Adapun aspek yang diteliti hanyalah terbatas pada pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai.

3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Dinas Pendapatan Propinsi Jawa Barat secara historis diawali dengan unit kerja yang bertugas untuk melakukan pengurusan perpajakan dan pendapatan daerah. Sebelum tahun 1971 ditangani oleh Biro Pendapatan dan Perpajakan yang berada dalam lingkungan administrasi bidang keuangan.

Berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Propinsi Jawa Barat Nomor 219/PO/V/OM/SK/71 tanggal 25 September 1971 dibentuk Jawatan Perpajakan dan Pendapatan Propinsi Jawa Barat. Jawatan ini secara efektif dimulai tahun anggaran 1972/1973, dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Gubernur tersebut untuk pertama kalinya penyusunan Pendapatan dan Perpajakan ditangani secara terpisah dari lingkungan keuangan.

Dengan dikeluarkannya Undang-undang Nomor 5 Tahun 1979 tentang Pokok Pemerintah di Daerah Nomenklatur Jawatan Perpajakan dan Pendapatan Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat.

Sejak tahun 1970 kantor Dinas Perpajakan dan Pendapatan Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat bertempat di Jl. Ir. H. Juanda 37 Bandung. Tahun 1984 kantor Dinas Perpajakan dan Pendapatan Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat pindah ke gedung baru yang berlokasi di Jl. Soekarno-Hatta 528 Bandung.

Sejak dibentuknya Dinas Perpajakan dan Pendapatan Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat, berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 7/DP.040/1978 tanggal 30 Agustus 1978 tentang susunan organisasi dan tata kerja Dinas Pendapatan Daerah tingkat I Jawa Barat, mendapat pengesahan Menteri Dalam Negeri dengan Surat Keputusan Nomor: PEM 10/69/40.655 tanggal 16 oktober 1979, nomenklatur Dinas Perpajakan dan Pendapatan Daerah tidak digunakan.

Pembentukan Dinas Pendapatan Daerah berpedoman pada Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 363 tahun 1977 tanggal 4 Nopember 1977 tentang pedoman pembentukan susunan organisasi dan tata kerja Dinas Daerah serta Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri No.KUPD 7/7/39-26 tanggal 31 Maret 1978 tentang susunan organisasi tata kerja Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat didasarkan kepada Peraturan Daerah Nomor 7/PD.040/1978 tanggal 30 Agustus 1973 yang kemudian diubah untuk pertama kali dengan Peraturan Daerah Nomor I tahun 1990 tanggal 24 Januari 1990.

Dalam menjalankan TUPOKSI, Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat dilengkapi dengan sub dinas dan bagian tata usaha serta pada tatanan operasional oleh 25 cabang Dinas Pendapatan Daerah Tingkat I yang tersebar di 25 kabupaten dan Kotamad'ya se-Jawa Barat.

Sesuai dengan undang-undang No.23 tahun 2000 tentang pembentukan Propinsi Banten, yang terdiri cabang Serang, cabang Kabupaten Tangerang, cabang Kodya Tangerang, cabang Kabupaten Lebak, dan cabang Kabupaten Pandeglang.

Dengan diberlakukannya undang-undang No. 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah Propinsi berdasarkan pada peraturan daerah Propinsi Jawa Barat No. 15 tahun 2000 tanggal 12 Desember 2000 tentang Dinas Daerah Propinsi Jawa Barat dan Peraturan Pemerintah No. 84 tahun 2000 tentang pedoman organisasi Pendapatan Daerah (kaitannya dengan Undang-Undang pembentukan Propinsi Banten).

3.1.2 Kegiatan Perusahaan

Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat berkedudukan sebagai unsur pelaksana urusan rumah tangga Pemerintah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat dibidang Pendapatan Daerah.

Tugas pokok dari Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat adalah :

1. Melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah berdasarkan penyerahan hak dalam rangka otonomi daerah di bidang pendapatan daerah.
2. Melaksanakan tugas pembantuan yang diserahkan kepada dinas oleh Gubernur kepala Daerah.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut di atas, Dinas Pendapatan daerah Tingkat I Jawa Barat melaksanakan fungsi sebagai berikut :

1. Perumusan kebijaksanaan teknis, pemberian bimbingan dan pembinaan sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Gubernur KDH Tingkat I Jawa Barat berdasarkan peraturan Undang-Undang yang berlaku.
2. Pelaksanaan sesuai dengan tugas pokoknya dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Pengamanan dan pengendalian atas pelaksanaan tugas pokoknya sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Gubernur KDH Tingkat I Jawa Barat berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Didalam melakukan setiap tugasnya, dari dinas pendapatan daerah propinsi daerah Tingkat I Jawa Barat dibantu oleh cabang-cabang dinas yang berada di 31 kabupaten dan kota yang ada di Jawa Barat dan terbagi lagi menjadi beberapa kecamatan. Tugas pokok dari cabang dinas adalah:

1. Melaksanakan tugas dinas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Melaksanakan tugas pembantuan yang diserahkan oleh Kepala Dinas.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut di atas, cabang dinas mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Melaksanakan kebijaksanaan teknis, memberikan bimbingan, memberikan perijinan, sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh kepala dinas berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas pokoknya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Melakukan pengamanan dan pengendalian teknis atas pelaksanaan tugas pokoknya sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh kepala dinas berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Aktivitas SAMSAT secara rinci yaitu sebagai berikut:

1. Bagian Administrasi
 - a. Surat Pendataan dan Pendaftaran Kendaraan Bermotor (SPPKB)
 - b. Surat Ketetapan Pajak Daerah (SKPD)
 - c. Surat Tanda Kendaraan Bermotor (STNK)
 - d. Surat Tanda Coba Kendaraan Bermotor (STCKB)
 - e. Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB)
 - f. Tanda Nomor Kendaraan Bermotor (TNKB)
 - g. Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan (SWDKLLD)
 - h. Peneng Pajak
 - i. Surat Keterangan Pindah Pengganti STNK dan Surat Keterangan Fiskal antar Daerah
 - j. Jenis Pungutan di Kantor Bersama SAMSAT
2. Bagian Persyaratan Pendaftaran Kendaraan Bermotor
 - a. Pendaftaran Pertama Kendaraan Bermotor
 - b. Pengesahan STNK setiap tahun
 - c. Perpanjangan STNK setelah 5 tahun
 - d. Pendaftaran kendaraan Mutasi
 - e. Pendaftaran kendaraan bermotor dengan persyaratan khusus
 - f. Pendaftaran STNK khusus atau rahasia

A. Sub Bagian Tata Usaha

Sub bagian Tata Usaha mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan rencana kerja, pengelolaan administrasi kepegawaian, keuangan, perlengkapan, umum dan pelaporan. Dalam melaksanakan tugas pokoknya Subbagian Tata Usaha mempunyai fungsi :

1. Pelaksanaan Penyusunan rencana kerja UPP
2. Pelaksanaan pengelolaan administrasi kepegawaian, keuangan perlengkapan dan umum

Rincian tugas Subbagian Tata Usaha antara lain :

1. Melaksanakan kegiatan dalam bidang ketatausahaan
2. Menyiapkan dan menyusun rencana anggaran

3. Melaksanakan pengelolaan dibidang kepegawaian, keuangan, perlengkapan dan umum di lingkungan UPP
4. Memberikan saran dan atau pertimbangan kepada Kepala UPP mengenai hal-hal berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas kedinasan
5. Mengumpulkan dan mengolah bahan/laporan di bidang administrasi serta mengajukan pemecahan masalah dan pertimbangannya kepada Kepala UPP untuk dijadikan bahan pertimbangan lebih lanjut
6. Melaksanakan pengurusan rumah tangga UPP
7. Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait

B. Seksi PKB/BBNKB

Seksi PKB/BBNKB mempunyai tugas pokok melaksanakan pelayanan di bidang pungutan PKB/BBNKB. Dalam menyelenggarakan tugas pokoknya, seksi PKB/BBNKB mempunyai fungsi :

1. Pelaksanaan pelayanan di bidang pungutan PKB/BBNKB melalui proses pemungutan yang didasarkan pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku
2. Pelaksanaan koordinasi tugas pelayanan di bidang pungutan PKB/BBNKB
3. Pengendalian tugas pelayanan di bidang pungutan PKB/BBNKB

Adapun rincian tugas seksi PKB/BBNKB antara lain:

1. Melaksanakan adminislrasi pendaftaran dan pendataan, penelitian, perhitungan dan penetapan, penagihan, pembayaran dan penyetoran di bidang pungutan PKB/BBNKB
2. Melaksanakan pelayanan terhadap permohonan keberatan yang diajukan oleh para wajib pajak mengenai besarnya PKB/BBNKB dan tata cara pelunasan pembayaran PKB/BBNKB
3. Menyusun rumusan guna penyelesaian lebih lanjut terhadap tunggakan PKB/BBNKB dan atas keberatan yang diajukan oleh para wajib bayar sebagaimana dimaksud di atas
4. Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait

C. Seksi Pajak Non PKB/BBNKB

Seksi Pajak Non PKB/BBNKB mempunyai tugas pokok melaksanakan pelayanan pajak non PKB/BBNKB. Untuk melaksanakan tugas pokoknya, seksi Pajak Non PKB/BBNKB mempunyai fungsi :

1. Pelaksanaan pelayanan di bidang Pajak Non PKB/BBNKB melalui proses pemungutan yang didasarkan kepada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Pengkoordinasian pelaksanaan tugas pelayanan di bidang Pajak Non PKB/BBNKB.
3. Pengendalian tugas pelayanan di bidang Pajak Non PKB/BBNKB.

D. Seksi Non Pajak

Seksi non pajak mempunyai tugas pokok melaksanakan pelayanan di bidang pungutan non pajak. Untuk melaksanakan tugas pokoknya, seksi non pajak mempunyai fungsi :

1. Pelaksanaan administrasi pelayanan di bidang pungutan daerah melalui proses pemungutan yang didasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Pelaksanaan monitoring dalam bidang penerimaan pendapatan lain-lain yang dikelola oleh Dinas/Instansi penghasil di lingkungan Propinsi maupun hasil penerimaan dari Pemerintah Pusat.
3. Pengendalian pelayanan di bidang pungutan retribusi daerah dan pungutan non pajak.

3.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan dan *Job Description*

Pada setiap perusahaan, struktur organisasi sangat penting karena dengan adanya suatu struktur organisasi dapat membuat hubungan dengan bagian-bagiannya diarahkan kepada tujuan yang hendak dicapai serta dengan jalan membentuk tanggung jawab dari semua pihak dengan maksud untuk memudahkan tercapainya suatu hasil.

Menurut Soekanto (2003; 17), struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi

dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa.

Untuk melakukan aktivitas dalam perusahaan, akan melibatkan berbagai faktor yang ada dalam perusahaan. Faktor-faktor ini harus memiliki hubungan struktural antara satu dengan lainnya, dapat pula diartikan sebagai hubungan dalam organisasi. Agar aktivitas perusahaan dapat berjalan baik, maka perlu adanya pembagian tugas secara jelas, wewenang dan tanggung jawab setiap anggotanya, hal ini dimaksudkan agar realisasi perusahaan dapat tercapai. Proses penetapan dan pembagian pekerjaan yang dilakukan atas dasar pembagian tugas dan wewenang dalam perusahaan dimaksudkan agar karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Bentuk struktur organisasi Dinas Pendapatan Jawa Barat merupakan bentuk organisasi garis dan staff, karena bentuk organisasi garis dan staff pada umumnya dianut oleh perusahaan besar dan daerah kerjanya luas serta mempunyai bidang tugas yang beraneka ragam dengan jumlah karyawan banyak.

Berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Barat Nomor 15 Tahun 2000 tanggal 12 Desember 2000 struktur organisasi Dinas Pendapatan Jawa Barat adalah sebagai berikut :

1. Dinas

Dinas merupakan unit kerja yang memiliki tugas pokok merumuskan dan melaksanakan kebijakan operasional di bidang pendapatan yang merupakan sebagian kewenangan disentralisasi Propinsi, serta kewenangan yang dilimpahkan kepada Gubernur berdasarkan asas dekonsentrasi dan tugas pembantuan.

Dalam melaksanakan tugas pokoknya Dinas mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Perumusan kebijakan operasional di bidang pendapatan daerah
- b. Penyelenggaraan pelayanan umum di bidang pendapatan daerah
- c. Koordinasi dan fasilitas pelaksanaan tugas bidang pendapatan daerah
- d. Penyelenggaraan ketatausahaan dinas

2. Kepala Dinas

Kepala dinas mempunyai tugas pokok memimpin, mengkoordinasi, dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan dinas, sedangkan tugas lainnya adalah:

- a. Menyusun dan menetapkan rencana kerja strategis dan program kerja dinas sesuai dengan kebijakan pemerintah dan Pemerintah Daerah.

- b. Merumuskan dan menetapkan kebijakan operasional dibidang pendapatan daerah yang berkaitan dengan program dinas, pajak, dan non pajak, pengendalian dan pembinaan pendapatan daerah.
- c. Menyelenggarakan fasilitas yang berkaitan dengan pelaksanaan program pajak dan non pajak, ketatausahaan, serta pengendalian dan pembinaan pendapatan daerah.
- d. Menyeleggarakan pelayanan perijinan bidang pendapatan daerah sesuai dengan keuangan Propinsi.
- e. Menyelenggarakan pelayanan umum bidang pendapatan daerah meliputi pajak dan non pajak.
- f. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada Gubernur.

3. Wakil Kepala Dinas

Wakil Kepala Dinas mempunyai tugas pokok membantu Kepala Dinas dalam memimpin, mengatur, dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan teknis operasional dinas.

4. Bagian Tata Usaha

Bagian Tata Usaha mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pengelolaan kepegawaian, keuangan, perlengkapan dan umum.

Bagian Tata Usaha membawahi :

- a. Sub bagian kepegawaian yang mempunyai tugas pokok melaksanakan pengelolaan administrasi kepegawaian, kelembagaan, dan ketatalaksanaan.
- b. Sub bagian keuangan yang mempunyai tugas pokok melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan.

5. Sub Dinas Bina Program

Sub Dinas Bina Program mempunyai tugas pokok menyelenggarakan perumusan kebijakan yang menyangkut perencanaan pengelolaan data dan informasi, penyusunan program dan pengembangan, evaluasi dan pelaporan, pendapatan daerah.

Sub Dinas Bina Program membawahi:

- a. Seksi data dan informasi mempunyai tugas pokok melaksanakan pengumpulan dan pengelolaan data serta penyajian informasi bidang pendapatan.
- b. Seksi penyusunan program mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan program kerja dinas.
- c. Seksi evaluasi dan pelaporan mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan bahan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kerja dinas.

6. Sub Dinas Pajak

Sub Dinas Pajak mempunyai tugas pokok menyelenggarakan penyusunan rumusan kebijakan teknis, koordinasi dan penatausahaan di bidang pajak daerah.

Tugas lain dari sub dinas pajak adalah:

- a. Menyenggarakan perumusan bahan kebijakan pungutan dan teknis operasional pungutan di bidang pajak daerah.
- b. Menyenggarakan perumusan bahan pedoman dasar perhitungan pajak dan penatausahaan tunggakan pajak.
- c. Menyenggarakan pengendalian penatausahaan pembukuan pajak.
- d. Menyenggarakan perumusan pengelolaan administrasi keberatan pajak
- e. Menyenggarakan koordinasi dengan unit kerja terkait.

7. Sub Dinas Non Pajak

Sub Dinas Non Pajak mempunyai tugas pokok menyelenggarakan perumusan kebijakan operasional pendapatan daerah bidang non pajak.

Tugas lain dari Sub Dinas Non pajak adalah :

- e. Menyenggarakan perumusan bahan kebijakan operasional non pajak.
- f. Menyenggarakan perumusan bahan petunjuk teknis pengelolaan tata usaha pendapatan daerah di bidang non pajak.
- g. Menyenggarakan perumusan bahan fasilitas pendapatan daerah di bidang non pajak.
- h. Menyenggarakan perumusan koordinasi dengan unit kerja terkait.

8. Sub Dinas Pengendalian dan Pembinaan

Sub Dinas Pengendalian dan Pembinaan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan perumusan bahan kebijakan operasional bidang pengendalian dan pembinaan pendapatan daerah.

Sub Dinas Pengendalian dan Pembinaan membawahi:

- a. Seksi pengendalian operasional, mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan bahan kebijakan operasional pengendalian keuangan, kepegawaian dan ketatalaksanaan Dinas.
- b. Seksi pengendalian pendapatan mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan bahan kebijakan operasional bidang pengendalian pelaksanaan sistem dan tata cara pemungutan pajak, retribusi dan lainlain pendapatan daerah yang sah.
- c. Seksi evaluasi mempunyai tugas pokok melaksanakan perumusan bahan kebijakan operasional bidang evaluasi pelaksanaan pengendalian operasional dan pendapatan.

9. Unit Pelaksana Teknis Dinas

Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) sebagaimana dimaksud pada pasal 5 ayat 1 Peraturan Daerah, rincian tugasnya akan diatur lebih lanjut dalam Keputusan Gubernur setelah pembentukan organisasi dan tata kerjanya ditetapkan dengan Peraturan Daerah.

3.2 Metode Penulisan Tugas Akhir

Metode penelitian yang digunakan dalam menyusun Tugas Akhir ini adalah metode deskriptif analisis, yaitu metode yang memusatkan pada masalah yang ada pada saat ini, dimana dalam prosesnya bukan sekedar mengumpulkan dan mengolah data, tetapi juga menganalisa, meneliti dan menginterpretasikan serta membuat kesimpulan dan memberikan saran yang kemudian disusun pembahasannya secara sistematis sehingga dapat dipahami masalahnya.

Jenis data yang diperoleh penulis dari kegiatan penelitian pada UPPD Provinsi Wilayah XXI Bandung Tengah Dispenda Propinsi Jawa Barat sebagai

objek penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder, yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh secara langsung dengan melakukan penelitian pada perusahaan. Untuk mendapatkan data primer, penulis melaksanakan studi lapangan yaitu mengadakan penelitian langsung pada objek penelitian yang dipilih. Untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai masalah yang diteliti adalah dengan cara:

- a. Observasi, yaitu dengan melakukan peninjauan langsung ke objek penelitian dengan maksud untuk mendapatkan data primer.
- b. Wawancara, upaya mendapatkan informasi secara lisan yaitu dengan tanya jawab kepada beberapa pihak yang berwewenang dan kompeten dengan masalah yang diteliti.
- c. Dokumentasi, yaitu mencatat data-data yang diperlukan seperti sejarah singkat perusahaan, aktivitas perusahaan, serta data-data lainnya yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

2. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dengan memanfaatkan hasil pihak lain atau para ahli. Untuk mendapatkan data sekunder yang berhubungan dengan penelitian, penulis melakukan studi kepustakaan yaitu mempelajari berbagai teori-teori dari buku kuliah, buku-buku, dan literatur lainnya yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Dengan harapan penulis dapat memperoleh gambaran mengenai pendapat beberapa ahli tentang masalah yang diteliti yang dapat digunakan sebagai dasar dalam pembahasan Tugas Akhir ini.

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Tujuan penilaian prestasi kerja pegawai antara lain adalah sebagai berikut:

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

4.2 Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

4.2.1 Pihak-pihak yang Melaksanakan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Petugas penilai prestasi kerja pegawai dilakukan oleh:

1. Penilai I, yaitu atasan langsung dari pegawai yang dinilai dan berkewajiban untuk melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap setiap bawahan, dengan ketentuan sebagai berikut:
 - a. Penilai baru dapat menilai apabila telah membawahi bawahan yang bersangkutan sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan, apabila kurang dari 6 (enam) bulan, maka penilai 1 wajib mengkonfirmasi kepada atasan langsung sebelumnya dari pegawai yang dinilai.
 - b. Penilai I wajib mengisi dan memelihara buku catatan penilaian. Dalam buku catatan penilai tersebut dicatat tingkah laku/tindakan bawahan yang menonjol, baik yang positif maupun yang negatif.
2. Penilai II, yaitu atasan langsung dari penilai I dan berkewajiban untuk :
 - a. Membicarakan hasil penilaian I baik dengan pegawai yang dinilai maupun dengan Penilai I, apabila ada perbedaan pendapat antara pegawai yang dinilai dengan Penilai I, Penilai II dapat menurunkan dan

menaikkan hasil penilai I sesuai dengan kesimpulannya sesuai pembicaraan kedua belah pihak atau berdasarkan pengamatan dan penilaiannya.

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

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

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

Adapun kriteria penilaiannya adalah sebagai berikut:

1. Kurang : Pencapaian s/d 60% dari tugas pokok
2. Cukup : Pencapaian 61% s/d 80% dari tugas pokok
3. Baik : pencapaian 81% s/d 100% dari tugas pokok
4. Lebih baik : Pencapaian 100% lebih cepat, efektif dan efisien serta dapat mendukung tugas-tugas atasan/ rekan kerja s/d 15%
5. Istimewa : Pencapaian lebih dari 100% waktu penyelesaian lebih cepat, efektif dan efisien lebih tinggi serta dapat mendukung tugas-tugas atasan' rekan kerja lebih dan s/d 15%.

Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan mengisi formulir penilaian kinerja pegawai. Hasil kerja pegawai didasarkan atas pencapaian sasaran kerja pegawai untuk kurun waktu 1 tahun. Penilaian untuk tahun yang bersangkutan akan dilaksanakan pada minggu ke-1 atau ke-2 bulan Februari tahun berikutnya.

4.2.2 Faktor-faktor yang Diperhatikan dalam Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Faktor-faktor yang diperhatikan dalam penilaian prestasi kerja pegawai seperti yang diuraikan oleh Handoko (2004:144) antara lain adalah sebagai berikut:

1. Pegawai Staf:

a. Kemampuan Teknis

- Penguasaan pengetahuan sesuai dengan fungsi yang diemban.
- Penguasaan keterampilan teknis sesuai dengan fungsi yang diemban.
- Kemampuan bekerja sesuai dengan persyaratan yang ditentukan.
- Kemampuan mengembangkan wawasan baru sesuai dengan fungsi yang diemban

b. Kemampuan Manajerial

- Perencanaan
- Kemampuan mengatur pekerjaan (mengukur prioritas).
- Kemampuan menyediakan saran pendukung dalam rangka mengatur pekerjaan.

c. Mengorganisasi

Kemampuan menerima tugas sesuai dengan sasaran kelompok

d. Koordinasi

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

e. Pengendalian

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

f. Sikap

- Ketaatan terhadap peraturan/ prosedur yang berlaku di perusahaan
- Keandalan dalam melaksanakan tugas.

- Kemampuan menentukan prioritas antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan keluarga/ pribadi untuk mencapai hasil yang maksimal.
- Kemampuan menjaga citra perusahaan.
- Tanggung jawab menggunakan wewenang secara proporsional untuk kepentingan perusahaan.

2. Pegawai Manajerial

a. Kemampuan Teknis

- Penguasaan dan pengembangan keahlian dibidangnya.
- Inovasi dan kemampuan meningkatkan kualitas di unit kerjanya.

b. Kemampuan Manajerial

- Perencanaan
- Memikirkan dan memprogramkan perbaikan.
- Penyesuaian dan pengembangan gagasan baru.
- Menguasai cara memperoleh data yang diperlukan dan bisa mendapatkannya.
- Memadukan dan menganalisa data informasi yang bermanfaat.
- Merencanakan sasaran/target dan menentukan program/cara terbaik dalam mencapai sasaran.

c. Mengorganisasi

- Kemampuan memanfaatkan kecakapan/ kemampuan bawahan secara maksimal.
- Kemampuan melimpahkan tugas dan wewenang (yang seharusnya dilimpahkan pada bawahan) sehingga sasaran dibidangnya tercapai.
- Gaya dan efektivitas kepemimpinan yang diperlukan

d. Koordinasi

- Kemampuan menyelenggarakan pengarahan atau briefing/rapat untuk mencapai sasaran yang direncanakan.
- Kemampuan menggerakkan bawahan untuk mencapai hasil/ sasaran.

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

e. Pengendalian

- Kemampuan mengendalikan dan pengawasan sehingga tercapai sasaran biaya, mutu dan waktu.
- Kemampuan untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi sehingga tercapai sasaran biaya, mutu dan waktu.
- Penguasaan Aspek Bisnis di Bidanganya
- Ketaatan terhadap peraturan/ prosedur yang berlaku di perusahaan.
- Keandalan dalam pelaksanaan tugas.
- Kemampuan memperjuangkan kepentingan perusahaan untuk mencapai hasil yang maksimal.
- Rasa tanggung jawab terhadap perusahaan.
- Kemampuan menjaga citra perusahaan.
- Kemampuan menggunakan wewenang secara proposional untuk kepentingan perusahaan,

3. Penilaian Pengawai Professional/ Fungsional

a. Kemampuan Teknis

- Penguasaan keahlian teknis sesuai dengan keahliannya.
- Kemampuan bekerja sesuai dengan persyaratan yang diperlukan.
- Kemampuan mengembangkan wawasan baru sesuai dengan fungsi/ keahliannya.

b. Kemampuan Manajerial

- Perencanaan
 - (1) Kemampuan membuat rencana kegiatan.
 - (2) Kemampuan menyediakan saran pendukung dalam rangka pengaturan pekerjaan.
- Mengorganisasi

Kemampuan mengatur tugas sesuai dengan fungsi.

- Pengendalian
 - (1) Kualitas dan kuantitas hasil kerja.
 - (2) Kemandirian (campur tangan atasan pihak lain dalam menyelesaikan pekerjaannya).

c. Sikap

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

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

1. Kekuatan/ kelemahan yaitu;

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

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

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

Faktor-faktor yang diperhatikan dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja lebih menekankan pada kualitas kerja pegawai dari mulai prestasi kerja, sikap, dan keahlian baik keahlian manajerial maupun professional. Nampak bahwa UPPD Propinsi Wilayah XXI Bandung Tengah sangat mementingkan kualitas hasil kerja

pegawainya. Hal ini dapat mendorong pegawai untuk mengembangkan potensi dan keahlian yang ada pada dirinya.

4.2.3 Kriteria Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Menurut Wahyudi (2005:122), kriteria penilaian prestasi kerja memenuhi beberapa syarat yaitu:

1. Relevan, karena penilaian prestasi kerja dilakukan terhadap uraian pekerjaan yang telah dibebankan pada pegawai yang dinilai bukan pada pekerjaan lainnya yang bukan menjadi tugas dan tanggung jawab pegawai yang bersangkutan, kecuali bila ada tugas tambahan terhadap seorang pegawai, tugas tambahan itu ikut dinilai.
2. Akseptabel, artinya bahwa penilaian prestasi kerja yang dilakukan dapat diterima, karena memberikan kesempatan pada pegawai yang bersangkutan untuk mengajukan keberatan bila merasa tidak sesuai dengan kemampuan atau prestasi kerja yang telah dilakukannya.
3. Reliabel, penilaian prestasi kerja yang dilakukan dapat dipercaya karena berdasarkan tolak ukur yang telah ditetapkan.
4. Sensitif, penilaian prestasi kerja cukup sensitif karena dapat dibedakan pegawai yang efektif atau tidak, baik sekali, cukup, kurang, kurang sekali.

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

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

menekankan pada kualitas kerja pegawai dari mulai prestasi kerja, potensi, sikap dan keahlian baik keahlian managerial maupun profesional. Hal ini dapat mendorong pegawai untuk mengembangkan potensi dan keahlian yang ada pada dirinya.

4.3 Masalah-masalah yang Timbul dalam Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

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

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

2.4 Usaha-usaha yang Dilakukan untuk Mengatasi Masalah dalam Sistem Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

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

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

efektif. Metode penilaian prestasi kerja yang digunakan tidak seluruhnya mengadopsi metode penilaian yang ada dalam teori yang dikemukakan oleh para ahli (seperti telah diuraikan dalam BAB II) tetapi hanya menggunakan gabungan metode tradisional dan metode moderen dimana penilaian prestasi kerja pegawai dilakukan mulai dari jenjang tertinggi sampai jenjang terendah. Hal ini bisa di buktikan dengan adanya pengklasifikasian formulir evaluasi prestasi kerja pegawai bagi jenjang staf, jenjang manajerial dan fungsional.

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