

PENGARUH PENILAIAN PEGAWAI TERHADAP
DISIPLIN KERJA PADA BANK PEMBANGUNAN DAERAH
JAWA BARAT CABANG BOGOR

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SALAH SATU SYARAT DALAM
MENCAPAI GELAR SARJANA EKONOMI JURUSAN MANAJEMEN

PADA

FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS PAKUAN BOGOR



DRAFT PERSETUJUAN SKRIPSI

MENGETAHUI

KETUA JURUSAN MANAJEMEN

(Drs. TJIPTI BADIN)

MENGETAHUI

DOSEN PEMBIMBING

(Drs. EMON SUPARMAN)



DEKAN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN

(Drs. HARTI GURSIDA)



**PENGARUH PENILAIAN PEGAWAI TERHADAP
DISIPLIN KERJA PADA BANK PEMBANGUNAN DAERAH
JAWA BARAT CABANG BOGOR**

S K R I P S I

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Manajemen
pada
Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor



Oleh

R. Aten Gumilar Supriana
No.Mhsw./NIRM : 021181123/81.3047000799
No. Ujian Negara : 85.1043402035

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN BOGOR**

1988

PANITIA UJIAN NEGARA

Bidang Ilmu Ekonomi Program S1
Kopertis Wilayah IV Jawa Barat

Menyetujui,



(Dra. H. Daedumi Darmawan)

Sekretaris



(Drs. Tatang Gandasasmita)

Evaluator

PERSEBAHAN BUAT

ISTERIKU TERCINTA "BINTAKARAWATI RACHMAN",
DAN UNTUK ANAKKU TERSAYANG
YANG TENGAH KUTUNGGU KEHADIRANNYA

SETIAP ORANG PUNYA PIKIRAN SEHAT
TETAPI SANGAT SEDIKIT YANG DAPAT
BERTINDAK BIJAKSANA

JANGANLAH ANDA BERGEMBIRA LEBIH DAHULU
SEBELUM ANDA DAPAT MELEPASKAN DIRI
DARI KESULITAN

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Subhanahu Wa Taala, yang telah menganugerahi penulis dengan limpahan Rahmat dan Inayah Nya, sehingga penulis akhirnya berhasil menyelesaikan skripsi sederhana yang diberi judul :

"PENGARUH PENILAIAN PEGAWAI TERHADAP DISIPLIN KERJA PADA BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA BARAT CABANG BOGOR".

Skripsi ini disusun dengan maksud untuk memenuhi salah satu persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Pakuan Bogor, disamping juga merupakan usaha penulis untuk mencoba mengemukakan gambaran tentang betapa pentingnya arti serta peranan Penilaian bagi Peningkatan Disiplin Pegawai.

Penulis menyadari bahwa isi maupun cara pengungkapan materi dalam skripsi ini adalah masih sangat sederhana dan jauh dari sempurna. Hal tersebut tiada lain karena keterbatasan pengetahuan maupun kemampuan yang dimiliki penulis semata.

Namun demikian, berkat dorongan, petunjuk serta bimbingan yang diberikan oleh berbagai pihak, disertai doa dan usaha yang maksimal dari penulis, maka skripsi ini akhirnya berhasil disusun.

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

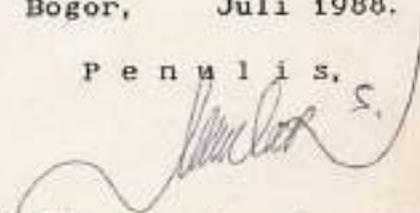
1. Bapak Drs. Emon Suparman, selaku dosen pembimbing yang telah bersedia memberikan bimbingan, petunjuk serta nasehat yang sangat membantu dalam penyusunan skripsi.

2. Bapak Drs. Tjep Baden, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor,
3. Bapak Drs. Hari Gursida Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor,
4. Bapak Prof. Dr. Ir. Thajib Hadiwidjaja, selaku Rektor Universitas Ekonomi Universitas Pakuan,
5. Bapak Pimpinan dan Staf Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor yang telah memberikan ijin dan kesempatan bagi penulis untuk mengadakan penelitian dan memperoleh data atau informasi yang diperlukan dalam rangka penyusunan skripsi,
6. Ibunda, Kakak/Adik tercinta serta isteri tersayang yang telah banyak memberikan pengertian dan dorongan moril sehingga selesainya penyusunan skripsi ini.

Semoga Allah Subhanahu Wa Taala berkenan melimpahkan Taufiq dan Hidayyah Nya kepada Kita sekalian. Amien.

Bogor, Juli 1988.

P e n u l i s,



R. Aten Gumilar Supriana.

NRP. 021181123

NIRM. 81. 3047000799

DAFTAR ISI

halaman

KATA PENGANTAR	1
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi Masalah	3
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	4
1.4. Kegunaan Penelitian	5
1.5. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis	5
1.6. Metode Penelitian	6
1.7. Lokasi dan Waktu Penelitian	7
1.8. Sistematika Pembahasan	7

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Manajemen, Manajemen Kepegawaian ...	10
2.2. Pengertian dan Tujuan Penilaian Pegawai	14

2.3. Program Penilaian Pegawai	16
2.4. Hubungan Penilaian Pegawai dengan - Disiplin Kerja	21

BAB III. OBYEK PENELITIAN

3.1. Sejarah Singkat Bank Pembangunan Daerah - Jawa Barat Cabang Bogor	23
3.2. Struktur Organisasi	28
3.3. Pelaksanaan Penilaian Pegawai pada Bank - Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor	35
3.4. Perubahan akibat adanya Penilaian Pegawai	39
3.5. Metode dan Teknik Penelitian	40

BAB IV. PEMBAHASAN PENGARUH PENILAIAN PEGAWAI TERHADAP DISIPLIN KERJA PADA BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA BARAT CABANG BOGOR	48
--	----

BAB V. RANGKUMAN KESELURUHAN	67
------------------------------------	----

BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN	
b.1. Kesimpulan	72
6.2. Saran - saran	75

DAFTAR PUSTAKA	76
----------------------	----

L A M P I R A N	78
-----------------------	----

DAFTAR TABEL

Nomor	halaman
1. Umur responden	49.
2. Pendidikan responden	50.
3. Jabatan/fungsi dinas responden	51.
4. Pendapat responden tentang arti dan peranan program penilaian pegawai	52.
5. Pendapat responden tentang tatacara penerapan penilaian pegawai	53.
6. Penilaian responden tentang pengaruh penilaian pegawai terhadap disiplin kerja	53.
7. Tanggapan responden tentang perlu atau tidaknya dilakukan penyempurnaan sistem penilaian pegawai	55.
8. Tanggapan responden tentang manfaat penilaian pegawai pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor	55.
9. Tanggapan responden tentang pengaruh penilaian pegawai "yang disempurnakan" terhadap disiplin kerja.	56.
10. Tanggapan responden tentang kesanggupan kerja pegawai setelah penyempurnaan penilaian oleh atasan	57.
11. Tanggapan responden tentang pengaruh penilaian pegawai terhadap peningkatan hasil kerja	57.
12. Perkembangan operasional Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor Tahun 1983 s/d 1987	59.
13. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP. 3) 20 pegawai pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor, periode sebelum penyempurnaan sistem penilaian pegawai	65.
14. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP. 3) 20 pegawai pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor, periode sesudah penyempurnaan sistem penilaian pegawai	66.

DAFTAR GAMBAR

Nomor	halaman
1. Bagan Struktur Organisasi Bank Pembangunan Daerah - Jawa Barat Cabang Bogor	77.

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	halaman
1. A n g k e t	78.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Secara umum, organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan atas dasar kerja sama yang mempunyai bentuk dan susunan yang secara jelas dan formal merumuskan tugas tiap - tiap unsur serta menegaskan hubungan yang satu dengan yang lain.

Organisasi Bank dilandaskan pada azas - azas organisasi yang sehat yang didalamnya termasuk perencanaan dan pengawasan yang baik dan pelaksanaannya yang di desentralisasikan sesuai dengan wewenang yang diberikan, tiap - tiap tingkat manajemen melakukan pengawasan yang cermat atas pelaksanaan tugas masing - masing dan oleh karena itu faktor manusia dalam suatu organisasi merupakan faktor yang penting.

Peningkatan dan perkembangan pekerjaan harus diimbangi pula dengan peningkatan karyawan, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif dengan dasar itu penilaian karya pegawai harus tetap dilaksanakan setiap periode waktu tertentu dengan penilaian yang obyektif sehingga tidak merugikan pegawai maupun kesalahan dalam menilai.

Program penilaian pegawai dalam setiap Badan Usaha merupakan hal yang cukup penting dan perlu dalam rangka pengembangan pegawai.

Dengan adanya penilaian pegawai, pimpinan dapat mengetahui tentang kemampuan atau kelemahan pegawai, tentang pelaksanaan tugas, tentang hasil kerja pegawai atau dengan kata lain akan dapat mengetahui potensi dan prestasi pegawainya.

Bagi pegawai penilaian tersebut dapat menimbulkan rasa puas pada diri mereka sehingga mau bekerja dengan baik dan berdisiplin karena mereka sadar bahwa hasil kerjanya dinilai pimpinan secara wajar, selanjutnya apabila pegawai mengetahui benar tentang hasil kerjanya memungkinkan ia dapat bertindak untuk memperbaiki pekerjaannya pada hari - hari berikutnya karena ia menyadari bahwa penilaian pegawai yang dilaksanakan oleh instansi atau atasannya bukan untuk mencari - cari kesalahan atau kelemahannya akan tetapi sebaliknya untuk memperbaiki dan memberikan bimbingan secara konstruktif sesuai dengan prestasi dan potensi yang dimilikinya.

Dengan demikian berkembangnya prestasi dan potensi yang dimiliki oleh pegawai maka dengan sendirinya akan semakin besar kontribusi yang dapat diberikan bagi perkembangan instansi yang pada gilirannya akan memberikan umpan balik bagi perkembangan serta kepentingan pegawai berupa kesejahteraan pegawai yang cukup, tetapi sebaliknya apabila pegawai tersebut lalai dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang diberikan oleh atasannya maka akan berpengaruh bagi kenaikan pangkat maupun golongan, sehingga ia merasakan tindakan yang diambil instansi bersangkutan sesuai dengan kelalaiannya.

Oleh karena itu penilaian pegawai sangatlah tepat diterapkan dalam suatu badan usaha sehingga dampaknya dapat dirasakan oleh pegawai yang bersangkutan.

1.2. Identifikasi Masalah.

Perkembangan dan perubahan sosial ekonomi serta teknologi dan tata cara pengelolaan usaha yang berlangsung selama ini mempengaruhi pula hubungan kerja antara perusahaan dan pegawai, oleh karena itu hubungan antara keduanya sangatlah erat dalam hal pencapaian tujuan, sehingga pihak pimpinan perlu mengadakan suatu penilaian bagi pegawainya dalam rangka pelaksanaan tugas yang diberikan, apakah tugas-tugas rutin tersebut dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya atautkah tidak, sehingga disiplin pegawai dalam melaksanakan tugas dapat diketahui secara jelas melalui hasil penilaian tersebut.

Selain itu penilaian merupakan alat manajemen dalam rangka mengukur produktifitas kerja serta motivasi bagi pegawai untuk mengembangkan kemampuannya, dengan demikian anggota manajemen harus mengetahui posisi dirinya maupun pekerjaannya. Dalam gambaran secara keseluruhan yaitu mengetahui apa yang harus dilakukan atau dikerjakan, dimana ia melakukan pekerjaannya itu.

Salah satu kerjasama kelompok adalah penilaian pegawai, sebab didalamnya dinilai tentang unsur-unsur kerjasama antar pegawai atau kelompok sekaligus mengetahui sampai

sejauh mana aspek dari kerja. Penyelenggaraan penilaian yang baik sangat besar terpengaruhnya terhadap partisipasi, disiplin dan produktifitas serta Kepuasan pegawai dalam melaksanakan tugas yang diembannya dalam suatu organisasi perusahaan, karena itulah penilaian pegawai yang tepat perlu dipahami dan dihayati serta dilaksanakan oleh pimpinan pada Kantor bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian.

Maksud dan tujuan penelitian antara lain adalah ;

1. Memberikan kesempatan kepada pegawaiian untuk berkonsultasi mengenai kekurangan yang ada pada dirinya serta hambatan yang dihadapi dalam menyelesaikan tugas sehingga prestasi kerja pegawai tersebut dapat dikembangkan secara efektif dan efisien.
2. Memperoleh data yang diperlukan dalam rangka penyusunan skripsi,
3. Mengetahui sampai sejauh mana tingkat efisiensi kerja pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor,
4. Untuk mengetahui bagaimana Pengaruh Penilaian Pegawai terhadap Disiplin Kerja pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor,
5. Merupakan tugas dalam rangka penulisan skripsi yang mana merupakan salah satu syarat untuk mendapatkan gelar sarjana ekonomi pada Universitas Pakuan Bogor.

1.4. Kegunaan Penelitian.

1. Bagi penulis pada umumnya untuk menambah pengetahuan terutama dalam bidang manajemen kepegawaian,
2. Bagi Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor untuk menambah masukan dalam rangka melaksanakan kegiatannya khususnya didalam penyelenggaraan penilaian pegawai,
3. Sedangkan untuk pihak lain diharapkan agar dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan dalam penyelenggaraan penilaian pegawai di lingkungannya.

1.5. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis.

Penilaian pegawai adalah suatu tata cara formal didalam melakukan evaluasi terhadap hasil kerja serta potensi pegawai dalam suatu periode tertentu yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan untuk maksud dan tujuan tertentu dari suatu organisasi perusahaan.

Masalah-masalah yang timbul adalah bagaimana caranya pimpinan untuk melakukan pengawasan, pengendalian dan penilaian terhadap kegiatan perusahaan sehingga pimpinan perlu mendapatkan suatu informasi yang dapat dipercaya sehingga tindakan selanjutnya mengambil suatu kesimpulan, dan akhirnya suatu keputusan secara cepat, tepat dan memenuhi sasarannya.

Salah satu dari berbagai masalah yang dihadapi oleh pimpinan Kantor Bank Pembangunan Daerah Jawa barat Cabang Bogor adalah penilaian pegawai dimana sifat dan watak dari-

pada masing-masing individu tidaklah sama antara yang satu dengan yang lain. Dengan kondisi yang demikian diharapkan pimpinan Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor dapat menerapkan science and art dalam menilai pegawai sehingga nantinya disiplin pegawai dapat ditingkatkan.

Dengan demikian penilaian pegawai mutlak ada di setiap organisasi, baik organisasi pemerintah pusat, pemerintah daerah, maupun swasta, karena penilaian merupakan suatu tata-cara formal didalam melakukan evaluasi terhadap hasil kerja serta potensi pegawai dalam suatu periode tertentu yang telah direncanakan sebelumnya, sehingga dengan demikian penilaian sangat penting bagi pimpinan organisasi untuk menggerakkan seluruh anggotanya agar bekerja lebih baik daripada sebelumnya, sehingga pegawai melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya.

Jadi, dengan bertitik tolak dari uraian tersebut, penulis menyampaikan hipotesa sebagai berikut : Bilamana penilaian dilaksanakan secara baik dan terencana, akan memberikan pengaruh positif terhadap disiplin kerja pegawai.

1.6. Metode Penelitian.

Metode penelitian yang dipergunakan dalam penyusunan ialah survey dan teknik penyajian data dilakukan sebagai berikut ;

1. Studi kepustakaan (Penelitian Pustaka).

Pengumpulan data melalui perpustakaan, buku-buku dan literatur yang adan hubungannya dengan materi penelitian,

2. Penelitian di lapangan.

Pengumpulan data langsung menghubungi Kantor Bank Pembangunan Daerah Jawa barat Cabang Bogor,

3. Menghubungi dan mengadakan wawancara dengan para pegawai Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor.

1.7. Lokasi dan Waktu Penelitian.

a. Lokasi penelitian dilaksanakan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor, Jalan Kapten Muslihat nomor 11-13 Bogor,

b. Waktu penelitian berlangsung selama 2 (dua) bulan, mulai awal April 1988 sampai dengan akhir Juni 1988.

1.8. Sistematika Pembahasan.

Dalam uraian atau sistematika pembahasan, penulis akan mengemukakan secara garis besar mengenai isi keseluruhan skripsi ini dalam bab-bab sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan.

Pada pendahuluan ini diuraikan mengenai latar belakang penelitian, identifikasi masalah, maksud dan tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kerangka pemikiran dan hipotesa, metode penelitian, waktu dan lokasi penelitian, serta sistematika pembahasan.

Bab II : Tinjauan Pustaka.

Membahas teori yang mendasari penelitian serta analisa yang akan dilakukan, meliputi pengertian manajemen, manajemen kepegawaian, pengertian dan tujuan penilaian pegawai, program penilaian pegawai, hubungan penilaian pegawai dengan disiplin kerja.

Bab III : Obyek penelitian.

Disini diuraikan mengenai sejarah singkat Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat, Struktur organisasi, pelaksanaan penilaian pegawai pada Bank Pembangunan Daerah Jawa barat Cabang Bogor, perubahan akibat adanya penilaian pegawai, dan metode serta teknik penelitian.

Bab IV : Pembahasan Pengaruh Penilaian Pegawai terhadap Disiplin Kerja pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor.

Dalam bab ini sampailah penulis pada pokok pembahasan masalah, yaitu hal-hal yang merupakan kebijaksanaan dalam pelaksanaan penilaian pegawai dalam rangka mencapai produktifitas dan meningkatkan disiplin pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehingga diharapkan dapat diketahui dampak positif dan negatifnya daripada pelaksanaan penilaian pegawai pada Kantor bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor.

Bab V : Rangkuman keseluruhan.

Dalam bab ini penulis mengumpulkan hal-hal yang telah dibahas dalam bab-bab sebelumnya, dimana secara singkat merangkum dan berusaha menjelaskan tentang manfaat penilaian pegawai bagi produktivitas dan pengembangan serta disiplin pegawai sehingga diharapkan pembaca dapat mengetahui secara jelas tentang penyusunan skripsi ini.

Bab VI : Kesimpulan dan Saran-saran.

Sebagai akhir dari pembahasan, penulis mencoba menarik beberapa kesimpulan dan mengajukan saran-saran yang mudah-mudahan dapat menjadi sumbangan yang positif bagi Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor dalam melaksanakan program penilaian pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian manajemen.

Sebelum menguraikan masalah manajemen, perlu kiranya dibahas terlebih dahulu tujuan mempelajari manajemen.

Tujuan utama dalam mempelajari manajemen ialah untuk memperoleh suatu cara, teknik dan metode yang sebaik-baiknya dilakukan agar dengan adanya sumber-sumber yang sangat terbatas, seperti modal, tanah, tenaga dan sebagainya dapatlah diperoleh suatu hasil yang sebesar-besarnya, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Secara umum manajemen diartikan sebagai suatu usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui bantuan orang-orang. Seperti diketahui, didalam memberikan suatu pengertian mengenai manajemen dapat ditinjau dari berbagai segi, oleh karena itu banyak para ahli yang memberikan pendapat yang beraneka ragam sesuai segi tinjauannya, yang sepintas nampak berbeda-beda, namun secara prinsip sebetulnya memiliki maksud dan pengertian yang sama.

Walaupun belum terdapat keseragaman dalam memberikan definisi manajemen dari para ahli, penulis akan memberikan beberapa definisi mengenai manajemen, yang antara lain dikemukakan oleh :

Drs. M. Manullang memberikan definisi tentang manajemen sebagai berikut :

"Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengontrolan daripada human and natural resources untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu". 1)

George R. Terry, memberikan definisi sebagai berikut :

"Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, controlling, utilizing in each both science and art, and followed in order to accomplish predetermined objectives". 2)

Berdasarkan pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu proses kegiatan/usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kerjasama orang lain.

Selanjutnya penulis akan mengemukakan pengertian manajemen Kepegawaian yang merupakan sub bidang dari ilmu manajemen.

Gunawan Jiwanto, memberikan definisi sebagai berikut :

"Manajemen kepegawaian/personalia memfokuskan perhatiannya pada unsur kegiatan manusia dimana terutama berkepentingan dengan input atau sumber daya manusia yang dimiliki suatu organisasi". 3)

Sedangkan Drs. Heidjrachman Ranupandojo dan Drs. Suad Husnan MBA, menulis definisi tentang manajemen kepegawaian sebagai berikut :

-
- 1) Manullang, M., Drs., Management Personalia, Ghalia Indonesia, Cetakan Kelima, 1976, halaman 3.
 - 2) George R. Terry, Principles of management, Richard D. Irwin Inc, Hom Wood Illionis, Third Edition, 1960, p. 60.
 - 3) Gunawan Djiwanto, Manajemen Personalia dan Sumber Daya manusia, Pusat Pengembangan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Atmajaya, Jogjakarta, 1985, halaman 6.

"Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat". 4)

Adapun obyek penelaahan dari cabang ilmu ini berorientasi kepada man power (sumber daya manusia) didalam penerapan kegiatan daripada manajemen sumber daya manusia ini menjadi kompleks dan nampak semakin jelas apabila kita perhatikan batasan tentang manajemen personalia yang dikemukakan oleh ahli manajemen terkemuka Edwin B. Flippo, sebagai berikut :

"Personnel management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance and separation of human resources to the end that individual, organizational, and societal objectives are accomplished"5)

Manajemen personalia sebagaimana diformulasikan dalam batasan-batasan yang telah dikemukakan, dirumuskan sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari fungsi-fungsi operasi sumber daya manusia. Fungsi-fungsi tersebut meliputi pengadaan, pengembangan, pengintegrasian dan pemeliharaan/perawatan sumber daya manusia didalam suatu organisasi.

-
- 4) Heidjrachman Ranupandojo, Drs, dan Suad Husnan, Drs, MBA, Manajemen Personalia, BPFE Yogyakarta, Edisi Ketiga, 1984, halaman 5.
 - 5) Flippo Adwin B., Personnel Management, Sixth Edition, International Student Edition, Mc. Graw Hill Book Company, Richard Clay (S. E. A) Pte., Ltd., 1984, p. 5.

Jadi, tugas yang pokok dari manajemen kepegawaian adalah bagaimana usaha-usaha yang harus dilakukan untuk mendapatkan, mengarahkan, membina dan memelihara pegawai agar terbentuk pegawai-pegawai yang memiliki kesanggupan dan kemampuan kerja yang prima dalam suasana kerja yang menyenangkan dengan syarat-syarat kerja yang memuaskan, serta bagaimana memanfaatkan pegawai secara lebih efektif dan efisien, dengan mensuplai pegawai dalam kualitas dan kuantitas yang dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam pengetrapannya, manajemen personalia tidaklah semudah pengelolaan cabang-cabang manajemen yang lain, karena manajemen personalia menitik-beratkan perhatiannya kepada faktor tenaga kerja yaitu manusia, dimana tipe daripada tiap-tiap manusia berlainan baik sifat, watak, tabiat, dan mempunyai keinginan, tujuan serta cita-cita, perasaan, akal kepribadian, dan latar belakang yang juga berlain-lainan.

Berhasil-tidaknya pencapaian suatu tujuan, faktor manusia adalah sangat dominan dan sekaligus penentu. Betapapun baiknya suatu sistem ataupun canggihnya suatu peralatan, tetap masih memerlukan tenaga manusia untuk melaksanakannya.

Oleh sebab itu seorang pimpinan dituntut untuk dapat menggerakkan bawahannya agar mampu bekerja dan menciptakan hubungan dan kerjasama yang harmonis, baik secara vertikal maupun horisontal, serta masing-masing mempunyai rasa keikut-sertaan dan tanggungjawab atas pencapaian tugas dan tujuan sesuai dengan yang telah ditetapkan / digariskan oleh pimpinan

teratas, dalam hal ini direksi perusahaan, diantaranya adalah penilaian pegawai yang dimaksudkan untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berkonsultasi mengenai kelebihan dan kelemahan yang ada pada diri mereka, serta hambatan-hambatan yang dihadapi dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga prestasi kerja masing-masing pegawai dapat dikembangkan secara lebih optimal, (efektif dan efisien).

2.2. Pengertian dan Tujuan Penilaian Pegawai.

Dalam bab sebelumnya penulis telah mengemukakan pentingnya peranan pegawai dalam tujuan organisasi, baik itu suatu instansi pemerintah maupun swasta. Oleh karena itu masalah untuk menilai pegawai merupakan masalah yang perlu mendapatkan perhatian sewajarnya, karena dengan demikian pimpinan organisasi dapat mengetahui beberapa hal tentang :

- Kemampuan dan kelemahan pegawai,
- kelancaran pelaksanaan tugas,
- hasil kerja pegawai, atau dengan kata lain mengetahui potensi dan prestasi kerja pegawai yang dinilai, dimana penilaian pegawai merupakan suatu tata cara formal didalam melakukan evaluasi terhadap hasil kerja serta potensi pegawai dalam suatu periode tertentu yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan. 5)

5) Pedoman Penilaian Karya.

(Bandung : bank Pembangunan Daerah Jawa Barat, 1987), halaman 4.

Adapun maksud dan tujuannya yaitu membantu dan mendorong pegawai agar berusaha untuk meningkatkan prestasinya serta mengembangkan potensi yang dimiliki secara optimal, sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih besar dalam rangka mencapai tujuan perusahaan serta meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja atas hasil prestasi kerja yang dilakukan oleh pegawai. 7)

Sedangkan menurut Kolonel Susilo Martojo, SE., bahwa pengertian penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah :

"Proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan". 8)

Apabila penilaian prestasi kerja tersebut dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar, dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan sekaligus meningkatkan loyalitas anggota organisasi (para karyawan). Hal ini tentunya akan menguntungkan organisasi tersebut, dan paling tidak para karyawan akan mengetahui sampai dimana dan bagaimana prestasinya dinilai oleh atasan atau tim penilai. Kelebihan maupun kekurangan yang ada akan dapat merupakan suatu pengalaman bagi kemajuan-kemajuan dimasa mendatang.

7) Pedoman Penilaian Karya, Op. cit., halaman 5.

8) Susilo Martojo, SE., Kolonel Kal., manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta, Maret 1987, halaman 92.

2.3. Program Penilaian Pegawai.

Disamping menyadari pentingnya pemilihan metode atau sistem yang akan digunakan, kita perlu pula menyadari pentingnya kemampuan penilai. Dalam hal ini penulis akan membicarakan beberapa hal mengenai :

1. Siapa yang menilai,
2. Kapan melakukan penilaian,
3. Melatih penilai,
4. Memonitor efektifitas program penilaian.

Ad. 1. Siapa yang akan menilai.

Pada umumnya yang mempunyai wewenang untuk menilai adalah atasan langsung dari pegawai yang dinilai. Hal ini tentu saja paling tepat, karena yang mengetahui secara langsung pekerjaan bawahan sehari-harinya atas dasar pelaksanaan tugas yang diberikannya secara lisan maupun tertulis. Namun demikian ada juga yang berkeberatan apabila penilaian hanya dilakukan oleh atasan langsung seorang diri, karena dikhawatirkan adanya unsur subyektifitas. Karena itu ada organisasi yang mempergunakan beberapa orang pimpinan dalam melakukan penilaian terhadap bawahan, yaitu semacam tim penilai. Meskipun demikian, kadang-kadang sulit bagi suatu organisasi untuk melakukan penilaian dengan cara menggunakan beberapa orang atasan, karena memang hanya terdapat satu pimpinan dalam suatu bagian. Dengan demikian cara lain yang ditempuh adalah menilai kembali hasil penilaian seseorang atasan

dalam suatu bagian. Adapun pihak yang melakukan penilaian kembali bisa bagian personalia ataupun pihak atasan lebih lanjutnya.

Menurut Drs. Heidjrachman Ranupandojo dan Drs. Suad Husnan MBA., bahwa suatu cara yang lebih maju di dalam penilaian atas dasar pendekatan "behaviour" adalah dengan mengajak para bawahan sendiri untuk melakukan penilaian terhadap dirinya sendiri. Keberatan cara semacam ini adalah kemungkinan penilaian yang terlalu baik bagi diri sendiri, dibanding dengan penilaian atasannya. 9)

Beberapa hasil penilaian memang menunjukkan kecenderungan semacam itu, dan juga termasuk yang diterapkan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor-pun memang demikian adanya, sehingga mereka yang memang "tidak baik" cenderung menilai diri jauh berbeda dengan penilaian atasannya. Cara ini memang didasarkan atas ide dari negara-negara Barat (khususnya Amerika), dan penerapan di negara lain juga termasuk Indonesia, perlu mempertimbangkan faktor kultur atau kebudayaan yang berbeda antara suatu bangsa dengan bangsa yang lainnya.

Meskipun demikian, cara semacam ini paling tidak dapat dipakai sebagai pembandingan antara penilaian dari atasan dengan penilaian dari karyawan sendiri.

9) Heidjrachman Ranupandojo, Drs. Suad Husnan, Drs. MBA., Manajemen Personalia, BPFE Jogjakarta, Edisi Ketiga, 1984, halaman 128.

Cara lain yang disarankan untuk penilaian ini adalah penilaian dilakukan oleh atasan dengan dibantu wakil dan karyawan senior yang bisa dipercaya dan mempunyai kemampuan dalam menilai, baik mental ataupun faktor-faktor lain yang menunjang dalam menilai seorang karyawan.

Ad. 2. Kapan melakukan penilaian.

Jadwal penilaian biasanya berlangsung setahun sekali untuk masa kerja 12 bulan, dimana kenaikan pangkat ditetapkan pada tanggal 1 Januari dan 1 Juli setiap tahunnya maka penilaian pegawai waktunya diatur sebagai berikut :

- a. Untuk pegawai yang diangkat dan atau kenaikan berkala/pangkat terakhirnya jatuh pada bulan sebelum bulan Januari, maka penilaian pegawai untuk masa kerja 12 bulan sebelumnya dilakukan pada tanggal 1 Januari.
- b. Untuk pegawai yang diangkat dan atau kenaikan berkala/pangkat terakhirnya jatuh pada bulan sesudah bulan Januari, maka penilaian pegawai untuk masa kerja 12 bulan sebelumnya dilakukan pada tanggal 1 Juli.

Untuk karyawan baru, biasanya dinilai lebih sering daripada karyawan yang sudah lama bekerja, mengingat karyawan lama hampir menguasai seluruh pekerjaan rutinnnya bila dibandingkan dengan karyawan baru yang harus dibimbing dan digembleng dalam menghadapi tugas-tugas yang harus dilaksanakan dari atasannya. Dan yang perlu diperhatikan adalah bahwa penilaian tidak perlu diselesaikan dalam waktu singkat atau satu hari saja, dan apabila

jumlah pegawai yang dinilai cukup banyak, 20 atau 30 orang misalnya ; penilaian dalam waktu satu hari jelas akan memberikan beban yang terlalu berat, dan mungkin tidak bisa melakukan penilaian dengan baik dan obyektif, sehingga dapat mempunyai dampak bagi tugas-tugas rutin yang dilaksanakan dibawahnya.

Ad. 3. Melatih Penilai.

Didalam melatih penilai, jelas perlu diuraikan secara lengkap tentang falsafah dan sifat penilaian. Faktor-faktor yang digunakan serta kategori dan definisinya perlu dianalisa dan ditentukan secara cermat.

Disamping itu didalam latihan perlu ditekankan kesalahan-kesalahan umum sebagaimana pendapat Drs. Heidjrachman Ranupandojo dan Drs. Suad Husnan MBA., sebagai berikut :

- a. Kesalahan karena kesan sesaat (the halo error),
- b. Kecenderungan berada ditengah (central tendency),
- c. Kesalahan karena sifat tertentu ;
 - terlalu keras menilai,
 - terlalu lunak menilai,
- d. Bias karena faktor-faktor seperti :
 - s e n i o r i t a s ,
 - suku, agama, atau kelompok,
 - jenis kelamin,
 - k e d u d u k a n. 10)

10) Heidjrachman Ranupandojo, Drs, Suad Husnan, Drs, MBA.,
Op.cit., halaman 129.

Kesalahan karena kesan sesaat timbul karena seseorang tiba-tiba senang atau tidak senang terhadap seseorang. Sebagai akibatnya penilaian akan terpengaruh terlalu baik atau terlalu jelek.

Kecenderungan berada ditengah menunjukkan bahwa penilai segan untuk menilai erlalu baik ataupun terlalu jelek, dan ini paling banyak kita jumpai disetiap organisasi baik pemerintah maupun swasta, sehingga untuk amannya mereka cenderung menilai seseorang tidak terlalu jelek maupun terlalu baik (cukup baik). Biasanya hal demikain terjadi apabila menilai melihat kepada pengalaman-pengalaman tahun sebelumnya dan ditunjang oleh faktor-faktor yang mendorong bagi keputusan penilaiannya.

Penilai yang memberikan penilaian terlalu keras akan menghasilkan penilaian yang cenderung jelek, sebaliknya penilai yang lunak cenderung akan memberikan nilai terlalu baik. Kalau dibandingkan dengan penilaian normal, maka nampaklah bahwa distribusi penilaian akan cenderung berada pada kriteria "cukup baik".

Sebab-sebab lain yang mempengaruhi penilaian adalah senioritas, dimana ada kecenderungan menilai baik pegawai yang lebih senior, suku, agama, umur dan kelompok yang sama bisa mempengaruhi penilaian menjadi baik, sebaliknya untuk jenis kelamin berbeda cenderung dinilai kurang. Mereka yang berada pada posisi kuat sering pulai dinilai lebih baik daripada kelompok lain yang lebih lemah.

Ad. 4. Memonitor Efektifitas Program Penilaian.

Setiap program yang dilaksanakan tentunya perlu pengawasan demi terlaksananya program tersebut, dan kegiatan ini biasanya dilakukan oleh bagian personalia. Disini perlu dibandingkan penilaian untuk setiap pegawai disetiap bagian selama beberapa periode untuk menilai konsistensi dan realibility penilaian tersebut. Realibility penilaian ditunjukkan dari kesamaan penilaian untuk seseorang pegawai yang dilakukan oleh dua orang penilai.

Disamping itu penilaian juga harus mempunyai unsur "validitas" yaitu kita harus menemukan hubungan tertentu antara hasil penilaian dengan prestasi kerjanya, misal tentang kuantitas pekerjaan, kualitas dan absensi-pun memegang peranan yang penting, yaitu untuk mengukur tingkat kepatuhan terhadap kedisiplinan seseorang pegawai dalam menghadapi tugas rutin yang diberikan oleh atasan terhadap bawahan, sehingga dengan demikian diharapkan apabila kepatuhan datang dan pulang kantor dilaksanakan dengan baik maka kemungkinan besar pegawai tersebut akan lebih cepat dipromosikan, dan minimal kenaikan pangkat atau berkalanya tidak terhambat.

2.4. Hubungan Penilaian Pegawai dan Disiplin Kerja.

Sebagaimana telah diketahui penilaian pegawai yang kurang obyektif akan dapat menjurus kepada kemajuan prestasi kerja yang lamban, dan kurang efektif, sehingga akan dapat menghambat dan mengurangi kerjasama.

Berkurangnya kerjasama dapat menimbulkan suasana dan kondisi kerja yang kurang nyaman tentunya, kondisi yang demikian akan mengurangi gairah dan semangat kerja, sehingga akan berakibat menurunnya disiplin pegawai, dimana disiplin pada hakekatnya adalah merupakan usaha serta ketaatan pegawai didalam melaksanakan/mematuhi peraturan-peraturan serta tata tertib, meliputi ketaatan terhadap perintah-perintah dinas dengan penuh rasa tanggungjawab, dedikasi/-loyalitas dan sebagainya, yang telah digariskan didalam suatu organisasi/perusahaan.

Sebaliknya penilaian pegawai yang dilaksanakan secara semestinya (baik dan obyektif), dapat menciptakan suasana dan kerjasama yang harmonis serta kondisi kerja yang nyaman. Dengan demikian diharapkan akan dapat menimbulkan semangat dan gairah kerja yang tinggi, yang pada gilirannya mampu meningkatkan disiplin pegawai.

Dari uraian tersebut diatas tercermin adanya hubungan yang sangat erat antara penilaian pegawai dan pengaruhnya terhadap peningkatan disiplin kerja.

BAB III OBJEK PENELITIAN

3.1. Sejarah Singkat Bank Pembangunan Daerah - Jawa Barat Cabang Bogor.

Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor didirikan berdasarkan Surat Ijin dari Menteri Keuangan Nomor Kep. - 77/UBS/65 tanggal 2 September 1965, dan mulai beroperasi secara aktif pada tanggal 1 Maret 1968.

Pada saat operasi mulai dilaksanakan, Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor merupakan Kantor Cabang yang ke 13 dari Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat yang berkantor pusat di Bandung. Dalam perkembangannya selama lebih dari 19 tahun, Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor tidak terlepas dari pasang surut sebagai suatu lembaga / badan usaha, namun berkat kerja keras, disiplin dan dukungan semua pihak baik karyawan, direksi dan staf di Kantor Pusat serta Pemerintah khususnya Pemerintah Daerah Tingkat II Bogor dan Pemerintah Daerah Propinsi Tingkat I Jawa Barat, Alhamdulillah sampai saat ini Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor telah menampakkan diri sebagai Kantor Cabang yang setaraf dengan Kantor Cabang Bank-Bank lain yang ada diwilayah Bogor, dan ini merupakan usaha serta realisasi dari rencana kerja yang baik.

Perkembangan Bank Pembangunan Daerah Jawa barat Cabang Bogor secara fisik dapat dilihat dari segi sarana dan prasa-

rana yang menunjang kelancaran tugas serta pelayanan kepada para nasabah sehingga terus diperbaiki sistem dan prasarana fisik serta komputerisasi, yang kesemuanya ditujukan untuk turut berpartisipasi dalam rangka pembangunan nasional.

Pada saat mulai operasi yaitu tahun 1968, bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor (untuk selanjutnya disebut BPD Jabar Cabang Bogor) menempati bangunan pinjaman dari Pemerintah Daerah Tingkat II Kotamadya Bogor, yang terletak di Jalan Veteran Bogor, dan pada tahun 1974 telah berhasil memiliki bangunan sendiri yang berlokasi di Jalan Kapten Muslihat nomor 11 Bogor.

Sejalan dengan meningkatnya aktifitas operasional BPD Jabar Cabang Bogor, dalam kurun waktu 10 tahun kemudian gedung yang dibangun pada tahun 1974 sudah dianggap tidak memadai lagi, dan pada tahun 1986 tepatnya tanggal 6 Agustus 1986 BPD Jabar Cabang Bogor telah berhasil mengembangkan bangunan gedung kantor yang cukup representati, dimana bangunan kantor yang sekarang tadinya terdiri dari tiga buah bangunan yakni sebuah bangunan kantor dan dua buah rumah instansi.

Sejalan dengan perkembangan operasional BPD Jabar Cabang Bogor yang terus meningkat maka status Kantor Cabang Bogor mulai 1 Juli 1984 ditingkatkan, dari Cabang Kelas II menjadi Cabang Kelas I, dengan demikian Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat (Kantor Pusat Bandung) mempunyai 20 Kantor Cabang yang terdiri dari 4 Kantor Cabang Kelas I dan 16 Kantor Cabang Kelas II.

Pemimpin Cabang Kelas I membawahi bagian keuangan dan Bagian Perkreditan serta Kesekretariatan dan Umum.

Dalam 5 tahun terakhir, perkembangan operasional BPD Jabar Cabang Bogor secara kronologis dapat diuraikan sebagai berikut :

1. A s s e t :

Asset yang merupakan cerminan dari kekayaan bank dalam 5 tahun terakhir meningkat sebesar 255 %, yakni dari Rp. 4.261.000.000,00 pada tahun 1983 meningkat menjadi Rp. 10.883.000.000,00 pada tahun 1987.

2. Pengerahan Dana :

Pengerahan dana dari masyarakat merupakan sumber dana bagi bank untuk melaksanakan kegiatan operasional dalam 5 tahun terakhir terus meningkat, seperti terlihat bila pada akhir tahun 1983 jumlah pengerahan dana yang berhasil dihimpun sebesar Rp. 2.423.000.000,00 pada akhir Oktober 1987 meningkat menjadi Rp. 7.554.000.000,00 atau meningkat sebesar 312 %.

Dana yang berhasil dihimpun oleh BPD Jabar Cabang Bogor tersebut berbentuk giro, deposito, tabanas dan kas daerah. Peningkatan pengerahan dana tersebut dicapai, disamping faktor daerah operasional BPD Jabar Cabang Bogor yang cukup potensial, juga berkat upaya yang dilakukan oleh BPD Jabar Cabang Bogor dalam pemberian pelayanan jasa perbankan kepada masyarakat dan pemerintah melalui Pemerintah Daerah.

3. Penyertaan Modal Pemerintah Daerah.

Peranan permodalan sangat penting artinya bagi Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat untuk terus dapat meningkatkan aktifitasnya. Hal ini oleh pemilik (dalam hal ini Pemerintah Daerah Propinsi Tingkat I Jawa Barat) telah disadari dengan Peraturan Daerah (Perda) no. 23 tahun 1981 modal statuter Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat ditingkatkan menjadi 10 milyar rupiah. Dari jumlah tersebut sebesar 25 % harus dipenuhi oleh Pemerintah Daerah Tingkat II se Jawa Barat.

Khusus penyertaan modal Pemda DT. II Kodya dan Kabupaten Bogor pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat pada tahun 1983 sebesar Rp. 28.125.000,00 dan akhir tahun 1987 meningkat menjadi Rp. 195.172.000,00 atau meningkat 7 kali. Namun apabila dilihat dari Perda no. 23 tahun 1981 dan Surat Keputusan (SK) Gubernur Jawa Barat nomor 584/SK.-805-HUK/84 tanggal 26 April 1984 tentang saham BPD Jawa Barat, dimana bagian penyertaan modal DT. II masing-masing sebesar Rp. 104.000.000,00 dan peningkatan modal statuter tersebut harus dipenuhi paling lambat pada tahun 1988. Dengan demikian penyertaan modal Pemda dari DT. II untuk wilayah Bogor yang belum terpenuhi adalah dari Kotamadya DT. II Bogor, yakni baru mencapai Rp. 37.172.000,00, sedangkan penyertaan modal Pemda Kabupaten DT. II Bogor telah mencapai Rp. 158.000.000,00 atau melampaui target yang diharapkan.

4. P e r k r e d i t a n .

Penyaluran dana dari dana-dana yang berhasil dihimpun baik dari masyarakat, modal penyertaan Pemda serta pinjaman likwiditas dari bank Indonesia sebagian besar disalurkan dalam bentuk kredit.

Jumlah kredit yang disalurkan oleh BPD Jabar Cabang Bogor pada tahun 1983 sebesar Rp. 2.134.000.000,00 dan meningkat menjadi Rp. 7.060.000.000,00 pada akhir Oktober 1987, atau meningkat sebesar 330 %, rata-rata pertahun 80 %.

Sektor kredit yang dibiayaimeliputi sektor usaha pertanian dalam arti luas, pertambangan, perindustrian, perdagangan, jasa konstruksi, jasa sosial, dan dunia usaha yang lainnya.

Penyebaran kredit lebih banyak kepada golongan pengusaha kecil yang tersebar di wilayah Kabupaten dan Kotamadya Bogor, yang pada akhir Oktober 1987 jumlah nasabah kredit mencapai 3.622 nasabah.

Dengan demikian rata-rata kredit per nasabah ± Rp. 1,9 juta. Jumlah tenaga yang berhasil diserap oleh para nasabah yang mendapatkan bantuan kredit meliputi jumlah 6.064 orang.

Peningkatan posisi kredit juga dibarengi dengan peningkatan kualitas aktiva yang produktif, seperti terlihat bila pada tahun 1983 jumlah kualitas aktiva yang produktif meliputi 95 %, pada akhir Oktober 1987 jumlah kualiti-

tas aktiva yang produktif meningkat menjadi 95,2 % atau dengan kata lain perkreditan BPD Jabar Cabang Bogor termasuk sehat.

5. Jumlah Nasabah.

Jumlah nasabah yang mempergunakan jasa bank melalui BPD Jabar Cabang Bogor terus meningkat seperti bila pada tahun 1983 jumlah nasabah giro, deposito, tabanas dan kredit meliputi jumlah 5.852 nasabah, maka pada akhir Oktober 1987 meningkat menjadi 14.298 nasabah, atau meningkat sebesar 244 %.

6. L a b a .

Gambaran hasil usaha yang diperoleh BPD Jabar Cabang Bogor, sejalan dengan peningkatan kegiatan operasional yang terus meningkat, laba yang diperoleh pada tahun 1983 mencapai angka Rp. 102.959.000,00, dan meningkat menjadi Rp. 502.330.000,00 pada akhir tahun 1987.

Demikian gambaran sekilas tentang perkembangan BPD Jabar Cabang Bogor, khususnya dalam periode masa 5 tahun terakhir, baik berupa kegiatan operasional maupun pertumbuhan aktifitas lainnya.

3. 2. STRUKTUR ORGANISASI.

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi bank Pembangunan Daerah Jawa barat Nomor 615/kpts/Dir/83 tanggal 12 April 1983 perihal Penyempurnaan Struktur Organisasi & Tata Kerja

BPD Jabar, maka struktur organisasi BPD Jabar Cabang Bogor tahun sejak tahun 1986 sesuai statusnya sebagai Kantor Cabang Kelas I adalah seperti yang tercantum pada lampiran, yang terdiri dari :

Pemimpin :

Merupakan pimpinan umum dan penanggungjawab atas pelaksanaan tugas-tugas dan kesempurnaan pelaksanaan, serta kepengurusan BPD Jabar Cabang Bogor kepada Direksi, serta memberikan laporan secara rutin mengenai kepegawaian dan kegiatan/usaha dari kantor yang dipimpinnya sesuai dengan garis kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat. Pemimpin dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh ;

1. Kepala Bagian Kredit.

Yang melaksanakan kegiatan-kegiatan di bidang kredit, mulai dari memberikan penjelasan cara-cara pemberian kredit bank kepada pengusaha/nasabah yang berminat, melakukan penilaian atau pembahasan permohonan kredit, serta memberikan saran kepada pimpinan dalam hal perkreditan.

Tugas-tugas Kepala Bagian Kredit, antara lain :

- a. Mengatur dan menjaga agar semua pekerjaan didalam lingkungannya, dilaksanakan secara baik dan tepat pada waktunya.
- b. Membina, mengawasi, menertibkan dan menilai prestasi kerja petugas-petugas didalam lingkungan bagiannya

untuk kemudian mengusulkan lebih jauh sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku sehingga disiplin kerja para pegawai dalam bagian perkreditan dapat terlaksana dengan baik.

- c. Mengadakan konsultasi dengan Bagian Keuangan tentang posisi keuangan, yang selanjutnya digunakan untuk landasan pemberian kredit, serta mengadakan konsultasi dengan instansi-instansi lain yang erat hubungannya dengan tugas-tugas perkreditan.
- d. Mengadakan evaluasi secara periodik terhadap peraturan-peraturan yang menyangkut kredit sesuai dengan perkembangan bank dan ketentuan bank Indonesia.
- e. Membuat laporan-laporan berkala, baik untuk kepentingan intern bank maupun pihak ketiga.
- f. Memelihara hubungan kerja yang baik dengan bagian-bagian lainnya.
- g. Mewakili pimpinan untuk mengadakan hubungan dengan pihak luar yang berhubungan erat dengan pelaksanaan tugas-tugasnya.
- h. Menandatangani surat-surat, perjanjian-perjanjian, dan hal-hal lain yang ada kaitannya dengan pelaksanaan tugas di lingkungan bagiannya.
- i. Bertanggungjawab atas keselamatan dokumen, arsip serta seluruh perlengkapan inventaris yang berhubungan dengan tugasnya.
- j. Bertanggungjawab kepada pimpinan atas tercapainya dan keberhasilan tugas-tugas yang harus dilaksanakan

sesuai dengan tatakerja, prosedur kerja dan rencana kerja yang berlaku secara efektif dan efisien serta menjamin kelancaran tugas bagiannya.

Didalam menjalankan tugas, Kepala Bagian Kredit membawahi dan dibantu oleh Kepala Seksi - Kepala Seksi, yaitu Kepala Seksi Kredit Umum, Seksi KIK/KMKP, Seksi Supervisi Kredit, Seksi Kredit Kerjasama / Jaminan Bank.

2. Kepala Bagian Keuangan.

a. Mengatur usaha pengumpulan dana dari masyarakat yang berupa giro, deposito, tabanas, setoran rekening PAM serta pinjaman-pinjaman dari luar maupun berupa permintaan tambahan modal yang disetor, termasuk :

- mengatur dan mengendalikan likuiditas,
- menyelenggarakan administrasi dan membuat laporan tentang pelaksanaan fungsinya,
- menerima, mengelola dan membuat laporan kiriman uang dari/ke luar tempat melalui pesawat telex.

b. Mengatur dan menjaga agar semua pekerjaan dalam lingkungannya dilaksanakan secara baik.

c. - Membina, mengawasi dan menertibkan untuk terpeliharanya disiplin kerja para pegawai di lingkungannya atas pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan.

- Mengusulkan pembagian tugas bagi para karyawan yang ada dalam bagiannya kepada pimpinan.

- Memelihara hubungan kerjasama yang baik antar bagian

- d. Menyusun surat-surat, memo dan laporan-laporan yang akan ditandatangani oleh pimpinan sepanjang berhubungan dengan ruang lingkup tugasnya.
- e. Mewakili pimpinan untuk mengadakan hubungan dengan unit-unit kerja lainnya atau dengan instansi-instansi ekstern lainnya.
- f. Menandatangani cheque dan giro bilyet, SPMU dan dokumen-dokumen yang ada relevansinya dengan tugas yang dikerjakannya.
- g. Menilai prestasi kerja petugas-petugas didalam lingkungannya untuk kemudian mengusulkan lebih jauh sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku.
- h. Melimpahkan sebagian wewenang kepada Kepala Seksi dan petugas-petugas yang ada dalam lingkungan bagiannya dengan seijin/sepengetahuan pimpinan.
- i. Bertanggungjawab kepada pimpinan atas tugas yang dilaksanakannya sesuai dengan tata-kerja dan prosedur kerja yang berlaku.
- j. Memegang teguh rahasia jabatan.
- k. - Bertanggungjawab atas keselamatan dokumen, arsip serta perlengkapan inventaris yang berhubungan dengan tugasnya.
- Bertanggungjawab atas segala kerugian yang diakibatkan kelalaiannya.

Dalam menjalankan tugasnya, Kepala bagian Keuangan dibantu oleh para Kepala Seksi yang membawahi Seksi Kas, Seksi Kasda, Seksi Giro (Dana dan Jasa), Seksi Pembukuan.

Itulah sebagian tugas-tugas yang dilaksanakan Kepala bagian Keuangan.

Pimpinan selain membawahi Kepala bagian Kredit dan Kepala bagian Keuangan, juga membawahi secara langsung bagian :

A. Sekretariat / Personalia.

1. - Bersama-sama pimpinan menyusun dan merumuskan program kerja dan peraturan dibidang kepegawaian, ketentuan-ketentuan kepegawaian, penghasilan pegawai, tindakan penertiban/administratif, jaminan hari tua/pensiun, cuti, kesejahteraan pegawai, dan sebagainya
 - Mempersiapkan dan menyelenggarakan pengadaan tenaga kerja/pegawai yang diperlukan sejalan dengan perkembangan kegiatan perusahaan berdasarkan ketentuan kepegawaian yang berlaku.
 - Menyelenggarakan dan memelihara pencatatan/administrasi yang menyangkut kepegawaian.
 - Mengolah dan menyelesaikan pengakhiran hubungan kerja, baik yang menyangkut pemberhentian/pemecatan maupun karena memasuki masa persiapan pensiun.
2. Menerima dan mengagenda surat-surat masuk / keluar.
 3. Melakukan penghitungan dan pembayaran gaji termasuk fasilitas lainnya, lembur, biaya perjalanan dinas,

perpindahan, pakaian dinas, pengobatan, asuransi, pajak pendapatan juga produksi, penghargaan, uang duka, dan sebagainya.

4. Membukukan surat-surat keputusan rapat, menyimpan surat-surat edaran dari Kantor Pusat atau Bank Indonesia, serta dari Pemerintah Daerah sehingga menjadi bahan pegangan dalam kebijaksanaan pimpinan.
5. Dalam rangka tugas sehari-hari melaksanakan kebutuhan-kebutuhan dinas baik pimpinan maupun karyawan dan bertanggungjawab kepada pimpinan.

B. U m u m

1. - Merumuskan secara sistematis kebijaksanaan umum yang telah ditetapkan oleh direksi, yaitu dengan mempersiapkan konsep-konsep bentuk peraturan-peraturan yang meliputi ketentuan-ketentuan yang mengatur pelaksanaan dan penyelenggaraan tugas-tugasnya.
 - Menyusun, mengatur, merumuskan, menertibkan pengedaran dan registrasi semua peraturan bank dan undang-undangan pemerintah, terutama/khususnya Bank Indonesia.
2. - Merencanakan, menyediakan, mengelola harta tetap dan bergerak serta peralatan, alat-alat tulis dan barang cetakan yang dibutuhkan dan dimiliki oleh bank.
 - Mengadakan penilaian terhadap penyusunan perjanjian-perjanjian / kontrak-kontrak antara pihak bank dengan pihak luar/ketiga.

- Mengelola barang-barang jaminan yang dibeli kembali oleh bank.
- 3. Menyusun dan merumuskan program-program kerja dan ketentuan-ketentuan di bidang rumah tangga dan perlengkapan serta hubungan masyarakat.
- 4. Menyusun dan menyelenggarakan anggaran biaya rumah tangga dan perlengkapan serta hubungan masyarakat.
- 5. Menyenggarakan pelayanan umum sehubungan dengan keamanan dan ketertiban gedung kantor.
- 6. Mengadakan hubungan-hubungan dengan instansi-instansi pemerintah / perbankan atas instruksi pimpinan.
- 7. Atas perintah pimpinan melakukan pembayaran tunai kepada pihak luar/ketiga yang berhubungan dengan kepentingan BPD Jabar Cabang Bogor.
- 8. Bertanggungjawab atas segala Keselamatan dokumen, arsip serta seluruh perlengkapan inventaris yang berada di BPD Jabar Cabang Bogor.

3.3. Pelaksanaan Penilaian Pegawai pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor.

Dengan semakin berkembangnya prestasi dan potensi yang dimiliki oleh pegawai maka dengan sendirinya akan semakin besar kontribusi yang dapat diberikan bagi perkembangan perusahaan, yang pada gilirannya akan memberikan umpan balik bagi perkembangan serta kepentingan pegawai.

Dalam pelaksanaan penilaian pegawai pada BPD Jabar Cabang Bogor merupakan suatu cara untuk mempersiapkan pegawainya agar dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi atau untuk mengukur sampai sejauh mana potensi, dedikasi, disiplin dan tanggungjawab yang telah diberikan oleh pegawai tersebut terhadap perusahaannya.

Untuk memperoleh jabatan yang lebih tinggi dan lebih baik dari sebelumnya, biasanya pegawai tersebut akan dinilai terlebih dahulu kecakapannya. Adapun yang berhak menentukan penilaian kecakapan pegawai adalah mereka yang memegang jabatan untuk mengawasi dan menilai pekerjaan pegawai-pegawai bersangkutan, dengan dibantu oleh satu atau dua orang pembantunya.

Mengenai obyek yang dinilai adalah berbeda-beda antara bidang pekerjaan yang satu dengan yang lainnya, tetapi secara umum obyek-obyek yang dapat dinilai daripada pegawai tersebut antara lain ;

1. Aspek prestasi yang merupakan suatu aspek mengenai :

A. Hasil daripada pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh pegawai berupa ;

- kuantitas pekerjaan,
- kecakapan kerja,
- ketelitian,
- inisiatif,
- tanggungjawab atas pekerjaan dan peralatan kerja.

B. Kehadiran dan pemanfaatan waktu Kerja yang berupa waktu yang telah ditentukan sejak pegawai tersebut hadir, sampai dengan pegawai selesai melakukan tugas-tugas rutin yang telah diberikan kepadanya.

C. Sifat pribadi, dimana didalamnya dinilai mengenai disiplin, ketekunan, kejujuran dan hubungan kerja antara pegawai dengan atasan maupun hubungan diantara pegawai itu sendiri, dan ini penting untuk menentukan sikap individu yang bersangkutan.

2. Aspek potensi, yaitu merupakan suatu aspek yang membahas tentang kepemimpinan, kreatifitas, dan kemampuan mengembangkan diri, dimana ketiga unsur tersebut perlu dikaji dan dinilai sebagai bahan promosi untuk waktu-waktu yang akan datang.

Ketiga unsur/aspek potensi dapat penulis jelaskan :

a. Kepemimpinan merupakan suatu ciri yang melekat pada setiap individu, dimana unsur kepemimpinan yang akan dinilai berupa :

- respek dari orang lain,
- kemampuan menggerakkan orang lain dalam usaha mencapai sasaran,
- penguasaan atas hal ikhwal tugas dalam ruang lingkup jabatannya.

b. Kemampuan daya cipta (kreatifitas) bertujuan untuk menilai ;

- Kemampuan menemukan ide-ide baru yang bermanfaat bagi pelaksanaan tugas/jabatan,
- Kemampuan mengambil inisiatif dalam usaha penyelesaian tugas.

c. Kemampuan mengembangkan diri yang bertujuan untuk menilai dan menelaah gairah dan usaha pegawai dalam menghadapi tugas-tugas yang telah diberikan, disertai dengan kemauan untuk menambah pengetahuan, pengalaman dan keterampilan pada dirinya.

3. Aspek pengembangan karier, yaitu suatu aspek yang membahas didalamnya ;

- a. penyesuaian kerja, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi pekerjaan pegawai yang dinilai,
- b. Pengangkatan jabatan, yaitu mengenai penilaian kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan dapat dilaksanakan dengan baik atau tidak, sehingga pegawai tersebut dapat diketahui tentang kesiapan-kesiapan dalam jabatan yang akan diberikan selanjutnya, apakah belum siap, sudah siap, atau belum dapat diperkirakan.

Hasil penilaian atas kemampuan kerja pegawai dapat dipergunakan untuk berbagai hal atau tujuan, seperti dasar pendidikan, penetapan prestasi, penetapan gaji, dan penetapan pemutusan hubungan kerja. Sedangkan penilaian terhadap sifat-sifat pribadi pegawai dapat dipergunakan untuk tujuan seperti : promosi dan mutasi.

3.4. Perubahan akibat adanya Penilaian Pegawai.

Setelah penulis mengadakan penelitian dengan seksama di Kantor BPD Jabar Cabang Bogor tentang tatacara dan dampak daripada penilaian pegawai, penulis menemukan suatu perubahan yang baik tentang tatacara kerja dan pelaksanaan tugas bila dibandingkan dengan waktu sebelum penilaian pegawai dilaksanakan sehingga terasa sekali kegunaan serta faedahnya, dengan demikian karyawan tersebut mempunyai kesadaran diri yang tinggi, termasuk kesadaran akan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan, kebutuhan-kebutuhan, nilai-nilai, sikap, gaya, dan keyakinan-keyakinan dalam hubungan dengan atasan maupun rekan sekerja yang bertalian erat dengan berbagai tugas yang harus ia laksanakan, sehingga mereka dapat bekerjasama yang lebih baik diwaktu-waktu mendatang.

Keuntungan-keuntungan yang dapat diperoleh dari penilaian pegawai, antara lain :

- diperoleh pertimbangan nilai yang benar,
- dapat mempermudah proses kenaikan pangkat/golongan,
- cenderung menambah kepuasan pegawai dengan kebijaksanaan pimpinan dan menghapuskan ketidak-adilan dalam suatu perusahaan,
- dapat digunakan dalam menangani keluhan pegawai tentang persoalan-persoalan dalam penempatan kerja,
- memberikan dasar pengawasan biaya tenaga kerja yang lebih baik.

Dengan segala keuntungan tersebut diatas maka tidak mengherankan apabila hampir semua pegawai bersaing secara sehat dalam rangka melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh atasannya, dan diharapkan dengan tercapainya hasil yang optimal maka produktifitas dengan sendirinya dapat meningkat sesuai dengan yang telah ditetapkan bersama.

3.5. Metode dan Teknik Penelitian.

Penyajian mengenai metode dan teknik penelitian merupakan cara pengumpulan data yang dapat dipergunakan untuk menguji kebenaran pembahasan.

Ada dua cara yang digunakan dalam pelaksanaannya, yaitu :

1. Metode Angket.

Dalam metode angket yang digunakan ialah cara/metode dan teknik pengumpulan data yang didapat dari para pegawai BPD Jabar Cabang Bogor, yaitu dengan cara penilaian atas diri sendiri yang dituangkan dalam suatu formulir yang telah dibagikan sebelumnya.

2. Metode Statistik.

Disini digunakan cara-cara membandingkan dan membuktikan bilai disiplin pegawai dengan melihat sebelum dan sesudah dilaksanakannya sistem penilaian pegawai yang telah disempurnakan.

1. Metode Angket.

Dalam melaksanakan penilaian pegawai pada BPD Jabar Cabang Bogor, pihak penilai memberikan formulir penilaian berupa salinannya kepada pegawai yang akan dinilai sehingga diharapkan metode angket penilaian atas diri sendiri dapat dilaksanakan dengan baik dan hasil yang cukup obyektif.

Adapun faktor-faktor yang dinilai, antara lain :

1. P r e s t a s i.

A. Hasil pekerjaan ;

- kuantitas pekerjaan,
- kecakapan kerja,
- ketelitian,
- inisiatif,
- tanggungjawab atas pekerjaan,
- tanggungjawab atas peralatan kerja.

B. Kehadiran dan Pemanfaatan waktu kerja ;

- kehadiran dalam pekerjaan,
- pemanfaatan waktu kerja.

C. Sifat pribadi ;

- d i s i p l i n ,
- k e t e k u n a n ,
- k e j u j u r a n ,
- hubungan kerja dengan orang lain.

2. P o t e n s i.

A. Kepemimpinan.

B. Kemampuan daya cipta (kreatifitas).

C. Kemampuan mengembangkan diri.

3. Pengembangan Karier.

A. Kesesuaian kerja.

B. Pengangkatan jabatan.

Setelah pengisian formulir tersebut diserahkan ke Kepala Seksi masing-masing, selanjutnya diserahkan kepada Kepala Bagian yang melalui beberapa tahap, yaitu :

- tahap wawancara,
- tahap penegasan pemeriksa,
- tahap pengajuan kepada pemutus,
- tahap Keputusan hasil penilaian karya.

2. Metode Statistik.

Data yang dipergunakan dalam pembahasan dan perhitungan yaitu dengan mempergunakan metode statistik. Adapun data yang dipergunakan dalam perhitungan ini, penulis menggunakan data-data hasil penilaian pegawai yang tercantum dalam pedoman penilaian karya, dengan melihat sebelum dan sesudah dilaksanakannya penerapan penilaian pegawai pada Kantor BPD Jabar Cabang Bogor.

Setiap pelaksanaan daripada suatu sistem diperlukan beberapa cara/metode untuk tercapainya tujuan tersebut. Adapun cara penilaian yang dilaksanakan BPD Jabar Cabang Bogor berupa ;

A. Penilaian aspek prestasi.

Setiap faktor prestasi diberi nilai berupa angka, yang arti dan besarnya samadengan nilai konduite sebagai berikut :

Predikat konduite	Nilai
a. Sangat baik (SB)	9
b. B a i k (B)	8
c. Cukup baik (CB)	7
d. S e d a n g (S)	6
e. Kurang baik (KB)	5

Untuk memperoleh kecermatan dan obyektifitas penilaian secara optimal, maka ketiga unsur-unsur prestasi tersebut diberi bobot timbangan sebagai berikut :

- * hasil pekerjaan = 60 %
- * Kehadiran dan pemanfaatan waktu kerja = 20 %
- * sifat pribadi = 15 %

Langkah perhitungan dilakukan sebagai berikut :

- a. semua nilai faktor pada setiap unsur dijumlahkan,
- b. jumlah nilai faktor pada setiap unsur dihitung berdasarkan prosentase bobotnya, dan akan menghasilkan nilai unsur prestasi sampai dua angka dibelakang koma,
- c. jumlah ketiga nilai unsur prestasi tersebut merupakan nilai prestasi Karyawan yang disebut "Nilai Konduite", sampai dua angka dibelakang koma,
- d. atas nilai konduite tersebut dilakukan pengurangan-pengurangan oleh karena :

- Ketidak-hadiran karena mangkir (alpa) yang besarnya ditetapkan 1 nilai konduite untuk 1 hari mangkir,
 - Ketidak-hadiran karena sakit tanpa surat dokter yang besarnya ditetapkan 0,25 nilai konduite untuk 1 hari sakit,
 - Ketidak-hadiran karena sakit dengan surat dokter diluar opname yang besarnya ditetapkan 0,10 nilai konduite untuk 1 hari sakit.
 - terlambat atau pulang terlebih dahulu tanpa adanya persetujuan tertulis dari atasan yang bersangkutan, yang besarnya ditetapkan 0,50 untuk setiap kelipatan jumlah keterlambatan atau pulang lebih dahulu, tiap 420 menit / 7 jam.
- e. Dari nilai konduite ini untuk dua angka dibelakang koma kemudian dibulatkan, dengan cara sebagai berikut :
- 0,10 s/d 0,49 dihapuskan,
 - 0,50 s/d 0,99 dibulatkan menjadi 1,0
- f. Nilai konduite yang diberikan kepada pegawai adalah nilai konduite akhir yang merupakan hasil perhitungan pada butir A sampai dengan butir B.
- g. Kemudian untuk mengetahui kualifikasi prestasi seorang pegawai maka nilai akhir konduite yang diperoleh pada perhitungan tersebut diatas diperbandingkan dengan tabel berikut :

No.	Nilai Akhir Konduite		Klasifikasi Penilaian
	Pelaksana	Kasi. keatas	
1.	40 - 44	62 - 69	Sangat baik
2.	35 - 39	54 - 61	B a i k
3.	30 - 34	46 - 53	Cukup baik
4.	25 - 29	39 - 45	S e d a n g
5.	.. - 24	.. - 38	K u r a n g

B. Penilaian aspek Potensi.

Penilaian aspek potensi adalah hasil pengamatan atas perkiraan kemampuan pegawai untuk dapat melaksanakan tugas-tugas dalam jabatan yang lebih tinggi melalui kesan-kesan kuat dan gejala yang nampak selama masa penilaian.

Potensi dinilai secara kumulatif dan nilai kualitatif sebagai berikut :

- a. Baik sekali,
- b. B a i k ,
- c. C u k u p ,
- d. K u r a n g ,
- e. Belum tertinjau.

Dalam hal penilai belum dapat memperhatikan potensi pegawai tersebut, maka kualifikasi potensinya dinilai "Belum Tertinjau".

C. Penilaian aspek Pengembangan Karier.

Penilaian aspek pengembangan karier merupakan kesimpulan dan kesan penilai atas prestasi dan potensi pegawai sebagai bahan informasi mengenai kemungkinan pengembangan kariernya.

Dari hasil pengamatan serta penilaian pegawai yang dibuat oleh atasan langsung pada unit kerja masing-masing, maka dapat diketahui nilai konduitenya.

Perhitungan nilai konduite yaitu jumlah seluruh nilai aspek prestasi ;

A. Hasil pekerjaan	:	X	65 %	=
B. Kehadiran	:	X	20 %	=
C. Sifat pribadi	:	X	15 %	=
<hr/>						
Total konduite	:	-----			
Faktor nilai pengurang (dilihat dari absensi masing-masing pegawai)		-----			
Nilai akhir konduite		-----			 -----

Perhitungan dengan menggunakan metode statistik yakni untuk mencari pemecahan atas masalah yang diselidiki. Adapun data yang dipergunakan dalam perhitungan ini, penulis menggunakan data-data hasil penilaian pegawai yang tercantum dalam DP. 3 tahunan, baik sebelum maupun sesudah diadakan penyempurnaan sistem penilaian pegawai pada BPD Jabar Cabang Bogor.

Disini penulis menghitung nilai konduite sebagai realisasi dan evaluasi daripada sistem penilaian pegawai yang berpengaruh terhadap disiplin kerja, nilai ini dipergunakan score rata-rata.

Adapun untuk menghitung score rata-rata dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Score} = \frac{\text{Jumlah titik tengah} - \text{Mean}}{\text{Standar deviasi}}$$

$$\text{Mean} = Ht + i \left[\frac{\sum fx^2}{n} \right]$$

$$\text{Standar deviasi} = i \sqrt{\left[\frac{\sum fx^2}{n} - \left(\frac{\sum fx}{n} \right)^2 \right]}$$

BAB IV

PEMBAHASAN PENGARUH PENILAIAN PEGAWAI TERHADAP DISIPLIN PEGAWAI PADA BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA BARAT CABANG BOGOR

Bab ini merupakan inti pembahasan daripada penilaian pegawai terhadap disiplin pegawai pada Kantor Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor, dimana dengan adanya penilaian pegawai diharapkan disiplin pegawai akan meningkat, sehingga produktivitas kerja nantinya akan memberikan hasil yang optimal sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pembahasan ini merupakan hasil pengamatan yang diperoleh penulis selama penelitian, baik terhadap data-data yang dihimpun berdasarkan teknik angket maupun dengan teknik wawancara langsung hal-hal yang sekiranya belum diketahui penulis, sedangkan pengolahannya dilakukan dengan menggunakan metode statistik berdasarkan pengambilan sampel yang berjumlah 20 orang, yang dianggap dapat mewakili keseluruhan pegawai BPD Jabar Cabang Bogor yang berjumlah 35 orang.

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas, pembahasan melalui teknik angket dalam hal ini penulis sajikan menjadi dua inti bagian informasi, yaitu pertama yang menyangkut data diri (Identitas) responden, dan yang kedua merupakan kelompok informasi yang diharapkan dapat dijadikan sumber bahasan materi skripsi.

I. Identitas Responden, meliputi :

- a. Umur responden,
- b. Pendidikan responden,
- c. Jabatan/fungsi dinas responden.

II. Pengaruh Penilaian Pegawai terhadap Disiplin Pegawai pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor.

1. Mengetahui arti dan peranan program penilaian pegawai,
2. Tata cara mengenai penerapan sistem penilaian pegawai,
3. Pengaruh penilaian pegawai terhadap disiplin kerja,
4. Sistem penilaian pegawai yang berlaku pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor,
5. Manfaat penilaian pegawai yang dilaksanakan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor,
6. Pengaruh sistem penilaian pegawai yang disempurnakan terhadap disiplin kerja,
7. Pengaruh kesanggupan bekerja setelah penyempurnaan penilaian pegawai,
8. Pengaruh penilaian pegawai terhadap peningkatan hasil kerja.

Ad. I. IDENTITAS RESPONDEN.

a. Umur Responden.

Tabel 1

Nomor	Kelompok Umur	F	%
1.	21 tahun - 27 tahun	5	25
2.	28 tahun - 34 tahun	6	30
3.	35 tahun - 41 tahun	2	10
4.	42 tahun - 48 tahun	3	15
5.	49 tahun - 55 tahun	4	20
Jumlah : -----		20	100

Dari tabel 1 tersebut diatas terlihat bahwa pegawai BPD Jabar Cabang Bogor (responden) hampir separohnya berusia antara 28 - 34 tahun (30 %), sebagian berusia antara 21 - 27 tahun (25 %), selebihnya (20 %) kelompok responden berusia antara 49 - 55 tahun, usia antara 42 - 48 tahun (15 %), dan sisanya (10 %) berusia antara 35 - 41 tahun.

b. Pendidikan responden.

Tabel 2.

Nomor	Tingkat pendidikan	F	%
1.	S a r j a n a	1	5
2.	Sarjana Muda	5	25
3.	Sekolah Lanjutan Atas	12	60
4.	Sekolah Lanjutan Pertama	2	10
5.	Sekolah Dasar	-	0
J u m l a h : -----		20	100

Dari tabel 2 tersebut diatas, merupakan kelompok responden terbanyak (lebih setengahnya) adalah berpendidikan SLTA (60 %), disusul responden berpendidikan Sarjana Muda (25 %), berikutnya responden berpendidikan SLTP (10 %) dan responden Sarjana merupakan kelompok yang paling kecil (5 %), sedangkan responden yang berpendidikan SD tidak ada.

c. Jabatan/fungsi dinas responden.

Tabel 3.

Nomor	Tingkatan manajemen (Jabatan)	F	%
1.	Top manager	1	5
2.	Middle manager	2	10
3.	Supervisory manager	2	10
4.	Non manager	15	75
Jumlah : -----		20	100

Tabel 3 tersebut diatas menggambarkan bahwa pada umumnya (75 %) dari jumlah pegawai BPD Jabar Cabang Bogor (responden) adalah merupakan kelompok "Non manager", selebihnya terbagi dalam kelompok kecil Middle manager dan Supervisory manager masing-masing (10 %), dan kelompok terkecil adalah Top manager (5 %).

Ad. II. Pengaruh Penilaian Pegawai terhadap Disiplin Pegawai pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor.

Dalam rangka mengetahui tingkat efektifitas daripada program penilaian pegawai yang diselenggarakan oleh BPD Jabar Cabang Bogor dan hubungan serta pengaruhnya terhadap disiplin pegawai maka dibawah ini disajikan hasil penilaian responden tentang berbagai segi yang berkaitan dengan sistem dan kegunaan serta pengaruh daripada penilaian pegawai terhadap disiplin kerja.

1. Pendapat responden tentang arti dan peranan program penilaian pegawai

Tabel 4.

Nomor	Alternatif jawaban	F	%
1.	Mengetahui	14	70
2.	Mengetahui sedikit	6	30
3.	Tidak mengetahui	-	0
Jumlah : -----		20	100

Dari data jawaban pada tabel 4 diatas pada umumnya pegawai telah mengetahui arti dan peranan penilaian pegawai yang dilaksanakan pada BPD Jabar Cagang Bogor, sehingga mereka menyadari bahwa untuk mencapai hasil yang optimal diperlukan pengawasan berupa penilaian pegawai sehingga disiplin pegawai akan terwujud, dan dengan demikian diharapkan pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan atasan kepada bawahan dapat dilaksanakan secara cepat dan tepat, disebabkan penempatan pegawai yang tepat pada tempat yang tepat.

Dari isian jawaban didapati kenyataan bahwa lebih dari separoh responden (70 %) mengetahui arti dan peranan penilaian pegawai, hampir separoh lainnya (30 %) mengetahui sedikit, sedang yang sama sekali tidak mengetahui tidak ada.

2. Pendapat responden tentang -
tatacara penerapan penilaian pegawai.

Tabel 5.

Nomor	Alternatif jawaban	F	%
1.	Sangat baik	-	0
2.	B a i k	17	85
3.	C u k u p	3	15
4.	Kurang baik	-	0
J u m l a h : -----		20	100

Dari tabel 5 diatas dapat dilihat bahwa lebih dari setengah jumlah responden (85 %) menyatakan bahwa tatacara atau prosedur dalam penilaian pegawai adalah baik, sedangkan sisanya (15 %) menyatakan cukup baik, adapun alternatif jawaban lainnya "sangat baik" maupun "kurang baik" tidak ada.

3. Penilaian responden tentang pengaruh
penilaian pegawai terhadap disiplin kerja.

Tabel 6.

Nomor	Alternatif jawaban	F	%
1.	Meningkat	14	70
2.	T e t a p	6	30
3.	M e n u r u n	-	0
J u m l a h : -----		20	100

Bagi suatu organisasi/perusahaan, apalagi yang aktifitas dan penghasilan usahanya sangat tergantung pada tinggi rendahnya produktifitas karyawan, maka faktor

disiplin pegawai adalah merupakan suatu komponen penting yang harus menjadi perhatian pimpinan organisasi. Untuk mengendalikan tingkat disiplin pegawai, diperlukan berbagai pengarahan dan tindakan baik preventif maupun represif dari pimpinan terhadap bawahan, yang bersifat memotivasi agar pegawai bersedia dengan kesadarannya sendiri mentaati segala aturan yang telah ditetapkan. Idealnya, disiplin kerja haruslah ditaati oleh segenap anggota organisasi atas dasar kesadaran yang tumbuh pada diri pribadi masing-masing, tanpa harus dilakukan berbagai penilaian maupun sanksi-sanksi oleh pimpinan organisasi.

Namun demikian karena berbagai sifat dan karakter manusia yang kadang-kadang sangat berlainan antara orang perorang, maka salah satu cara yang pada umumnya ditempuh organisasi/perusahaan dalam rangka memelihara tingkat disiplin pegawai adalah dengan melakukan penilaian terhadap tingkat disiplin kerja dari masing-masing pegawai pada setiap periode waktu tertentu, dengan maksud untuk memantau apakah seseorang pegawai telah mentaati semua aturan sebagaimana mestinya, ataukah perlu ditegur/diberikan sanksi karena sering melanggar peraturan disiplin yang telah ditetapkan.

Dari hasil jawaban yang diberikan responden mengenai konteks ini maka sebagaimana tersusun dalam tabel 6 diatas nampak bahwa lebih dari separoh (70 %) responden berpendapat bahwa penilaian pegawai berpengaruh meningkatkan disiplin kerja, sebageian kecil (30 %) menyatakan relatif

tetap saja (tidak berpengaruh), sedangkan pendapat yang menyatakan justru 'menurunkan' disiplin kerja tidak ada.

4. Tanggapan responden tentang perlu atau tidaknya dilakukan penyempurnaan sistem penilaian pegawai

Tabel 7.

Nomor	Alternatif jawaban	F	%
1.	Sangat perlu	-	0
2.	Perlu	19	95
3.	Tidak perlu	1	5
Jumlah : -----		20	100

Dari tabel 7 sebagaimana disajikan, hampir seluruh responden (95 %) menyatakan perlu dilakukan penyempurnaan sistem/prosedur penilaian pegawai yang selama ini diterapkan, sedangkan sebagian kecil sisanya (5 %) berpendapat 'tidak perlu', sedangkan alternatif 'sangat perlu' tidak dinyatakan responden.

5. Tanggapan responden tentang manfaat penilaian pegawai pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor.

Tabel 8.

Nomor	Alternatif jawaban	F	%
1.	Sangat bermanfaat	4	20
2.	Bermanfaat	10	50
3.	Cukup bermanfaat	6	30
4.	Kurang bermanfaat	-	0
Jumlah : -----		20	100

Pada tabel 8 tersebut terlihat bahwa separuh dari jumlah responden (50 %) menyatakan bahwa penilaian pegawai adalah 'bermanfaat', sedangkan sisanya terbagi dalam kelompok-kelompok (bagian) kecil, dimana masing-masing kelompok memberikan pendapat 'cukup bermanfaat' (30 %), dan 'sangat bermanfaat' (20 %). Alternatif 'kurang bermanfaat' tidak satupun responden yang menyatakannya.

6. Tanggapan responden tentang pengaruh penilaian pegawai "yang disempurnakan" terhadap disiplin kerja.

Tabel 9.

Nomor	Alternatif jawaban	F	%
1.	Meningkat	13	65
2.	T e t a p	7	35
3.	M e n u r u n	-	0
J u m l a h : -----		20	100

Sebagaimana digambarkan tabel 9 diatas, lebih dari separoh (65 %) responden menyatakan bahwa disiplin kerja pegawai 'meningkat' setelah dilakukan penyempurnaan sistem penilaian pegawai, sedangkan sebagian kecil sisanya (35 %) berpendapat relatif 'tetap', adapun responden yang menyatakan malah 'menurun' tidak ada.

7. Tanggapan responden tentang kesanggupan kerja pegawai setelah penyempurnaan penilaian oleh atasan.

Tabel 10.

Nomor	Alternatif jawaban	F	%
1.	Meningkat	14	70
2.	T e t a p	6	30
3.	M e n u r u n	-	0
J u m l a h : -----		20	100

Dari tabel 10 tersebut diatas didapati kenyataan bahwa sebagian besar responden (70 %) memberikan pendapat bahwa penyempurnaan penilaian pegawai oleh atasan telah berhasil 'meningkatkan' disiplin kerja, sedangkan sebagian kecil responden lainnya (30 %) berpendapat bahwa disiplin pegawai relatif 'tetap' meskipun dilakukan penyempurnaan penilaian oleh atasan. Adapun alternatif jawaban 'menurun' tidak dinyatakan oleh responden.

8. Tanggapan responden tentang pengaruh penilaian pegawai terhadap peningkatan hasil kerja.

Tabel 11.

Nomor	Alternatif jawaban	F	%
1.	Meningkat	13	65
2.	T e t a p	7	35
3.	M e n u r u n	-	0
J u m l a h : -----		20	100

Sebagaimana tabel 10, komposisi pada tabel 11 diatas menunjukkan bahwa lebih dari separoh responden (65 %) berpendirian bahwa penilaian pegawai memberikan pengaruh positif terhadap naik/turunnya hasil kerja, yaitu bahwa penilaian pegawai dapat 'meningkatkan' output yang berupa hasil kerja. Sedangkan sebagian kecil responden selebihnya (35 %) berpendapat bahwa penilaian pegawai relatif tidak memberikan banyak pengaruh pada hasil kerja, atau dengan kata lain hasil kerja relatif 'tetap', tidak dipengaruhi oleh ada atau tidak adanya penilaian pegawai.

Dari pengamatan yang telah dilakukan penulis, dapat dikemukakan bahwa kelompok responden yang disebutkan terakhir, pada umumnya adalah para pegawai (responden) yang dalam tugas operasional mereka sehari-hari memang tidak terlibat secara langsung dalam kegiatan utama/operasi Bank yang ditujukan untuk mencapai sasaran produksi (output), tetapi pada umumnya hanyalah lebih bersifat sebagai pegawai penunjang, dan usia dinas mereka pada umumnya relatif muda (kurang dari 3 tahun).

Mengenai kegiatan utama / operasi BPD Jabar Cabang Bogor beserta perkembangannya dari tahun ke tahun, berikut ini penulis sajikan dalam tabel 12 yang merupakan gambaran secara garis besar sebagai visualisasi dari perkembangan usaha perbankan yang dioperasikan selama periode tahun 1983 sampai dengan 1987.

Perkebangan Operasional
Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat
Cabang Bogor, Tahun 1983 s/d 1987

KETERANGAN	TAHUN 1983		TAHUN 1984		TAHUN 1985		TAHUN 1986		TAHUN 1987	
	RIBUAN RUPIAH	Kenaik- an (%)	RIBUAN RUPIAH	Kenaik- an (%)	RIBUAN RUPIAH	Kenaik- an (%)	RIBUAN RUPIAH	Kenaik- an (%)	RIBUAN RUPIAH	Kenaik- an (%)
ASET/TOTAL AKTIVA	4.261.822	100 %	5.865.527	137 %	7.087.457	166 %	9.393.142	220 %	10.985.264	255 %
Sarana-Sarana :										
- B i r o	3.885.594	102 %	2.581.938	237 %	2.854.802	263 %	3.878.993	356 %	3.813.188	351 %
- Deposito	905.888	100 %	998.525	110 %	1.308.748	144 %	1.619.558	179 %	1.832.875	202 %
- Tabanas	118.888	100 %	221.862	188 %	354.876	300 %	622.948	528 %	823.473	698 %
Kas Daerah	314.399	100 %	1.869.617	340 %	985.611	313 %	764.416	243 %	1.895.418	345 %
K r e d i t	2.134.987	100 %	2.340.988	105 %	3.154.482	148 %	4.523.166	212 %	7.868.119	331 %
L a b a	182.959	100 %	124.789	121 %	381.445	378 %	482.891	398 %	582.338	487 %
Penyerahan Modal Reada DT.II Bogor										
- Kodya DT.II Bogor	12.888	100 %	22.288	195 %	32.288	267 %	75.888	291 %	37.172	169 %
- Kab. DT.II Bogor	16.125	100 %	26.125	162 %	126.125	782 %	158.888	938 %	158.888	988 %
K a r y a w a n	29 orang		29 orang		32 orang		35 orang		36 orang	
NASABAH :										
- B i r o	1913 nasabah		2162 nasabah		2439 nasabah		2834 nasabah		3118 nasabah	
- Tabanas	1128 penabung		2674 penabung		3774 penabung		5651 penabung		7869 penabung	
- Deposito	163 deposan		195 deposan		288 deposan		364 deposan		489 deposan	
- K r e d i t	2448 debitur		2869 debitur		2671 debitur		3278 debitur		3622 debitur	
	5852 nasabah 1881		7188 nasabah 1211		9164 nasabah 1361		11899 nasabah 2231		14298 nasabah 2441	

Sumber : Sekretariat BPD Jabar Cabang Bogor.

Pembahasan selanjutnya sebagaimana telah diterangkan, adalah dengan menggunakan teknik scoring melalui metode statistik. Sebagai bahan masukan (input data) dalam metode ini, berikut ini penulis sajikan 'nilai konduite' pada periode sebelum penyempurnaan sistem penilaian pegawai dari 20 karyawan yang diambil sebagai sampel penelitian.

69	70	71	70
69	70	64	70
70	71	70	74
70	65	69	71
61	66	70	66

Sumber : Sekretariat BPD Jabar Cabang Bogor
(Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan)

$n = 20$

Banyaknya kelas (K)

$$\begin{aligned}
 K &= 1 + 3,3 \log n \\
 &= 1 + 3,3 \log 20 \\
 &= 1 + 3,3 (1,30103) \\
 &= 5,2934 = 5 \text{ (dibulatkan)}.
 \end{aligned}$$

Panjang kelas interval (i)

$$\begin{aligned}
 i &= \frac{R}{K} && R = \text{rentang} \\
 &= \frac{(75 - 61)}{5} && K = \text{banyaknya kelas} \\
 &= 2,80
 \end{aligned}$$

No-mor	Interval	Titik Tengah	F	X	X ²	FX	FX ²
01.	61,0 - 63,7	62,35	1	-2	4	-2	4
02.	63,8 - 66,6	65,20	4	-1	1	-4	4
03.	66,7 - 69,5	68,10	3	0	0	0	0
04.	69,6 - 72,4	71,00	10	1	1	10	10
05.	72,5 - 75,3	73,90	2	2	4	4	8
		340,55	20	0	10	8	26

$$\begin{aligned}
 \text{Mean} &= Mt + i \left[\frac{\sum fx^2}{n} \right] \\
 &= 68,10 + 2,80 (26 : 20) \\
 &= 68,10 + 2,80 (1,30) \\
 &= 68,10 + 3,64 = 71,74
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Standar deviasi} &= i \sqrt{ \left[\frac{\sum fx^2}{n} - \left(\frac{\sum fx}{n} \right)^2 \right] } \\
 &= 2,80 \sqrt{ \left[(26 : 20) - (8 : 20)^2 \right] } \\
 &= 2,80 \sqrt{ \left[1,3 - (0,4)^2 \right] } \\
 &= 2,80 \sqrt{ (1,3 - 0,16) } \\
 &= 2,80 \times 1,07 = 2,99
 \end{aligned}$$

$$\text{Score} = \frac{\text{Jumlah titik tengah} - \text{Mean}}{\text{Standar deviasi}}$$

$$= \frac{340,55 - 71,74}{2,99} = \frac{268,81}{2,99}$$

$$= 89,90$$

Score diatas merupakan nilai konduite yang menggambarkan kondisi kedisiplinan pegawai sebelum dilakukan penyempurnaan sistem penilaian pegawai.

Nilai konduite pegawai setelah penyempurnaan penilaian pegawai.

Nilai mentah :

70	71	73	71
70	76	65	76
75	73	71	75
76	70	70	75
68	71	76	75

Sumber : Sekretariat BPD Jabar Cabang Bogor
(Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan)

$n = 20$

Banyaknya kelas (K)

$$\begin{aligned} K &= 1 + 3,3 \log n \\ &= 1 + 3,3 \log 20 \\ &= 1 + 3,3 (1,30103) \\ &= 5,2934 = 5 \text{ (dibulatkan)}. \end{aligned}$$

Panjang kelas interval (i)

$$\begin{aligned} i &= \frac{R}{K} && R = \text{rentang} \\ &= \frac{(76 - 65)}{5} && K = \text{banyaknya kelas} \\ &= 2,20 \end{aligned}$$

No-mor	Interval	Titik Tengah	F	X	X ²	FX	FX ²
01.	65,0 - 67,1	66,05	1	-2	4	-2	4
02.	67,2 - 69,3	68,25	1	-1	1	-1	1
03.	69,4 - 71,5	70,45	8	0	0	0	0
04.	71,6 - 73,7	72,65	2	1	1	2	2
05.	73,8 - 76,0	74,90	8	2	4	16	32
		352,30	20	0	10	15	39

$$\begin{aligned}
 \text{Mean} &= Mt + i \left[\frac{\sum fx^2}{n} \right] \\
 &= 70,45 + 2,20 (39 : 20) \\
 &= 70,45 + 2,20 (1,95) \\
 &= 70,45 + 4,29 = 74,74
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Standar deviasi} &= i \sqrt{\left[\frac{\sum fx^2}{n} - \left(\frac{\sum fx}{n} \right)^2 \right]} \\
 &= 2,20 \sqrt{\left[(39 : 20) - (15 : 20)^2 \right]} \\
 &= 2,20 \sqrt{\left[1,95 - (0,75)^2 \right]} \\
 &= 2,20 \sqrt{(1,95 - 0,56)} \\
 &= 2,20 \times 1,18 = 2,62
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Score} &= \frac{\text{Jumlah titik tengah} - \text{Mean}}{\text{Standar deviasi}} \\
 &= \frac{352,30 - 74,74}{2,62} = \frac{277,56}{2,62} \\
 &= 105,94
 \end{aligned}$$

Score diatas merupakan nilai konduite yang menggambarkan kondisi kedisiplinan pegawai setelah dilakukan penyempurnaan sistem penilaian pegawai.

Dari hasil perhitungan tersebut diatas, ternyata bahwa nilai konduite--yang pada dasarnya merupakan pencerminan disiplin-- dari 20 pegawai yang dijadikan sampel penelitian mengalami kenaikan, yaitu dari 89,90 pada periode sebelum penyempurnaan sistem penilaian pegawai, menjadi 105,94 pada periode sesudahnya, atau samadengan $105,94 - 89,90 = 16,04$ atau $(16,04 : 89,90) \times 100 \% = 17,84 \%$.

Memperhatikan hasil pembahasan melalui teknik angket, maupun dari hasil perhitungan scoring secara statistik tersebut maka penulis dalam hal ini dapat menarik suatu kesimpulan, bahwa :

- Secara umum, rata-rata pegawai Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor mengetahui arti pentingnya penilaian pegawai, peranannya, serta manfaatnya dalam memotivasi karyawan,
- Penyempurnaan sistem penilaian pegawai pada BPD Jabar Cabang Bogor betapapun kecilnya telah dapat meningkatkan disiplin dan semangat kerja pegawai serta kesanggupan mereka dalam berprestasi,
- Apabila disiplin pegawai dapat diwujudkan sebagaimana mestinya, akan memberikan dampak positif, yang pada gilirannya akan dapat dijadikan sarana bagi usaha peningkatan hasil kerja ataupun produktifitas kerja pegawai.

- Perbaiki-perbaiki agar dicapai sistem penilaian yang lebih sempurna perlu diusahakan dan dipertahankan, agar sasaran usaha khususnya yang menyangkut Kesejahteraan Karyawan dapat lebih ditingkatkan.

Tabel 13.

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) 20 pegawai pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor, periode sebelum penyempurnaan sistem penilaian pegawai.

No.	Initial	N. I. K	Nilai	No.	Initial	N. I. K	Nilai
1.	AS	68.46.0142	69	11.	UK	79.57.0354	71
2.	SAS	68.45.0140	69	12.	DS	79.56.0353	64
3.	ER	72.50.0201	70	13.	AA	81.60.0452	70
4.	AR	72.51.0204	70	14.	HP	81.61.0454	69
5.	NRP	73.52.0226	61	15.	RB	81.59.0450	70
6.	KSR	74.55.0260	70	16.	AG	81.59.0449	70
7.	KDH	75.51.0269	70	17.	RY	81.62.0522	70
8.	IA	77.54.0321	71	18.	HM	81.59.0523	75
9.	MI	77.56.0323	65	19.	MH	81.60.0507	71
10.	IS	78.57.0328	66	20.	DS	82.60.0573	66

N. I. K : Nomor Induk Karyawan.

Sumber : Sekretariat BPD Jabar Cabang Bogor
(Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan)

Dalam tabel tersebut diatas penulis sengaja tidak mencantumkan nama-nama responden (sampel) secara lengkap, mengingat hal tersebut menyangkut nama baik serta rahasia jabatan dari pimpinan penilai maupun pegawai yang dinilai. Namun demikian penulis berharap bahwa kode initial tersebut sudah cukup mewakili nama-nama responden (sampel) untuk keperluan skripsi ini.

Tabel 14.

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) 20 pegawai pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor, periode sesudah penyempurnaan sistem penilaian pegawai.

No.	Initial	N. I. K	Nilai	No.	Initial	N. I. K	Nilai
1.	AS	68.46.0142	70	11.	UK	79.57.0354	73
2.	SAS	68.45.0140	70	12.	DS	79.56.0353	65
3.	ER	72.50.0201	75	13.	AA	81.60.0452	71
4.	AR	72.51.0204	76	14.	HP	81.61.0454	70
5.	NRP	73.52.0226	68	15.	RB	81.59.0450	76
6.	KSR	74.55.0260	71	16.	AG	81.59.0449	71
7.	KDH	75.51.0269	76	17.	RY	81.62.0522	76
8.	IA	77.54.0321	73	18.	HM	81.59.0523	75
9.	MI	77.56.0323	70	19.	MH	81.60.0507	75
10.	IS	78.57.0328	71	20.	DS	82.60.0573	75

N. I. K : Nomor Induk Karyawan.

Sumber : Sekretariat BPD Jabar Cabang Bogor
(Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan)

BAB V

RANGKUMAN KESELURUHAN

1. Sumber daya manusia merupakan asset perusahaan dan berperan dalam pelaksanaan pekerjaan guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Untuk merealisasikan tujuan tersebut maka perlu disiapkan tenaga-tenaga yang siap pakai. Untuk menciptakan tenaga-tenaga dimaksud, salah satu alat yang dapat digunakan oleh pimpinan perusahaan adalah dengan menerapkan sistem penilaian pegawai secara tepat dan akurat.

Dengan penilaian pegawai, seorang pimpinan akan dapat mengetahui kelemahan-kelemahan yang ada pada bawahannya, sehingga dengan demikian dapat diusahakan langkah-langkah perbaikan yang sekiranya dapat meningkatkan kemampuan kerja, keterampilan dan prestasi kerja diantara mereka, sehingga peningkatan hasil kerja (produktifitas) diharapkan dapat dicapai secara optimal.

2. Maksud dan tujuan penilaian pegawai.

- a. Penilaian pegawai bermaksud memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berkonsultasi mengenai kelemahan dan kelebihan yang ada pada diri mereka, serta hambatan-hambatan yang dihadapi dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan, sehingga prestasi kerja pegawai dapat dikembangkan secara lebih efektif dan efisien.

D. Penilaian pegawai bertujuan antara lain untuk :

D.1. Membantu dan mendorong pegawai agar berusaha untuk meningkatkan prestasi kerjanya, serta mengembangkan potensi yang dimiliki secara optimal, sehingga dengan demikian dapat memberikan kontribusi yang lebih besar dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

D.2. Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja atas hasil prestasi kerja yang dilakukan oleh pegawai.

3. Agar penilaian pegawai sesuai dengan maksud dan tujuannya, yakni agar pegawai dapat menyadari kelemahan dan atau hambatan didalam pelaksanaan tugasnya, dan berdasarkan hal tersebut penilai dapat memberikan pembinaan, pengarahan dan merencanakan program peningkatan pengetahuan serta skill karyawan yang bersangkutan, maka dalam pelaksanaan penilaian pegawai tersebut perlu ditekankan kepada 3 aspek penilaian, yaitu :

- a. Aspek prestasi,
- b. Aspek potensi,
- c. Aspek pengembangan karier.

ad. a. Aspek prestasi terdiri dari :

1. Hasil pekerjaan, yang terbagi lagi menjadi :

- kuantitas pekerjaan,
- kecakapan kerja,
- ketelitian,
- inisiatif,

- tanggungjawab atas pekerjaan,
- tanggungjawab atas peralatan kerja.

2. Kehadiran dan pemanfaatan waktu kerja, antara lain ;

- kehadiran dalam pekerjaan,
- pemanfaatan waktu kerja.

3. Sifat pribadi, meliputi :

- disiplin ,
- ketekunan ,
- kejujuran ,
- hubungan kerja dengan orang lain.

ad. b. Aspek potensi, meliputi ;

1. Kepemimpinan, unsur-unsurnya antara lain :

- respek dari orang lain.
- kemampuan menggerakkan orang lain dalam usaha -
mencapai sasaran,
- penguasaan atas hal ikhwal tugas dalam ruang -
lingkup jabatannya.

2. Kemampuan daya cipta (kreatifitas) :

- Kemampuan menemukan ide-ide baru yang bermanfaat
bagi tugas jabatannya,
- kemampuan mengambil inisiatip dalam usaha -
penyelesaian tugas.

3. Kemampuan mengembangkan diri ;

ad. c. Aspek pengembangan karier.

1. Kesesuaian kerja / faktor-faktor yang mempengaruhi :

- k e s e h a t a n ,
- lingkungan keluarga atau pegawai,
- jenis pekerjaan sekarang.

2. Pengangkatan jabatan.

4. Prosedur penilaian pegawai.

- a. Tahap pengisian formulir penilaian,
- b. Tahap w a w a n c a r a ,
- c. Tahap penegasan pemeriksa,
- d. Tahap pengajuan kepada pemutus,
- e. Tahap keputusan hasil penilaian pegawai.

5. Adanya angket isian dalam membantu penelitian dan mengevaluasi hasilnya yang nyata dari pendapat para responden, yang kemudian hasilnya dibahas melalui metode statistik agar diperoleh rata-rata kenaikan tingkat penilaian atas peningkatan disiplin kerja, yang selama ini dilaksanakan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor.

6. Penilaian pegawai dapat menimbulkan rasa puas diri pegawai karena mereka sadar bahwa hasil kerjanya dinilai oleh pimpinan secara wajar, selanjutnya bila pegawai mengetahui benar tentang kelemahan hasil kerjanya, memungkinkan ia dapat bertindak untuk memperbaiki pekerjaannya pada hari-hari berikutnya. Karena ia menyadari bahwa penilaian karya yang dilaksanakan

oleh pimpinan perusahaan atau atasan langsungnya bukanlah untuk mencari-cari kesalahan atau kelemahan, akan tetapi sebaliknya yaitu untuk memberikan bimbingan secara konstruktif sesuai dengan bakat dan potensi yang dimilikinya.

Dengan semakin berkembangnya prestasi dan potensi yang dimiliki oleh tiap pegawai maka dengan sendirinya akan semakin besar kontribusi yang dapat diberikan bagi perkembangan perusahaan, yang pada gilirannya akan memberikan umpan balik bagi perkembangan serta kepentingan pegawai dan kesejahteraannya.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN

6.1. Kesimpulan.

Dalam bab terakhir ini penulis ingin menyusun kesimpulan-kesimpulan atas pembahasan skripsi yang telah dilakukan, yang kelak dapat dijadikan sebagai dasar penulis dalam memberikan saran-saran yang diharapkan akan menjadi suatu masukan informasi bagi Pimpinan Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor, sebagai berikut :

1. Penilaian pegawai ternyata sangat bermanfaat, baik bagi perusahaan maupun bagi pegawai yang bersangkutan, yaitu :
 - a. Bagi perusahaan :
 - sebagai dasar kenaikan gaji,
 - sebagai dasar promosi atau mutasi,
 - sebagai dasar bimbingan dan penyuluhan,
 - merupakan kebutuhan pendidikan dan latihan.
 - b. Bagi pegawai :
 - memberikan kepuasan kerja,
 - sebagai dorongan untuk koreksi diri,
 - sebagai pedoman kerja selanjutnya,
 - merupakan penghargaan terhadap manajemen.

2. Manajemen yang berlaku pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor pada umumnya adalah baik, hanya di beberapa segi masih perlu dilakukan perbaikan-perbaikan. Sebagaimana halnya pada setiap badan usaha baik yang besar maupun yang kecil, tentu terdapat kekurangan dan kelebihan masing-masing. Hal-hal yang telah baik perlu dipertahankan, ditingkatkan dan disempurnakan, sehingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan, dan dengan demikian tercapai pula tingkat kesejahteraan pegawai yang lebih baik, serta kesenangan dan kenyamanan pegawai dalam bekerja, sehingga peningkatan hasil di berbagai sektor dapat tercapai.
3. Sistem penilaian pegawai yang telah dilaksanakan pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor pada umumnya sudah baik, namun perlu kiranya lebih ditingkatkan dan disempurnakan lagi agar betul-betul dapat terwujud kepuasan pegawai terhadap hasil penilaian yang obyektif sehingga tidak merugikan yang dinilai. Dengan demikian diharapkan nantinya akan tercapai suasana yang menyenangkan sehingga akan mempertinggi gairah kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan disiplin kerja.
4. Penilaian pegawai merupakan suatu alat, dan bukan merupakan suatu tujuan. Sebagai alat hal ini sangat penting guna melaksanakan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan tercapainya kesenangan,

kepuasan serta keamanan individu para pegawai yang dilibatkan dalam organisasi perusahaan bersangkutan.

Penilaian pegawai merupakan salah satu kunci keberhasilan bagi manajemen, dimana untuk mendapatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat harus memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan, dan untuk memenuhinya maka diperlukan suatu penilaian pegawai yang menyeluruh, dimana penilaian pegawai merupakan suatu tatacara formal didalam melakukan evaluasi terhadap hasil kerja serta potensi pegawai dalam suatu periode tertentu, yang dilakukan oleh atas terhadap bawahan untuk maksud dan tujuan tertentu.

5. Dalam upaya untuk lebih meningkatkan efisiensi untuk mengembangkan perusahaan dan meningkatkan kepekaan terhadap perkembangan intern maupun extern maka dipandang perlu untuk menetapkan suatu struktur organisasi dan tata-kerja yang baik.

Struktur organisasi Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Cabang Bogor adalah merupakan struktur organisasi garis dan staf (line and staff) yang terdiri dari pimpinan Kepala Bagian Perkreditan, Kepala Bagian Keuangan, dibantu oleh 8 seksi pada unit kerja masing-masing.

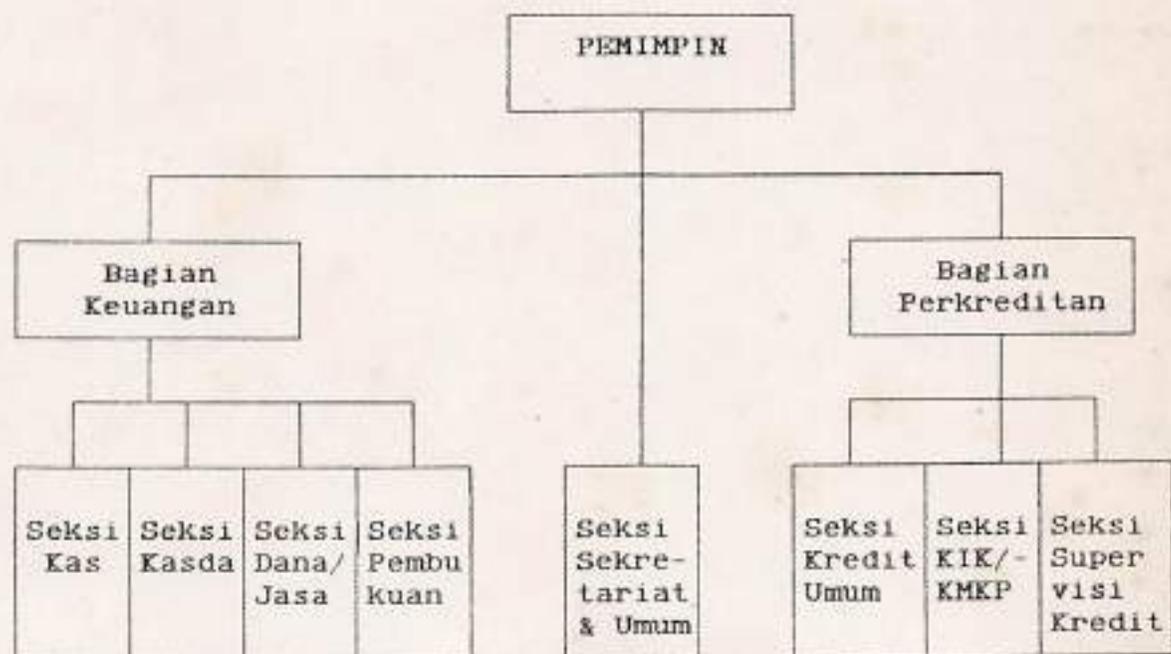
6.2. Saran - saran.

1. Pelimpahan wewenang dan tanggungjawab rutin kepada Kepala Bagian dan Kepala Seksi kadang-kadang tidak secara tertulis. Dalam hal ini alangkah baiknya jika setiap informasi/perintah dituangkan secara tertulis, sehingga unsur yuridis formalnya dapat dijamin, dan dengan demikian akan memberikan suatu kejelasan atas batas-batas pendelegasian wewenang dan tanggungjawab tersebut.
2. Dalam penempatan pegawai seyogyanya didasarkan oleh suatu penilaian pegawai, hal ini akan sangat mempermudah bila suatu saat diperlukan mutasi maupun promosi, karena pegawai yang dimutasikan atau dipromosikan dengan demikian tidak menjadi kikuk dan asing dalam menghadapi pekerjaan barunya, juga yang perlu diperhatikan adalah segi pendidikan, masa dinas (senioritas), kecakapan, budi pekerti, dan sebagainya serta credit point sebelum pegawai dimutasikan ataupun dipromosikan.
3. Setiap permasalahan yang timbul baik intern maupun ekstern perusahaan seyogyanya dikaji secara seksama dan dimusyawarahkan terlebih dahulu untuk mencari penyelesaian yang paling baik. Hal ini juga dimaksudkan untuk mencegah terjadinya pengambilan keputusan yang hanya didasarkan pada pengaduan sepihak, terutama yang menyangkut masalah penilaian pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

1. M. Manullang, Drs., Management Personalia, Cetakan Kelima, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1976.
2. George R. Terry, Principles of Management, Third Edition, Richard D. Irwin, Home Wood Illionis, 1960.
3. Gunawan Djiwanto, Manajemen Pesonalia dan Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama, Pusat Pengembangan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Atmajaya, Jogjakarta, 1985.
4. Heidjrachman Ranupandojo, Drs., dan Suad Husnan, Drs., MBA., Manajemen Personalia, Edisi Ketiga, BPFE - Jogjakarta, 1984.
5. Flippe Edwin B., Principle of Personnel Management, Third Edition, International Student Edition, Mc. Graw Hill Book Company, Kogakusha Company Ltd., 1971.
6. Susilo Martojo, S. E., Manajemen Sumberdaya Manusia, Edisi Pertama, BPFE - Jogjakarta, 1987.
7. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat, Pedoman Penilaian Karya, Bandung, 1987.

Struktur Organisasi
Bank Pembangunan Daerah
Jawa Barat Cabang - Kelas I



Sumber : Seksi Sekretariat & Umum,
Bank Pembangunan Daerah -
Jawa Barat Cabang Bogor.

ANGKET

I. Data Responden.

- a. N a m a :
- b. Jenis kelamin :
- c. U m u r :
- d. J a b a t a n :
- e. Pendidikan terakhir :

Petunjuk pengisian.

- Setiap pertanyaan hendaknya dibaca dahulu secara keseluruhan agar memahami maksud setiap pertanyaan.
- Pilih dan lingkari jawaban yang menurut Anda paling sesuai dan benar.

II. PENGARUH PENILAIAN PEGAWAI TERHADAP DISIPLIN KERJA.

1. Sehubungan dengan program penilaian pegawai yang dilaksanakan di BPD Jawa Barat Cabang Bogor, apakah Anda mengetahui arti dan peranan penilaian tersebut ?
 - a. mengetahui
 - b. mengetahui sedikit
 - c. tidak mengetahui
2. Bagaimana menurut Anda tatacara mengenai penerapan sistem penilaian pegawai yang dilaksanakan di BPD Jawa Barat Cabang Bogor ?
 - a. baik sekali
 - b. b a i k
 - c. c u k u p
 - d. kurang baik
3. Bagaimana pengaruh penilaian pegawai terhadap disiplin kerja Anda sehari-hari ?
 - a. meningkat
 - b. t e t a p
 - c. menurun

4. Apakah menurut Anda sistem penilaian pegawai yang berlaku sekarang ini di BPD Jawa Barat Cabang Bogor perlu disempurnakan ?
 - a. sangat perlu
 - b. perlu
 - c. tidak perlu

5. Menurut pendapat Anda, apakah penilaian pegawai yang dilaksanakan di BPD Jawa Barat Cabang Bogor ada manfaatnya ?
 - a. sangat bermanfaat
 - b. bermanfaat
 - c. cukup bermanfaat
 - d. kurang bermanfaat

6. Bagaimana pengaruh sistem penilaian pegawai yang disempurnakan terhadap disiplin kerja ?
 - a. meningkat,
 - b. tetap
 - c. menurun

7. Bagaimana pengaruh kesanggupan bekerja setelah dinilai oleh atasan Anda ?
 - a. meningkat
 - b. tetap
 - c. menurun

8. Bagaimana pengaruhnya tentang penilaian pegawai yang dilaksanakan di BPD Jawa Barat Cabang Bogor terhadap peningkatan hasil kerja ?
 - a. meningkat
 - b. tetap
 - c. menurun

Bogor, Mei 1988.

(R e s p o n d e n)