

**SISTEM PENILAIAN PEGAWAI DAN PROMOSI JABATAN
PADA DINAS PENDAPATAN TINGKAT II
MEDAN**

SKRIPSI

Oleh :

RONALD TARIGAN
STAMBUK : 02 832 0182



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2008**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)26/1/24

**JUDUL : SISTEM PENILAIAN PEGAWAI DAN PROMOSI JABATAN
PADA DINAS PENDATAN TINGKAT II
MEDAN**

**Nama : RONALD TARIGAN
No. Stambuk : 02 832 0182
Jurusan : MANAJEMEN**

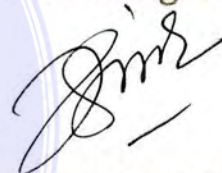
**Menyetujui :
Komisi Pembimbing**

Pembimbing I



(Drs. H. JHON HARDY, MSi)


Pembimbing II



(Dra. ISNANIAH LAILI KS)

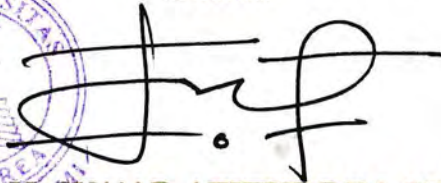
Mengetahui :

Ketua Jurusan



(IHSAN EFFENDI, SE, MSi)

Dekan



(Dr. H. SYA'AD AFIFUDDIN, SE, MEC)

UNIVERSITAS MEDAN AREA Tanggal Lulus :

2007

RINGKASAN

RONALD TARIGAN, "Sistem Penilaian Pegawai dan Promosi Jabatan Pada Dinas Pendapatan Tingkat II Medan". (Drs. H. Jhon Hardy, MSi, Sebagai Pembimbing I, Dra. Isnaniah Laili KS, Sebagai Pembimbing II).

Kota Medan mempunyai luas wilayah lebih kurang 25.510 ha, dengan jumlah penduduk \pm 2.005.000 jiwa terbentuk berdasarkan undang-undang darurat No.7 dan No.8 tahun 1956 yang menetapkan pembentukan daerah-daerah tingkat II di Propinsi Sumatera Utara antara lain kepadatan penduduk 7563 jiwa per km², berbatasan dengan kecamatan Polonia, Belawan dan Tanjung Morawa. Dalam melaksanakan administrasi pemerintahannya, Daerah Kota Medan dilengkapi dengan 19 Dinas Otonom dan perusahaan daerah disamping instansi, dinas dan Jawatan serta Cabang Dinas (Instansi Dinas Sektoral) lainnya. Dinas Pendapatan Daerah Kota Medan adalah salah satu Dinas Otonom diantara 19 Dinas tersebut yang terbentuk berdasarkan Perda No.12 tahun 1978 tentang pembentukan susunan organisasi dan tata kerja Dispenda Medan dengan disahkan Gubernur Kepala Daerah Propinsi Sumatera Utara dengan SK No.5 tahun 1979 tanggal 5 April 1979 dan diundangkan dalam Lembaran daerah No.8 Seri D No.8.

Secara umum Dispenda Kota Medan ini mengelola segala usaha pengumpulan dan pemasukan pendapatan daerah ke kas daerah secara maksimal dan bidang pajak daerah yang dikelola oleh Dispenda Medan ada sebanyak empat (4) macam jenis pajak daerah dalam realisasi pada setiap tahun anggaran selalu meningkat.

Dengan diterapkannya metode penilaian pegawai berdasarkan sasaran pada Dinas Pendapatan tingkat II Medan, menurut penulis memang ada baiknya, karena

melalui metode penilaian karyawan ini akan memungkinkan pegawai mengetahui apa yang diharapkan dapat memperbaiki komunikasi antara atasan dan bawahan dan pegawai juga lebih mengetahui sasaran organisasi yang sebenarnya.

Hal inilah yang menyebabkan mengapa pengetahuan tentang pekerjaan dan kemampuan seorang pegawai menjadi begitu penting. Untuk memotivasi prestasi kerja setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan itu dan kemampuan orang yang bersangkutan, semakin akan lebih yakin pula terhadap standar sasaran yang diterapkan.

Pelaksanaan promosi jabatan pada Dinas Pendapatan tingkat II Medan dilakukan bila ada jabatan yang lowong. Adanya jabatan yang lowong bisa diakibatkan oleh :

1. Adanya pengembangan instansi (ekspansi).
2. Adanya jumlah pekerja yang bertambah yang harus dilaksanakan penilaian.

Promosi jabatan yang dilaksanakan organisasi bukan hanya untuk kepentingan pegawai semata mata, pada dasarnya organisasi menghendaki dilaksanakan promosi jabatan didalam instansi tersebut. Dengan diadakannya promosi jabatan didalam instansi, maka diharapkan hal tersebut akan dapat meringankan rasa aman dari para pegawai dapat meningkatkan semangat kerja dari pegawai untuk melanjutkan hubungan kerja dan menimbulkan kepuasan untuk pegawai terhadap instansi.

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah.....	3
C. Hipotesis.....	3
D. Luas dan Tujuan Penelitian	3
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	4
F. Metode Analisis.....	5
BAB II : LANDASAN TEORITIS	
A. Pengertian dan Arti Penting Penilaian Pegawai	6
B. Tujuan dan Metode Penilaian Pegawai	10
C. Pengertian dan Tujuan Promosi Jabatan.....	18
D. Faktor-faktor yang mempengaruhi Promosi Jabatan.....	24
E. Hubungan Penilaian Pegawai Dengan Promosi Jabatan	27

BAB III: DINAS PENDAPATAN TINGKAT II MEDAN

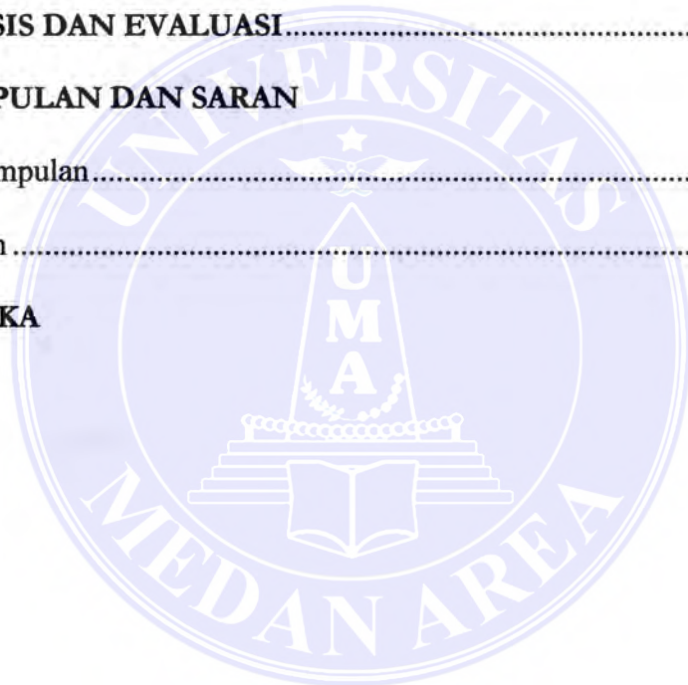
A. Gambaran Umum Perusahaan	28
B. Jumlah dan Kualifikasi Pegawai	41
C. Metode Penilaian Pegawai	43
D. Pelaksanaan Promosi Jabatan	46
E. Faktor-faktor yang dipertimbangkan Dalam Promosi Jabatan ..	49
F. Hambatan-hambatan yang Dihadapi dan Cara Mengatasinya ..	50

BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI.....	52
--	-----------

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	58
B. Saran	59

DAFTAR PUSTAKA



BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Unjuk kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu diantaranya adalah melalui penilaian unjuk kerja.

Penilaian unjuk kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian unjuk kerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan, dan lain-lain. Sehingga penilaian unjuk kerja dapat menjadi landasan untuk menilai sejauhmana kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti penarikan, seleksi, penempatan karir, dan lain-lainnya yang tentu saja merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia.

Berkaitan dengan hal di atas, suatu kegiatan perlu melakukan penilaian untuk meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan dan menghadapi tuntutan tugas, terutama untuk menjawab tantangan masa depan. Orientasi penilaian tersebut

tentunya lebih ditekankan pada penetapan tingkat jabatan.dan promosi jabatan. Dalam arti pentingnya penilaian pegawai tidak sekedar menilai saja, tetapi juga untuk membantu pegawai mencapai kerja yang diharpkan oleh organisasi dan berorientasi pada pengembangan pegawai/organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kebutuhan tingkat jabatan seorang pegawai timbul baik dari kekuatan ekonomis maupun dari kekuatan sosial. Apabila suatu organisasi ingin berjalan terus dan berhasil baik dalam suatu lingkungan yang dinamis maka organisasi itu harus melakukan sistem penilaian yang selektif pada pegawai dalam menetapkan tingkat jabatan sehingga tercapailah suatu kerjasama yang terkoordinir.

Mengingat hal-hal di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti dan membahas masalah penilaian pegawai dalam menetapkan promosi jabatan sebagai topik dalam penelitian ini. Selanjutnya sebagai objek penelitian, penulis memilih Dinas Pendapatan Tingkat II Medan, karena dianggap memenuhi syarat untuk suatu penelitian ilmiah. Berdasarkan topik dan objek penelitian di atas, penulis merumuskan judul sebagai berikut : **“SISTEM PENILAIAN PEGAWAI DALAM MENETAPKAN PROMOSI JABATAN PADA DINAS PENDAPATAN TINGKAT II MEDAN “.**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan yang telah dilakukan pada Dinas Pendapatan Tingkat II Medan, ditemukan masalah yang berkenaan dengan penilaian dalam menetapkan promosi jabatan yang dirumuskan sebagai berikut :
“Apakah penilaian pegawai telah dijalankan sesuai dengan prosedur yang ada.”

C. Hipotesis

“Hipotesis adalah perumusan jawaban-sementara terhadap sesuatu soal, yang dimaksudkan sebagai tuntutan-sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya.”⁽¹⁾

Dari permasalahan yang dikemukakan di atas maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut : “Jika penilaian pegawai dilaksanakan dengan prosedur yang berlaku, maka diharapkan semua pegawai akan mendapatkan perhatian sesuai dengan jabatan masing-masing.”

D. Luas dan Tujuan Penelitian

Oleh karena terbatasnya waktu, dana, serta kemampuan penulis, maka penelitian ini dibatasi hanya pada hal-hal yang berkaitan dengan sistem penilaian pegawai dan promosi jabatan pada Dinas Pendapatan Tingkat II Medan

¹⁾ Winarno Surakhmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar, Metode Dan Tekhnik**, Edisi III, Cetakan Kedelapan Belas, Penerbit Tarsito, Bandung, 2001. hlm. 39.

Adapun tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah :

1. Ingin memperdalam pengetahuan dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya fungsi mengenai metode penilaian pegawai yang dijalankan.
2. Ingin mengetahui metode penilaian tersebut dijalankan dengan prosedur yang ada.
3. Agar dapat memberikan masukan berupa saran dalam melakukan metode penilaian yang ada pada Dinas Pendapatan Tingkat II Medan.

E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dan keterangan yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua metode sebagai berikut :

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

yaitu suatu penelitian untuk mendapatkan data yang bersumber dari berbagai literatur, buku-buku, dan majalah ilmiah lainnya serta laporan-laporan hasil penelitian. Data yang diperoleh berupa data sekunder.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

yaitu suatu penelitian untuk mendapatkan data yang bersumber langsung dari objek penelitian yaitu Dinas Pendapatan Tingkat II Medan.. Data yang diperoleh adalah data primer.

Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan penulis adalah sebagai berikut :

1. Pengamatan (*Observation*)

yaitu melakukan pengamatan langsung pada objek yang diteliti dan melakukan pencatatan seperlunya atas hasil pengamatan tersebut.

2. Wawancara (*Interview*)

yaitu mengadakan tanya jawab dengan pihak yang berwenang di Dinas Pendapatan Tingkat II Medan tersebut untuk mendapatkan informasi.

3. Daftar Pertanyaan (*Questionnaire*)

yaitu menggunakan daftar pertanyaan tertulis yang telah dipersiapkan untuk diisi jawabannya oleh koresponden yang ada di Dinas Pendapatan.

F. Metode Analisis

Adapun metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Metode Deskriptif

yaitu data yang sudah terkumpul disusun dan diklasifikasikan, lalu dianalisis, kemudian diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang fakta yang dihadapi yang menjadi masalah penelitian.

2. Metode Deduktif

yaitu suatu metode yang bertolak dari prinsip-prinsip umum berupa teori yang kebenarannya telah diterima secara umum kemudian membandingkan dengan fakta yang ada sebagai suatu kesimpulan khusus, sehingga diperoleh gambaran, baik mengenai penyimpangan maupun penyesuaian antar keduanya.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian dan Arti Penting Penilaian Pegawai

1. Pengertian Penilaian Pegawai

Organisasi atau perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan karyawan sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan, dalam rangka meningkatkan produktivitas dan pengembangan karyawan. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan penilaian kinerja karyawan secara priodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang.

Setiap organisasi beroperasi dengan mengkombinasikan sumber daya melalui cara yang dapat menghasilkan produk dan jasa yang dapat dipasarkan. Siapapun yang mengelola organisasi akan mengelola berbagai sumbe dayanya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan. Perusahaan dikelola dan terdiri dari orang-orang atau para karyawan. Tanpa orang-orang itu, perusahaan tidak ada masalah-masalah yang timbul dalam perusahaan seringkali bersumber dari permasalahan yang berhubungan dengan sumber daya manusianya.

Permasalahan dengan sumber daya manusianya seringkali bersumber dari keyakinan manajemen yang menganggap bahwa semua orang pada umumnya sama dan mereka semua dapat diperlukan secara identik. Sesungguhnya tidak ada

dua orang yang betul-betul identik dan setiap orang berbeda secara fisik, maupun psikologis satu dengan yang lainnya. Intinya bahwa perbedaan ini menuntut perhatian agar setiap pribadi dapat dinilai sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya.

Setelah karyawan diterima, dan dipekerjakan maka tugas manajer selanjutnya adalah melakukan penilaian prestasi karyawan. Penilaian karyawan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Dengan penilaian prestasi karyawan berarti para bawahan mendapat perhatian atasannya sehingga mendorong mereka bergairah bekerja, asalkan proses penilaian jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya. Penilaian prestasi karyawan penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya.

Berikut ini akan dijelaskan pengertian penilaian pegawai dari beberapa ahli sebagai berikut :

- “ Penilaian pegawai adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.”²⁾
- “ Penilaian pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”³⁾

²⁾ Alex S. Nitisemito, **Manajemen Personalia**, Cetakan Kelima, Edisi Revisi, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta 2001, hlm.1.

³⁾ Edwin B. Flipppo, **Personality of Management (Manajemen Personalia)**, Terjemahan Moch. Maksud, Edisi IV, Cetakan Kesembilan, Penerbit Erlangga, Jakarta 2002, hlm.67.

“ Penilaian pegawai adalah penilaian prestasi kerja (performance appraisa) dimana proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi ker bawahannya.”⁴⁾

Dari definisi ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan penilaian pegawai adalah suatu hal yang mutlak harus diperhatikan oleh seseorang manager perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, karena penilaian pegawai menyangkut hasil yang diberikan oleh pegawai kepada perusahaan dan pada akhirnya akan merupakan hasil perusahaan itu secara keseluruhan di samping itu juga memberikan manfaat yang besar bagi penyempurnaan manajemen.

2. Arti Penting Penilaian Pegawai

Arti pentingnya penilaian pegawai secara lebih rinci dikemukakan sebagai berikut :

- a. Perbaikan untuk kerja memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan oleh organisasi.
- b. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- c. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
- d. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari karyawan sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang relatif efektif.
- e. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
- f. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu untuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
- g. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.

⁴⁾ M. Manullang, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit BPFE Yogyakarta, 2001, hlm.118.

- h. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada karyawan, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang objektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.
- i. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian pegawai atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya untuk kerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
- j. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya untuk kerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi manajemen sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.”⁵⁾

Berdasarkan arti pentingnya penilaian pegawai untuk kerja di atas terlihat dengan jelas bahwa penilaian untuk kerja tidak sekedar hanya menilai, yaitu mencari pada aspek-aspek pegawai yang kurang atau lebih, tetapi lebih luas lagi, yaitu membantu pegawai untuk mencapai kerja yang diharapkan oleh organisasi dan berorientasi pada pengembangan pegawai atau organisasi. Untuk itu beberapa kegiatan yang merupakan bagian integral dengan penilaian pegawai harus dilakukan. Dalam hal ini adalah :

- a. Penetapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat kemudahan yang sedang, dan berbatas waktu.
- b. Pengarahan dan dukungan oleh atasan.
- c. Melakukan penilaian untuk kerja.”⁶⁾

Sasaran yang tidak jelas, disamping tidak menunjukkan bagaimana mencapainya dan yang jelas akan mempersulit kegiatan penilaian. Kegiatan di atas jelas akan mempermudah dilakukannya penilaian dan kemungkinan penilaian

⁵⁾ MARIHOT T.E. Hariandja, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Ketiga, Penerbit Grasindo 2004, hlm.195-196.

⁶⁾ Hadipoerwono, **Tata Personalia**, Cetakan kelima, Edisi Revisi, Penerbit PT. Djambatan, Jakarta 2002, hlm.107.

yang lebih objektif akan dapat dilakukan. Dengan penilaian yang objektif, *feedback* yang tepat diharapkan terjadi perubahan perilaku ke arah peningkatan produktivitas kerja yang diharapkan.

B. Tujuan dan Metode Penilaian Pegawai

1. Tujuan Penilaian Pegawai

Penilaian untuk kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai untuk kerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan dan lain-lain. Sehingga penilaian untuk kerja pegawai dapat menjadi landasan untuk penilaian sejauh mana kegiatan MSDM seperti perekrutan, seleksi, penempatan, dan pelatihan dilakukan dengan baik, dan apa yang akan dilakukan kemudian seperti dalam penggajian, perencanaan karier, dan lain-lainnya yang tentu saja merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia.

Adapun tujuan penilaian pegawai pada suatu instansi atau organisasi diantaranya adalah:

- a. Pegawai dapat mengetahui kelebihan dan kekurangannya, dengan demikian pegawai tersebut dapat menentukan arah perkembangan yang positif di masa akan datang.

- b. Penilaian pegawai akan mempertinggi moral kerja, mereka merasa bahwa prestasi yang diberikannya kepada instansi akan mendapatkan perhatian sewajarnya.
- c. Penilaian pegawai memberikan petunjuk pada pegawai tentang apa yang akan dilakukan untuk memodifikasi sikapnya dalam bekerja agar lebih efektif.”⁷⁾

Dengan adanya tujuan penilaian pegawai ini maka diharapkan para pegawai berupaya untuk memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai. Sehingga penilaian pegawai ini akan memperbaiki taraf kerja dari pegawai tersebut.

Sedangkan tujuan penilaian pegawai menurut Melayu S.P Hasibuan adalah:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan menetapkan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana pegawai bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam organisasi .
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan masa lampau dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria didalam menentukan seleksi dan penempatan pegawai.
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.

⁷⁾ Sukijo Notoatmodjo, **Pengembangan Sumber Daya Manusia**, Terjemahan Ellen Gunawan, Buku Ketiga, Penerbit PT. Binaman Presindo, LPPM, Jakarta 2002, hlm.37.

- k. Sebagai alat memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
1. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.⁸⁾

Jadi, dengan tujuan penilaian pegawai dapatlah diketahui prestasi kerja seorang karyawan dimana terdapat kelebihan-kelebihan maupun kekurangan-kekurangan yang dimilikinya. Dengan demikian penilaian pegawai selalu bertujuan untuk memindahkan secara vertikal (promosi/demosi) atau horizontal, pemberhentian dan perbaikan mutu pegawai dapat pula ditujukan untuk memperbaiki moral pegawai dan kepercayaan kepada pimpinan dan organisasi.

2. Metode Penilaian Pegawai

Secara praktis banyak metode penilaian yang dilakukan, yang sudah barang tentu berbeda-beda antara satu instansi dengan instansi lain. Keseluruhan metode tersebut secara garis besar dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu :

1. Penilaian yang berorientasi pada masa lalu, yaitu penilaian perilaku kerja yang dilakukan pada masa lalu sebelum penilaian dilakukan. Melalui hasil penilaian tersebut dapat dilakukan usaha untuk mengubah perilaku kerja atau pengembangan karyawan. Beberapa metode penilaian terdiri dari :
 - a. Rating scale.
 - b. Checklist.
 - c. Critical incident technique.
 - d. Skala penilaian berjangkarkan perilaku.
 - e. Observasi dan tes unjuk kerja.
 - f. Metode perbandingan kelompok.
2. Penilaian masa yang akan datang, yaitu dengan penilaian akan potensi seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang. Metode – metode penilaian ini terdiri dari :
 - a. Penilaian diri sendiri.
 - b. Manajemen by objektive.
 - c. Penilaian secara psikologis.
 - d. Assesment centre.⁹⁾

⁸⁾ Melayu S.P. Hasibuan, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya manusia**, Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan, Penerbit CV. Haji Masagung, Jakarta 2001, hlm.89-90.

⁹⁾ T. Hani Handoko, **Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia**, Edisi Revisi, Penerbit BPFE Universitas Gajah Mada Press, Yogyakarta 2001, hlm.276.

ad. 1a. Rating Scale adalah penilaian yang didasarkan pada suatu skala dari sangat memuaskan, memuaskan, cukup, sampai kurang memuaskan pada standar-standar untuk kerja secara umum dan lain-lain. Penilaian dilakukan oleh seorang penilai yang biasanya atasan langsung, yang dilakukan secara subjektif. Kemudian untuk memudahkan pengelompokan karyawan yang baik atau buruk, skala tersebut diberi bobot misalnya amat baik bobotnya 5, baik 4, sedang 3, cukup 2, dan kurang. Berikut ini contoh Sistem penilaian dengan menggunakan metode rating scale.

Tabel II-1
Contoh Penilaian Dengan Metode Rating Scale

Nilai karyawan menurut skala dibawah ini.

Nama Karyawan :

Departemen :

Tanggal :

Nama Penilai :

Unsur yang dinilai	Amat baik 5	Baik 4	Sedang 3	Cukup 2	Kurang 1
1. Inisiatif
2. Kehadiran
3. Kerja sama
4. Kuantitas kerja
5. Kualitas kerja
6.					
7.					
Nilai+++++
Total Nilai				

Sumber: Marihot T.E. Hariandja, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Ketiga, Penerbit Grasindo, 2004.

ad.1b. Checklist adalah penilaian yang didasarkan pada suatu standar unjuk kerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah karyawan sudah memnuhi atau melakukannya. Standar unjuk kerja misalnya karyawan hadir dan pulang tepat waktu, karyawan bersedia bilamana diminta untuk lembur, karyawan patuh pada atasan, dan lain-lain. Penilai disini adalah atasan langsung. Hampir sama dengan metode *rating scale*, setiap standar penilaian dapat diberikan bobot sesuai dengan tingkat kepentingan standar tersebut. Penilaian umum dilakukan secara subjektif. Berikut ini contoh penilaian dengan menggunakan metode checklist.

Tabel II-2
Contoh Penilaian Dengan Metode Checklist

Berilah tanda X pada kolom pelaksanaan untuk uraian kerja dalam tabel.

Nama Karyawan :
Departemen :
Tanggal :
Nama Penilai :

Bobot	Uraian	Pelaksanaan
6,5	bersedia bekerja lembur	
4,0	memelihara tempat kerja dengan baik	
3,9	bersedia membantu karyawan lain	
4,3	melakukan perencanaan kerja	
3,5	hadir di tempat kerja tepat waktu	
...	
...	
2,0	mendengarkan saran rekan kerja	
	Total	

Sumber: Marihot T.E. Hariandja, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Ketiga, Penerbit Grasindo, 2004.

ad.1c. Kritikal Incident Technique adalah penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik maupun perilaku yang tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja, kemudian mencatat perilaku kritis yang tidak baik atau baik, dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya perilaku tersebut. Berikut ini contoh penilaian dengan menggunakan metode critical incident technique.

Tabel II-3
Contoh Penilaian Dengan Metode Critical Incident Technique

Catatlal perilaku karyawan pada peristiwa khusus di bawah ini.

Nama Karyawan :
Departemen :
Nama Penilai :
Priode Tanggal :s/d.....

Tanggal	Prilaku Positif	Tanggal Negatif	Prilaku
Pemeliharaan mesin
Pengoperasian mesin

Sumber: Marihot T.E. Hariandja, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Ketiga, Penerbit Grasindo, 2004.

ad.1d. Skala Penilaian Berjangkarkan Perilaku adalah penilaian yang dilakukan dengan menspesifikasikan unjuk kerja dalam dimensi-dimensi tertentu. Misalnya dosen di perguruan tinggi dimensi unjuk kerjanya adalah memberikan pengajaran, melakukan penelitian, memberikan bimbingan pada mahasiswa dan membuat soal.

ad.1e. Observasi dan Tes Unjuk Kerja adalah penilaian yang dilakukan melalui tes lapangan. Misalnya seorang pilot setiap enambulan sekali menjalani tes yang meliputi pengujian pengetahuan mengenai prosedur pelaksanaan pekerjaan dalam menerbangkan pesawat, yang dilakukan secara langsung dengan menerbangkan pesawat atau dalam simulator, dan tes kesehatan.

ad.1f. Metode Perbandingan Kelompok adalah metode ini dengan membandingkan seorang karyawan dengan rekan sekerjanya, yang dilakukan oleh atasan dengan beberapa teknik seperti pemeringkatan (*ranking method*), pengelompokan pada klasifikasi yang sudah ditentukan (*force distribution*), pemberian poin atau angka (*point allocation method*), dan metode perbandingan dengan karyawan lain (*paired comparison*). Berikut ini contoh penilaian dengan menggunakan metode perbandingan.

Tabel II-4
Contoh Penilaian Dengan Metode Perbandingan

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.		2	1	1	5	1	7	8	1	10
2.			2	2	5	2	2	2	2	2
3.				3	5	6	7	8	3	3
4.					4	6	7	4	4	4
5.						5	7	5	9	5
6.							7	6	6	10
7.								7	7	10
8.									9	8
9.										9
10.										

Sumber: Marihot T.E. Hariandja, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Ketiga, Penerbit Grasindo, 2004.

Berdasarkan matriks perbandingan di atas dapat dihitung siapa yang mendapatkan jumlah terbaik dibandingkan dengan rekan kerja, dan ternyata karyawan B memiliki keunggulan terbaik delapan kali dibandingkan dengan yang lainnya.

ad. 2a. Penilaian diri sendiri adalah penilaian karyawan untuk diri sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa mendatang.

ad. 2b. Management By Objective (MBO) adalah sebuah program manajemen yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran-sasaran yang dicapainya, dapat dilakukan melalui prosedur atasan menginformasikan tujuan yang akan dicapai unit kerjanya yang merupakan terjemahan dari tujuan yang lebih atas, dan tentunya dengan tantangan-tantangan yang mungkin dihadapi dalam pencapaian tujuan tersebut.

ad. 2c. Penilaian sasaran psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi dan lain – lain yang bersifat psikologis.

ad. 2d. Penilaian Bagian Tengah adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar. Proses penilaian dilakukan dengan interview mendalam, tes psikologi, pemeriksaan latar belakang, penilaian rekan kerja, diskusi terbuka dan mensimulasikan pekerjaan dalam bentuk pengambilan keputusan dari suatu masalah untuk mengetahui kekuatan-kekuatan, kelemahan-kelemahan dan potensi seseorang.

C. Pengertian dan Tujuan Promosi Jabatan

1. Pengertian Promosi Jabatan

Pada setiap perusahaan umumnya terdapat beberapa pegawai yang dapat meningkatkan kemampuan dirinya secara efektif dan efisien hingga melampaui syarat yang diminta untuk melaksanakan pekerjaannya. Untuk pegawai yang demikian, perlu dipikirkan kemungkinan promosi, sebab bila tidak hal ini dapat menimbulkan turunnya semangat dan gairah kerja pegawai. Bahkan dapat pula menyebabkan pindanya pegawai tersebut ke instansi lain.

Untuk dapat melaksanakan promosi jabatan dengan baik diperlukan syarat-syarat, misalnya harus ada lowongan pada jabatan yang lebih atas dan sudah tentu

memenuhi syarat dalam analisa jabatan. Namun ada kalanya pegawai dipromosikan karena pertimbangan lain asalkan pegawai itu dianggap paling mampu dibandingkan yang lain.

Promosi jabatan dapat diketahui lebih jelas dengan mengambil pengertian yang dikemukakan oleh ahli-ahli ekonomi sebagai berikut :

” Promosi jabatan adalah kenaikan jabatan yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan yang kecil dan tanggung jawab sebelumnya.”¹⁰⁾

” Promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar outhority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak status dan penghasilan semakin besar.”¹¹⁾

” Promosi jabatan adalah salah satu faktor untuk menambah keahlian dan efisiensi dari pekerja, karena promosi adalah perusahaan adalah kedudukan jabatan pada jabatan lebih tinggi tetapi jika seseorang itu pangkatnya dinaikkan hal ini belum tentu merupakan suatu promosi.”¹²⁾

Dari uraian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan adalah sebagai perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi dan pada dasarnya perpindahan disertai dengan peningkatan gaji dan hak-hak lainnya walaupun mutlak.

¹⁰⁾ M. Manullang, *Op., Cit*, hlm.36

¹¹⁾ Melayu S.P Hasibuan, *Op., Cit*, hlm.68.

¹²⁾ Moekijat, *Manajemen Kepegawaian (Personel Management)*, Cetakan Ketiga Belas, Penerbit Alumni Bandung 2000., hlm.56.

Pemberian promosi kepada seorang pegawai, berarti pegawai tersebut naik ke posisi yang lebih tinggi dan sekaligus menerima tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar. Dengan demikian promosi akan selalu diikuti oleh tugas, wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dari jabatan yang didudukinya pada waktu sebelumnya. Pada umumnya promosi jabatan juga diikuti dengan peningkatan income dan fasilitas yang lain.

Seorang yang dipromosikan, pada umumnya dianggap prestasinya lebih baik. Promosi mempunyai arti penting bagi setiap organisasi karyawan, sebab dengan promosi berarti kestabilan karyawan dan moral karyawan akan lebih terjamin. Kedua hal yang demikian merupakan hal yang minimal harus ditimbulkan, bilamana karyawan tersebut mengadakan promosi, sudah barang tentu dengan promosi tidak hanya diharapkan pada kedua hal tersebut tetapi jauh lebih luas dari pada itu.

Suatu jabatan pada suatu saat tertentu pasti akan kosong, hal ini disebabkan oleh beberapa hal, antara lain adalah : pensiun dini, berhenti, sakit dan meninggal dunia. Dalam hal ini jabatan yang lowong tersebut harus dapat diisi, dimana salah satu untuk mengisi jabatan yang lowong tersebut adalah dengan promosi jabatan. Beberapa syarat yang diperlukan dalam rangka promosi untuk jabatan tersebut, yaitu :

- a. Pengalaman
- b. Tingkat pendidikan
- c. Loyalitas
- d. Kejujuran.
- e. Tanggung jawab
- f. Kepandaian bergaul

- g. Prestasi kerja
- h. Inisiatif dan kreatif.”¹³⁾

Semua syarat-syarat tersebut di atas tidak merupakan syarat mutlak, masih banyak syarat lain yang harus diperlukan, akan tetapi syarat-syarat tersebut setidaknya merupakan dasar pertimbangan didalam organisasi pegawai dalam melakukan promosi.

Jenis-Jenis promosi jabatan menurut Hasibuan adalah sebagai berikut :

- a. Promosi Sementara (Temporary Promotion).
- b. Promosi Tetap (Permanent Promotion).
- c. Promosi Kecil (Small Scale Promotion).
- d. Promosi Kering (Dry Promotion).”¹⁴⁾

ad. a. Promosi Tetap (Temporary Promotion) adalah seorang pegawai dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang kosong yang harus diisi, seperti pejabat Dekan.

ad. b. Promosi Tetap (Permanent Promotion) adalah seorang pegawai di promosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk di promosikan , sifat promosi ini adalah tetap. Misalnya seorang dosen dipromosikan menjadi Dekan, wewenang dan tanggung jawab serta gajinya akan naik.

ad. c. Promosi Kecil (Small Scale Promotion) adalah promosi yang dilakukan dengan menaikkan seorang pegawai dari jabatan yang tidak sulit di pindahkan ke

¹³⁾ Heidjrachman Ranupandjo, & Suad Husnan, **Manajemen Personalia**, Edisi III, Penerbit BPFE, Yogyakarta 2002, hlm.37.

¹⁴⁾ Melayu S.P. Hasibuan, **OP., Cit**, hlm.114

jabatan yang sulit yang meminta ketrampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang dan tanggung jawab dan gaji.

ad. d. Promosi Kering (Dry Promotion) adalah seorang pegawai dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi tapi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji dan upah.

Berdasarkan keterangan ahli di atas dapat diketahui bahwa pada umumnya setiap orang ingin dipromosikan, apakah itu promosi sementara, tetap, kecil maupun promosi kering.

2. Tujuan Promosi Jabatan

Tujuan dari pada promosi jabatan menurut Hasibuan adalah sebagai berikut:

1. Untuk memberikan pengakuan jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan menghasilkan yang semakin tinggi.
3. Untuk merangsang agar pegawai lebih bergairah dalam bekerja berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitasnya.
4. Untuk menjamin stabilitas karyawan dengan direalisasikannya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian dengan jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berarti (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik dari keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah pengetahuan serta pengalaman kerja para pegawai dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena jabatannya berhenti.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat kesempatan promosi bagi pegawai yang berpendidikan lebih bagus atau berprestasi lebih baik.

10. Untuk mempermudah dalam penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar.
11. Promosi akan memperbaiki status pegawai dari pegawai sementara menjadi pegawai tetap.”¹⁵⁾

Sedangkan menurut Alex S. Nitisemito tujuan promosi adalah : promosi mempunyai arti penting bagi setiap perusahaan, sebab dengan promosi berarti kestabilan organisasi dan moral pegawai akan dapat lebih terjamin. Kedua hal ini merupakan minimal yang harus dapat ditimbulkan bilamana perusahaan tersebut mengadakan promosi jabatan sudah barang tentu dengan promosi jabatan tidak hanya diharapkan pada kedua hal tersebut, tetapi jauh lebih luas dari pada itu. Suatu jabatan pada suatu saat tertentu pasti akan ditinggalkan. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal, misalnya karena pensiun, keluar, sakit, meninggal dunia dan sebagainya. Dalam hal ini jabatan yang kosong itu harus diisi bilamana salah satu cara untuk mengisi kekosongan tersebut adalah dengan jalan promosi jabatan.

Untuk melaksanakan promosi jabatan pada pegawai haruslah dilakukan secara objektif kepada pegawai yang akan dipromosikan. Maka untuk mengadakan promosi jabatan tentu saja tidak bisa terlepas dari penilaian kecakapan pegawai. Penilaian kecakapan pegawai dalam suatu badan usaha atau instansi perlu sekali.

¹⁵⁾ Melayu S.P. Hasibuan, Op., Cit, hlm.118.

D. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Promosi Jabatan

Promosi jabatan adalah usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan dalam jabatan tersebut. Jabatan selalu melekat dengan orang yang melakukannya, juga dengan persyaratan yang diperlukan untuk melakukan tugas tersebut dan kondisi lingkungan dimana pekerjaan tersebut dilakukan.

Promosi jabatan akan memberikan informasi mengenai uraian pekerjaan, spesifikasi pekerja dan evaluasi pekerjaan bahkan dapat memperkirakan pengayaan atau perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan pada masa yang akan datang. Maka dengan adanya analisa jabatan (*job analysis*) akan memudahkan bagi pihak instansi untuk penempatan tenaga kerja akan dapat didasarkan atas kualifikasi perseorangan yang dicantumkan dalam job analysis tersebut dan memberikan dasar yang berharga pada penempatan para pegawai.

Program promosi jabatan hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk jabatan seseorang pegawai dalam organisasi tersebut. Hal ini penting supaya pegawai dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya.

Adapun faktor yang mempengaruhi promosi jabatan adalah :

1. Pengalaman (Senioritas)
2. Kecakapan (Ability)
3. Kombinasi pengalaman dan kecakapan¹⁶⁾

¹⁶⁾ Melayu S.P. Hasibuan, *Ibid*, hlm.109.

ad.1. Pengalaman (Senioritas), yaitu jabatan yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja pegawai. Pertimbangan jabatan adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapatkan prioritas pertama dalam tindakan analisa jabatan.

Kebaikan dari Pengalaman (Senioritas) adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan guru yang berharga. Dengan pengalaman seseorang akan dapat mengembangkan kemampuan sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan mendapatkan jabatan yang lebih baik (dipromosikan).

Kelemahan dari Pengalaman (Senioritas) adalah seseorang pegawai yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian akan dipimpin oleh seorang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan organisasi disangsikan.

ad.2. Kecakapan (Ability), yaitu seseorang akan menerima jabatan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan jabatan adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapatkan prioritas pertama untuk dipromosikan. *Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan.*

Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut :

- a. Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja praktis, teknik-teknik khusus, dan disiplin ilmu pengetahuan.

- b. Kecapakan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen. Kecapakan dibidang ini bisa digunakan untuk pekerjaan konsultasi atau pekerjaan pelaksanaan. Kecapakan ini mengkombinasikan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (*directing*), penilaian (*evaluating*) dan pembaharuan (*Innovating*).
- c. Kecapakan Dalam memberikan motivasi secara langsung.”¹⁷⁾

ad.3. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan, yaitu jabatan yang berdasarkan pada pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan jabatan adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian maka hasil ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan pintar, sehingga kelemahan jabatan yang hanya berdasarkan pengalaman / saja dapat diatasi.

Kebaikan dari pada kombinasi pengalaman dan kecakapan sebagai berikut :

- a. Memotivasi karyawan untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksa diri mengikuti pendidikan formal. Dengan demikian, organisasi akan mempunyai pegawai yang semakin trampil.
- b. Moral pegawai akan semakin baik, bergairah, semangat dan prestasi kerja semakin meningkat karena ini termasuk elemen-elemen yang dinilai untuk suatu jabatan.
- c. Disiplin pegawai semakin baik karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapatkan penilaian prestasi kerja untuk suatu jabatan.
- d. Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis diantara para karyawan sehingga mereka berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan.
- e. Organisasi akan mendapatkan pegawai yang terbaik pada setiap jabatan sehingga secara optimal akan tercapai.

Kelemahan dari pada kombinasi pengalaman dan kecakapan adalah :

- a. pegawai yang kurang mampu akan prestasi bahkan mengundurkan diri dari instansi itu.
- b. Biaya kegiatan akan semakin besar karena adanya ujian kenaikan golongan.”¹⁸⁾

¹⁷⁾ Melayu S.P. Hasibuan, *Ibid*, hlm.110.

¹⁸⁾ Melayu S.P. Hasibuan, *Ibid*, hlm.111.

E. Hubungan Penilaian Pegawai Dengan Promosi Jabatan

Pekerjaan yang dilakukan pegawai perlu dinilai dengan cermat untuk mengetahui apakah hasil kerja yang diperoleh sesuai dengan yang diinginkan organisasi atau tidak. Penilaian pegawai adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku dan prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

Dengan adanya sistem penilaian pegawai dapat menjadi petunjuk dan selanjutnya menjadi bahan masukan bagi personalia untuk menentukan jenjang karir bagia pegawai atau promosi jabatan. Prosedur penilaian perlu dilakukan agar didalam penilaian tidak terdapat kesalahan yang berarti. Hal ini mengingat didalam melakukan penilaian si penilaian akan merasa kesulitan menentukan penilaian yang objektif jika prosedur penilaian tidak diperhatikan.

Baik tidaknya prosedur penilaian yang dilakukan akan sangat berarti bagi hasil penilaian. Untuk dapat menciptakan penilaian yang objektif hendaknya prosedur-prosedur tersebut harus dilaksanakan.

BAB III

DINAS PENDAPATAN TINGKAT II MEDAN

A. Gambaran Umum Dispenda Medan

1. Sejarah Singkat Dispenda Medan

Kota Medan mempunyai luas wilayah lebih kurang 25.510 ha, dengan jumlah penduduk \pm 2.005.000 jiwa terbentuk berdasarkan undang-undang darurat No.7 dan No.8 tahun 1956 yang menetapkan pembentukan daerah-daerah tingkat II di Propinsi Sumatera Utara antara lain kepadatan penduduk 7563 jiwa per km², berbatasan dengan kecamatan Polonia, Belawan dan Tanjung Morawa. Dalam melaksanakan administrasi pemerintahannya, Daerah Kota Medan dilengkapi dengan 19 Dinas Otonom dan perusahaan daerah disamping instansi, dinas dan Jawatan serta Cabang Dinas (Instansi Dinas Sektoral) lainnya. Dinas Pendapatan Daerah Kota Medan adalah salah satu Dinas Otonom diantara 19 Dinas tersebut yang terbentuk berdasarkan Perda No.12 tahun 1978 tentang pembentukan susunan organisasi dan tata kerja Dispenda Medan dengan disahkan Gubernur Kepala Daerah Propinsi Sumatera Utara dengan SK No.5 tahun 1979 tanggal 5 April 1979 dan diundangkan dalam Lembaran daerah No.8 Seri D No.8.

Secara umum Dispenda Kota Medan ini mengelola segala usaha pengumpulan dan pemasukan pendapatan daerah ke kas daerah secara maksimal dan bidang pajak daerah yang dikelola oleh Dispenda Medan ada sebanyak empat

(4) macam jenis pajak daerah dalam realisasi pada setiap tahun anggaran selalu meningkat.

Adapun jenis Pajak daerah tersebut adalah :

- a. Pajak Hotel dan Restoran
- b. Pajak Hiburan.
- c. Pajak Penerangan Jalan.
- d. Pajak Parkir

Pajak-pajak Daerah diataslah yang merupakan Pendapatan Asli Daerah dari masing-masing di Indonesia, selain Distribusi Daerah dan Pendapatan asli lainnya. Setiap daerah di Indonesia harus dapat memaksimalkan potensi dari daerahnya masing-masing, sebab sejak Otonomi Daerah diberlakukan Pemerintah Daerah harus mampu mencari dana untuk pembangunan daerahnya.

2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu bentuk yang menunjukkan aspek-aspek pokok dan hubungan antar bagian serta saluran pengawasan yang menduduki masing-masing jabatan. Struktur organisasi menggambarkan pembagian yang penting serta garis otoritas formil. Kesemuanya ini adalah tanggung jawab pimpinan perusahaan untuk mengkoordinir perusahaan serta bekerja lebih efektif dan efisien.

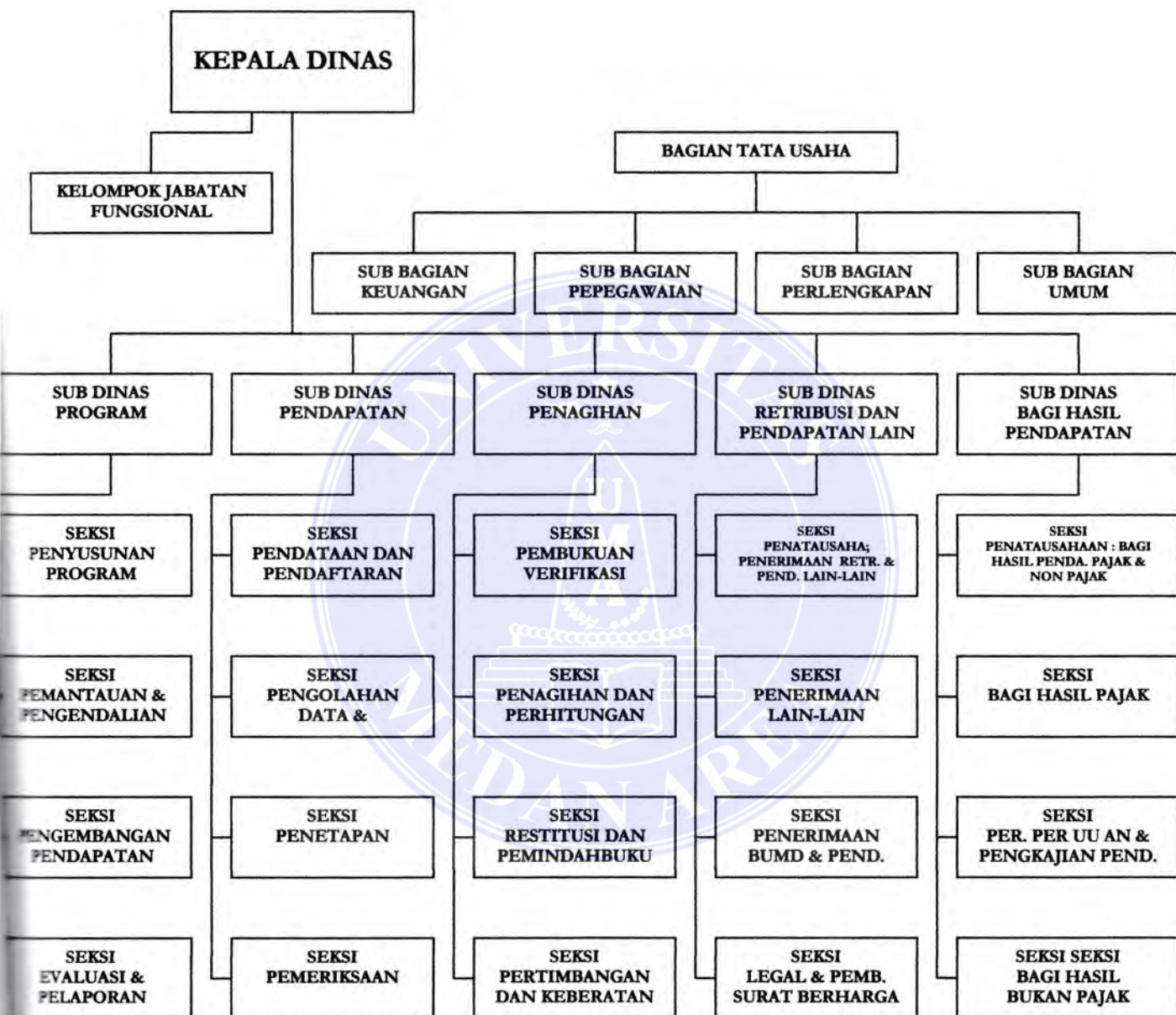
Struktur organisasi dapat dipandang sebagai suatu kerangka yang menyeluruh yang menghubungkan berbagai fungsi dari badan usaha dan menunjukkan hubungan yang tetap antara para karyawan yang melaksanakan berbagai fungsi tersebut.

Berikut ini penulis akan menyajikan struktur organisasi Dinas Pendapatan Tingkat II Medan adalah :



Gambar III-1

Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Tingkat II Medan



Sumber : Disnas Pendapatan Tingkat II Medan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)26/1/24

Dari struktur organisasi tersebut di atas, maka dapat dilihat garis wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi pada **DINAS PENDAPATAN TINGKAT II MEDAN** telah ditentukan tugas dan wewenang dari masing-masing dinas. Adapun uraian tugas dari unit-unit pada struktur organisasi Dinas Pendapatan Tingkat II Medan adalah sebagai berikut :

a) Kepala Dinas

Dalam melaksanakan tugasnya setiap pimpinan satuan organisasi dalam lingkup Dinas Pendapatan wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi secara vertikal dan horizontal.

b) Bagian Tata Usaha

Bagian tata usaha dipimpin oleh seorang Kepala Bagian Tata Usaha yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas. Bagian Tata Usaha mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas pokok dinas dibidang ketatausahaan yang meliputi pengelolaan administrasi keuangan, kepegawaian, perlengkapan, kerumahtanggan, dan urusan umum lainnya. Untuk melaksanakan tugas, Bagian Tata Usaha mempunyai fungsi :

- 1) Menyusun rencana kegiatan kerja.
- 2) Melaksanakan pengelolaan urusan surat menyurat dan urusan umum lainnya.
- 3) Mengelola urusan keuangan dan perbendaharaan serta rencana penyusunan laporan keuangan.
- 4) Mengelola urusan administrasi kepegawaian

- 5) Mengelola urusan perlengkapan, kerumahtanggaan dan pengadaan barang dinas.
- 6) Melaksanakan tugas-tugas lain yang dibeikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan bidang tugasnya.
- 7) Setiap Sub Bagian dipimpin oleh Kepala Sub Bagian yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Tata Usaha. Bagian Tata Usaha terdiri dari :
 - **Sub Bagian Keuangan** mempunyai tugas mengelola keuangan dan perbendaharaan serta menyusun laporan keuangan.
 - **Sub Bagian Kepegawaian** mempunyai tugas melaksanakan bagian pengelolaan administrasi dibidang kepegawaian.
 - **Sub Bagian Perlengkapan** mempunyai tugas melaksanakan kegiatan dibidang perlengkapan, kerumahtanggaan dan pengadaan barang.
 - **Sub Bagian Umum** mempunyai tugas mengelola tata usaha dan surat menyurat serta urusan umum lainnya.

c) Sub Dinas Program

Sub Dinas Program dipimpin oleh seorang Kepala Sub Dinas yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas. Sub Dinas Program mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dinas dibidang penyusunan program. Untuk melaksanakan tugasnya Sub Dinas Program mempunyai fungsi :

- 1) Menyusun kegiatan kerja.

- 2) Mengumpulkan bahan dan data untuk penyusunan prigram kegiatan dan perencanaan Pendapatann Daerah.
- 3) Menyusun kebijaksanaan teknis serta program krja jangka pendek, menengah dan panjang.
- 4) Menyusun penerimaan Pendapatan daerah, merencanakan sistem dan prosedur keja.
- 5) Menyusun rencana serta mengkaji pengembangan potensi Pendapatan daerah.
- 6) Melaksanakan pembinaan teknis dibidang pendapatan terhadap semua unit yang melaksanakan pungutan pendapatan daerah.
- 7) Menyajikan data statistik target dan realisasi pendapatan daerah serta mengidentifikasi permasalahan pendapatan daerah.
- 8) Melaksanakan penyuluhan dibidang pendapatan daerah.
- 9) Melaksanakan tukar informasi tentang target/realisasi penerimaan daerah dengan daerah lainnya.
- 10) Mempersiapkan Rancangan Peraturan Daerah, Keputusan Kepala Daerah tentang Pajak daerah, Retribusi daerah dan Pendapatan daerah lainnya.
- 11) Mengevaluasi dan memonitoring terhadap pelaksanaan teknis operasional pengelolaan pendapatan daerah.
- 12) Menyusun laporan realisasi pendapatan daerah.
- 13) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala dinas sesuai dengan bidang tugasnya.

14) Setiap seksi dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Sub Dinas Program. Sub Dinas Program terdiri dari :

- Seksi Penyusunan Program mempunyai tugas merencanakan penerimaan pendapatan daerah, sistem dan prosedur kerja serta menyusun kebijaksanaan teknis dan program kerja jangka pendek, menengah serta jangka panjang.
- Seksi Pemantauan dan Pengendalian mempunyai tugas melaksanakan pembinaan teknis dibidang pendapatan terhadap semua unit yang melaksanakan kegiatan pemantauan dan pengendalian terhadap tugas yang dilaksanakan dibidang pendapatan serta melaksanakan penyuluhan dibidang pendapatan daerah.
- Seksi Pengembangan Pendapatan mempunyai tugas menyusun rencana serta mengkaji untuk pengembangan potensi pendapatan daerah dan mempersiapkan Rancangan Peraturan Daerah, Keputusan Kepala Daerah tentang Pajak Daerah dan Pendapatan Daerah lainnya.
- Seksi Evaluasi Pelaporan mempunyai tugas mengevaluasi dan memonitor pelaksanaan teknis operasional pengelolaan pendapatan daerah, menyajikan data statistik target dan realisasi pendapatan daerah, mengidentifikasi permasalahan pendapatan daerah dan menyusun laporan realisasi pendapatan daerah.

d) Sub Dinas Pendataan dan Penetapan

Sub Dinas Pendataan dan Penetapan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Dinas yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas. Sub Dinas Pendataan dan Penetapan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Dinas dibidang pendataan dan penetapan. Sub Dinas Pendataan dan Penetapan mempunyai fungsi :

- 1) Menyusun rencana kerja.
- 2) Melaksanakan pendaftaran dan pendataan seluruh wajib pajak, wajib distribusi dan pendapatan daerah lainnya.
- 3) Melaksanakan pengelolaan data dan informasi baik dari surat pemberitahuan pajak daerah (SPTPD), surat pemberitahuan retribusi daerah (SPRD), hasil pemeriksaan dan informasi dari instansi yang terkait.
- 4) Melaksanakan penetapan pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan kepada Kepala Sub Dinas Pendataan dan Penetapan.
- 5) Sub Dinas Pendataan dan Penetapan terdiri dari :
 - Seksi Pendataan dan Pendaftaran
 - Seksi Pengolahan Data dan Informasi
 - Seksi Penetapan
 - Seksi Pemeriksaan

e) Sub Dinas Penagihan

Sub Dinas Penagihan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Dinas yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada

Kepala Dinas. Sub Dinas Penagihan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Dinas dibidang penagihan melaiputi kegiatan pembukuan, verifikasi, penagihan dan perhitungan restitusi, pemindahbukuan serta pertimbangan terhadap keberatan pajak daerah, retribusi daerah, dan pendapatan daerah lainnya. Untuk melaksanakan tugas Dinas Penagihan mempunyai fungsi :

- 1) Menyusun rencana kerja.
- 2) Melaksanakan pembukuan dan verifikasi atas pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya.
- 3) Melaksanakan penagihan atas pajak daerah.
- 4) Melaksanakan perhitungan restitusi atau pemindahbukuan atas pajak daerah.
- 5) Melaksanakan telaahan dan saran pertimbangan terhadap keberatan wajib pajak atas permohonan wajib pajak.
- 6) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan bidang tugasnya.
- 7) Setiap seksi dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Sub Dinas Penagihan. Sub Dinas Pembukuan terdiri dari :

- Seksi Pembukuan dan Verifikasi
- Seksi Penagihan dan Perhitungan
- Seksi Retribusi dan Pemindahbukuan

- Seksi Pertimbangan dan Keberatan

f) Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan Lain-lain

Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan Lain-lain dipimpin oleh seorang Kepala Sub Dinas yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas. Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan Lain-lain mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dibidang retribusi dan pendapatan lain-lain. Untuk melaksanakan tugas Sub Sinas Retribusi dan Pendapatan lain-lain mempunyai fungsi :

- 1) Menyusun rencana kegiatan kerja.
- 2) Melaksanakan penatausahaan penerimaan retribusi dan pendapatan lain-lain.
- 3) Melaksanakan penatausahaan penerimaan lain-lain termasuk pinjaman daerah dan dana darurat.
- 4) Melaksanakan penatausahaan penerimaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dan pendapatan lain-lain.
- 5) Melaksanakan legalisasi dan pembukuan surat-surat berharga.
- 6) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai bidang tugasnya.
- 7) Setiap seksi dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan Lain-lain. Sub Dinas Retribusi dan Pendapatan Lain-lain terdiri dari :

- Seksi Penatausahaan Penerimaan Retribusi
- Seksi Penerimaan Lain-lain
- Seksi Penerimaan BUMD dan Pendapatan Lain-lain
- Seksi Legalisasi Pembukuan Surat-surat Berharga

g) Sub Dinas Bagi Hasil Pendapatan

Sub Dinas Bagi Hasil Pendapatan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Dinas yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas. Sub Dinas Bagi Hasil Pendapatan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dinas dibidang bagi hasil pendapatan. Untuk melaksanakan tugas, Sub Dinas Bagi Hasil Pendapatan mempunyai fungsi :

- 1) Menyusun rencana kegiatan kerja.
- 2) Melaksanakan penatausahaan bagi hasil pendapatan pajak dan bukan pajak.
- 3) Melaksanakan koordinasi dengan instansi pemberi bagi hasil pajak dan bukan pajak.
- 4) Melaksanakan perhitungan penerimaan dari Dana Alokasi Umum (DAU) dan Dana Alokasi Khusus (DAK).
- 5) Melaksanakan pengkajian pelaksanaan peraturan perundang-undangan dan pengkajian hasil daerah dibidang bagi hasil pendapatan.
- 6) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan bidang tugasnya.

7) Setiap seksi dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Sub Dinas Bagi Hasil Pendapatan. Sub Dinas Bagi Hasil Pendapatan terdiri dari :

- Seksi Penatausahaan Bagi Hasil Pendapatan Pajak dan Non Pajak.
- Seksi Bagi Hasil Pajak.
- Seksi Bagi Hasil Bukan Pajak.
- Seksi Peraturan Perundang-undangan dan Pengkajian Pendapatan.

h) Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Dinas Pendapatan sesuai dengan keahlian dan kebutuhan.

- 1) Kelompok jabatan fungsional terdiri dari sejumlah tenaga kerja, dalam jenjang jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan keahlian.
- 2) Setiap kelompok ini dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior.
- 3) Jumlah jabatan fungsional ditentukan berdasarkan kebutuhan daerah.
- 4) Jenis dan jenjang jabatan fungsional diatur sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3. Kegiatan

Dinas Pendapatan Daerah adalah unsur pelaksana Pemerintah Kota Medan dalam bidang pungutan pajak, retribusi dan pendapatan lainnya yang dipimpin

oleh seorang Kepala Dinas yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah. Dinas Pendapatan Daerah mempunyai tugas melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah dalam bidang pendapatan daerah dan melaksanakan tugas pemantauan sesuai dengan bidang tugasnya.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud diatas, Dinas Pendapatan Daerah mempunyai fungsi sebagai berikut ;

- a. Memutuskan dan melaksanakan kebijakan teknis dibidang pendapatan daerah.
- b. Melakukan pembukuan dan pelaporan atas pekerjaan penagihan pajak daerah, retribusi daerah, dan penerimaan asli daerah lainnya, serta penagihan Pajak Bumi dan Bangunan.
- c. Melaksanakan koordinasi dibidang pendapatan daerah dengan unit instansi terkait dalam rangka penetapan besarnya pajak dan retribusi.
- d. Melakukan penyuluhan pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya serta PBB.
- e. Melaksanakan seluruh wewenang yang ada sesuai dengan bidang tugasnya.
- f. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah.

B. Jumlah dan Kualifikasi Pegawai

Dalam menetapkan tujuan dan sasaran perlu diperhatikan nilai-nilai, lingkungan dan faktor-faktor kritis yang mempengaruhi keberhasilan. Faktor-faktor kunci keberhasilan adalah sesuatu yang sangat mempengaruhi keberhasilan kinerja Dinas Pendapatan Tingkat II Medan, dan faktor-faktor ini dapat

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)26/1/24

diidentifikasi dari kekuatan, kelemahan, kesempatan/peluang, tantangan dan kendala yang dihadapi, sumber daya, sarana, prasarana, dana, peraturan perundang-undangan dan kebijaksanaan yang ditetapkan pegawai Dinas Pendapatan Tingkat II Medan.

Dinas Pendapatan Tingkat II Medan membuat pengaturan penjadwalan jam kerja, yaitu :

Senin-Jumat

Pukul 08.00 – 12.00 Wib Waktu Kerja

Pukul 12.00 – 13.00 Wib Waktu Istirahat

Pukul 13.00 – 17.00 Wib Waktu Kerja

Jumlah pegawai Dinas Pendapatan Tingkat II Medan pada tahun 2007 sebanyak 88 orang dengan perincian sebagai berikut :

Tabel III-1
Status Pendidikan Pegawai

No.	Status Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	SLTA	8	16,33%
2.	D3	13	26,53%
3.	Sarjana	28	57,14%
Jumlah		49orang	100,00%

Sumber : Dinas Pendapatan Tingkat II Medan

Pada Dinas Pendapatan Tingkat II Medan jumlah pegawai tersebut terdiri dari 88 (delapan puluh delapan) orang pegawai berdasarkan kepangkatan dan 88 (delapan puluh delapan) orang berdasarkan Eselon. Berikut ini penulis akan menggambarkan dalam tabel berikut :

Tabel III-2
Berdasarkan Kepangkatan

No.	Kepangkatan	Keterangan
1.	Golongan IV	1 orang
2.	Golongan III	28 orang
3.	Golongan II	13 orang
Jumlah		49 orang

Sumber : Dinas Pendapatan Tingkat II Medan

Tabel III-3
Berdasarkan Eselon

No.	Eselon	Keterangan
1.	Eselon III	1 orang
2.	Eselon IV	9 orang
3.	Eselon V	22 orang
4.	Non Eselon	17 orang
Jumlah		49 orang

Sumber : Dinas Pendapatan Tingkat II Medan

C. Metode Penilaian Pegawai

Metode penilaian pegawai adalah cara formal dalam mengadakan evaluasi terhadap hasil kerja serta potensi pegawai dalam suatu periode tertentu yang dilakukan pimpinan terhadap bawahannya, melalui aturan-aturan serta tata cara yang telah ditetapkan untuk maksud-maksud serta tujuan tertentu.

Metode penilaian pegawai yang dilaksanakan Dinas Pendapatan Tingkat II Medan meliputi tahap sebagai berikut :

1. Tahap Kesepakatan Karya (KK)

Merupakan performance agreement (kesepakatan karya) antara atasan dan bawahan langsung untuk menetapkan target hasil kerja dan performance kepersonaliaan.

2. Tahap Bimbingan Karya (BK)

Merupakan tahap evaluasi dan pembinaan yang memberikan umpan balik dan masukan terhadap pencapaian target yang telah disepakati dalam kesepakatan karya. Bimbingan karya dilakukan oleh atasan langsung pada bawahannya. Bimbingan karya dilaksanakan persemester, hal ini akan memberikan manfaat apabila terdapat indikasi ketidaksesuaian terhadap pencapaian kesepakatan karya.

3. Tahap Penilaian Karya (PK)

Merupakan evaluasi akhir terhadap kerja pegawai selama satu tahun. Penilaian karya dilakukan oleh atasan yang dilaksanakan pada bulan Januari tahun berikutnya dan sudah diterima kantor Dinas pada bulan Januari tahun berikutnya.

Adapun tata cara penilaian pegawai adalah sebagai berikut :

1. Penilaian karya pegawai dilakukan untuk jangka waktu 1 (satu) tahun penuh yang dilaksanakan pada bulan Januari tahun berikutnya dan berdasarkan pada evaluasi bimbingan karya yang dilakukan.
2. Penilaian karya pegawai dilaksanakan dengan menggunakan formulir penilaian karya pegawai.

Pada hakekatnya sistem penilaian terhadap pegawai yang diterapkan didalam suatu instansi pemerintahan menyediakan dasar yang sistematis untuk membandingkan pekerjaan dan menentukan nilai nisbinya yang berbeda-beda sekaligus mengetahui sejauh mana peranan seseorang pegawai dalam suatu

Organisasi.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)26/1/24

Sistem penilaian yang diterapkan oleh instansi ini terhadap pegawainya adalah dapat dilihat dari prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut. Sedangkan salah satu prestasi kerja yang dicapai lewat penilaian pegawai adalah dengan meningkatnya jumlah pendapatan setiap tahunnya. Sedangkan penilaian prestasi kerja (Performance Appraisal) dipandang dari sudut kepribadian pegawai dilakukan langsung oleh Kepala Dinas. Dalam melaksanakan penilaian bagi pegawai Dinas Pendapatan Tingkat II Medan menggunakan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan.

Dinas Pendapatan Tingkat II dari beberapa instansi lainnya menyadari akan pentingnya suatu metode penilaian pegawai, sebagaimana badan usaha lainnya, Dinas Pendapatan Tingkat II tetap menggunakan prinsip efisiensi dan efektivitas untuk semua kegiatan, peningkatan prestasi kerja dengan adanya penilaian pegawai pada perusahaan dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Meningkatkan kemampuan pegawai

Dengan pengembangan pegawai akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual maupun ketrampilan pegawai yang dapat disumbangkan kepada instansi.

2. Meningkatkan suplay pegawai yang berkemampuan.

Jumlah pegawai yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga instansi akan lebih mudah menempatkan dalam pekerjaannya.

3. Memperbaiki metode dan sistem bekerja.

Dengan pendidikan dan latihan diharapkan para pegawai mempunyai masukan-masukan bagi instansi dan organisasi untuk dapat bersama-sama memikirkan metode-metode dan sistem kerja yang dapat membantu pencapaian tujuan organisasi.

4. Mengurangi biaya pemeliharaan inventaris kantor

Dengan semakin trampilnya pegawai akan dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dalam pemakaian komputer dan lain sebagainya, hal ini dapat mengurangi biaya pemeliharaan.

D. Pelaksanaan Promosi Jabatan

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada salah satu instansi atau organisasi adalah kesempatan untuk maju, kesempatan untuk maju di instansi atau organisasi sering disebut sebagai promosi jabatan. Pada Dinas Pendapatan Tingkat II Medan pengertian promosi jabatan itu sendiri adalah perubahan kedudukan seseorang pegawai dalam rangkaian susunan jabatan sebelumnya diikuti dengan semakin besarnya tanggung jawab, syarat-syarat dan pendapatan. Pengadaan promosi jabatan pada Dinas Pendapatan Tingkat II Medan dilakukan bila ada jabatan yang lowong. Adanya jabatan yang lowong bisa diakibatkan oleh:

1. Adanya mutasi pegawai.
2. Adanya jumlah pekerjaan yang bertambah yang harus dilaksanakan.
3. dan lain sebagainya.

Promosi jabatan yang dilaksanakan bukan untuk kepentingan pegawai semata-mata, karena pada dasarnya Organisasi menghendaki dilaksanakannya promosi jabatan. Dengan diadakannya promosi jabatan tersebut maka diharapkan hal tersebut akan dapat meningkatkan semangat kerja dari pegawai, menimbulkan rasa aman dari pegawai untuk melanjutkan hubungan pegawai dan menimbulkan kepuasan untuk pegawai terhadap instansi tersebut.

Pelaksanaan promosi jabatan terhadap pegawai yang dilakukan Dinas Pendapatan Tingkat II Medan dapat dilihat dari segi pendidikan, prestasi kerja, senioritas, tanggung jawab yang dimiliki dan pelaksanaannya sudah sesuai dengan prosedur yang diharapkan.

Pada Dinas Pendapatan Tingkat II Medan pelaksanaan promosi jabatan terhadap pegawai dilakukan dengan memilih pegawai dari dalam instansi itu sendiri, karena dengan memilih pegawai dari dalam maka moral para pegawai dapat lebih ditingkatkan, pengetahuan tentang lingkungan instansi cenderung lebih baik dan loyalitas dapat lebih diharapkan.

Sebagai dasar pertimbangan dalam menentukan pegawai yang akan dipromosikan, maka pihak instansi harus mengumpulkan data-data yang dinilai masing-masing Sub dari pegawai tersebut. Adapun beberapa faktor yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam promosi jabatan pada Dinas Pendapatan tingkat II Medan adalah :

1. Nota penilaian kecakapan
2. Senioritas

3. Pendidikan yang diikutinya.
4. Kepemimpinan.

Pelaksanaan promosi jabatan yang dilakukan Dinas Pendapatan tingkat II Medan diadakan setiap tahun sekali, promosi jabatan ini berguna untuk menentukan kenaikan gaji serta juga berpengaruh kepada karier pegawai. Hasil-hasil yang diperoleh melalui promosi jabatan yang diadakan di Dinas Pendapatan tingkat II Medan adalah :

1. Instansi mempunyai pegawai yang dapat mengatasi masalah yang ada di departemennya tanpa ikut campur tangan atasan yang lebih tinggi.
2. Instansi mempunyai pegawai yang sangat loyal pada kepentingan organisasi.
3. Instansi juga mempunyai pegawai yang memang betul-betul berkualitas dibidangnya.

Adapun jumlah kenaikan pangkat pertahun dalam tiga tahun terakhir di Dinas Pendapatan tingkat II Medan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel III- 4
**Jumlah Kenaikan Pangkat
 Pada Dinas Pendapatan Tingkat II Medan**

TAHUN	JUMLAH
2004	11
2005	7
2006	15

Sumber : Dinas Pendapatan tingkat II Medan

Jumlah Analisa Jabatan 3 (tiga) Tahun terakhir di Dinas Pendapatan tingkat II Medan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel III-5
Jumlah Promosi Jabatan
Pada Dinas Pendapatan tingkat II Medan

TAHUN	JUMLAH
2004	4
2005	6
2006	8

Sumber : Dinas Pendapatan tingkat II Medan

E. Faktor-faktor yang dipertimbangkan Dalam Promosi Jabatan

Promosi jabatan di Dinas Pendapatan tingkat II Medan pada suatu bidang tertentu sangatlah dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1. Pengalaman.
2. Keahlian.
3. Didiplin ilmu.

ad.1. Pengalaman

Pengalaman dibidangnya sangatlah dibutuhkan, sebab Organisasi tidak memberikan suatu training khusus karena Organisasi menghindari cist yang mungkin tidak sedikit.

ad.2. Keahlian

Keahlian juga sangat dibutuhkan di Organisasi, sebab Organisasi menginginkan pegawai tersebut sudah mengetahui apa yang harus dilakukannya dan juga sudah tahu cara-cara mengatasi kendala-kendala yang bakal dihadapi dibidang kerjanya.

ad.3. Disiplin ilmu

Disiplin ilmu yang dimiliki pegawai tersebut dibutuhkan dikarenakan Organisasi menganggap faktor ini sangatlah menunjang kinerja pegawai tersebut dalam menjalankan tugas-tugasnya di instansi ini.

F. Hambatan-hambatan yang Dihadapi dan Cara Mengatasinya

Hambatan-hambatan dalam sistem penilaian karyawan pada Dinas Pendapatan Tingkat II Medan, apabila pegawai tersebut dapat memenuhi syarat-syarat dan target yang dibutuhkan dalam instansi itu, seperti:

1. Orientasi penempatan dan pengembangan karyawan yang masih belum dilakukan secara optimal, ini memang menjadi hambatan yang sering dijumpai di setiap Instansi Pemerintahan maupun swasta, bukan hanya di Dinas Pendapatan Tingkat II saja.
2. Penempatan pegawai yang belum benar-benar dijalankan dengan semestinya sesuai dengan jenjang pendidikan pegawai yang bersangkutan karena masih banyak pegawai yang seharusnya menduduki posisi A tetapi ditempati di posisi B yang tidak sesuai dengan jenjang pendidikannya.
3. Setiap dari melakukan penarikan dan pengembangan pegawai diadakan batasan bagi peserta pelamar (calon pegawai) oleh Dinas Pendapatan Tingkat II Medan yang mengakibatkan banyaknya jumlah calon pelamar yang tidak bisa beradaptasi langsung apabila di tempatkan pada Instansi tersebut.

Hambatan-hambatan yang sering dihadapi dalam melakukan promosi jabatan di Dinas Pendapatan Tingkat II Medan adalah tidak adanya pegawai yang mau dipromosikan. Hal ini disebabkan karena pegawai tersebut merasa tidak mampu untuk bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut dan pegawai tersebut tidak dapat menguasai pekerjaan tersebut.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa dan evaluasi yang telah disajikan penulis tentang Sistem Penilaian Pegawai dan Promosi Jabatan pada Dinas Pendapatan tingkat II Medan, maka penulis akan mencoba untuk menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Metode penilaian yang dilakukan Dinas Pendapatan tingkat II Medan adalah kombinasi metode scale-grafik dengan manajemen berdasarkan sasaran.
2. Dinas Pendapatan tingkat II Medan mengadakan penilaian secara kontinue yang dilaksanakan secara priodik setiap tahunnya, hal ini menunjukkan bahwa Dinas Pendapatan tingkat II Medan telah menyadari pentingnya penilaian kerja bagi pegawai.
3. Tujuan pelaksanaan penilaian pada Dinas Pendapatan tingkat II Medan adalah untuk kenaikan pangkat, pemindahan, kenaikan gaji, demosi dan pengenalan kebutuhan pengembangan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut diatas penulis menyajikan beberapa saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan, yaitu :

1. Untuk menghindari penilaian yang subjektif akan lebih baik para penilai diberi pengarahan akan pentingnya sistem penilaian kerja pegawai tersebut dan dibarengi dengan bukti-bukti fisik seperti bukti kehadiran atau diadakan psikotest.
2. Metode penilaian pegawai harus dilaksanakan secara objektif, konsekuen dan teratur agar tidak merugikan pegawai dalam pengembangan diri dan prestasinya.
3. Dinas Pendapatan tingkat II Medan perlu meningkatkan pemberian informasi mengenai penilaian Pegawai tersebut sehingga para pegawai mengerti mengapa dan untuk apa penilaian itu dilakukan guna meningkatkan prestasi mereka dan menghindari kesalahpahaman antara instansi dan diharapkan adanya timbal balik positif, sehingga metode penilaian pegawai tersebut bermanfaat bagi organisasi maupun pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito, **Manajemen Personalia**, Cetakan Kelima, Edisi Revisi, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta 2001.
- Edwin B. Flipppo, **Personality of Management (Manajemen Personalia)**, Terjemahan Moch. Maksud, Edisi IV, Cetakan Kesembilan, Penerbit Erlangga, Jakarta 2001.
- Hadipoerwono, **Tata Personalia**, Cetakan kelima, Edisi Revisi, Penerbit PT. Djambatan, Jakarta 2002.
- Heidjrachman Ranupandjo, & Suad Husnan, **Manajemen Personalia**, Edisi III, Penerbit BPFE, Yogyakarta 2002.
- Melayu SP. Hasibuan, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya manusia**, Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan, Penerbit CV. Haji Masagung, Jakarta 2001.
- Marihot T.E. Hariandja, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Ketiga, Penerbit Grasindo 2004.
- Moekijat, **Manajemen Kepegawaian (Personel Management)**, Cetakan Ketiga Belas, Penerbit Alumni Bandung 2000.
- M. Manullang, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit BPFE Yogyakarta, 2001.
- Sukijo Notoatmodjo, **Pengembangan Sumber Daya Manusia**, Terjemahan Ellen Gunawan, Buku Ketiga, Penerbit PT. Binaman Presindo, LPPM, Jakarta 2002.
- T. Hani Handoko, **Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia**, Edisi Revisi, Penerbit BPFE Universitas Gajah Mada Press, Yogyakarta 2001.
- Winarno Surakhman, **Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar, Metode Dan Teknik**, Edisi III, Cetakan Kedelapan Belas, Penerbit Tarsito, Bandung, 2001.
- S. Nasution dan M. Thomas, **Penuntun Membuat Thesis, Disertasi, Skripsi Dan Makalah**, Edisi VIII, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 2000.