



**PENGARUH PRESTASI KERJA TERHADAP PROMOSI
JABATAN PADA PT. BANK TABUNGAN PENSIUNAN
NASIONAL (BTPN) KC. MAKASSAR**



UPT PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS HASANUDDIN	
Tgl. Terima	13-3-2007
Asal Dari	Fale. Ekonomi
Banyaknya	1 (Satu) lbr
Marga	H
No. Inventaris	88/13-3-7

Oleh :

ANDI HAMRIATI

No. Stambuk : A211 03 800

**JURUSAN MANAJEMEN PROGRAM REGULER SORE
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007**

**PENGARUH PRESTASI KERJA TERHADAP PROMOSI
JABATAN PADA PT. BANK TABUNGAN PENSIUNAN
NASIONAL (BTPN) KC. MAKASSAR**



Oleh :

ANDI HAMRIATI

No. Stambuk : A211 03 800

*SKRIPSI SARJANA LENGKAP GUNA MEMENUHI SEBAHAGIAN
SYARAT UNTUK MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN PADA PROGRAM EKSTENSI
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR*

Disetujui oleh :

Pembimbing II

*Alc. Hartuh merdeka
guru nji Agasa,
Pembimbing I*

Drs. H. M. Yunus Ukkas, MS.

Mursalim Nohong, SE., M.Si

**PENGARUH PRESTASI KERJA TERHADAP PROMOSI
JABATAN PADA PT. BANK TABUNGAN PENSIUNAN
NASIONAL (BTPN) KC. MAKASSAR**


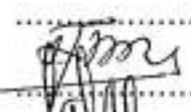
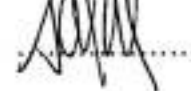
Oleh:

ANDI HAMRIATI

NIM. A21103800

Telah Diuji dan Lulus Tanggal 17 Februari 2007

TIM PENGUJI

<u>Nama Penguji</u>	<u>Jabatan</u>	<u>Tanda Tangan</u>
1. Drs. H.M. Yunus Ukkas, MS	Ketua	1. 
2. Mursalim Nohong, SE.,M.Si	Sekretaris	2.
3. Prof.Dr. H. Muh. Asdar, SE.,M.Si	Anggota	3.
4. Drs. Sumardi, M.Si	Anggota	4. 
5. Dr. H. Syamsu Alam, SE.,M.Si	Anggota	5. 

Disetujui oleh:

**Program Reguler Sore
Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Ketua,**

Drs. H.Anwar Guricci, DESS

**Tim Penguji
Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi UNHAS
Ketua,**

Drs. H.M. Yunus Ukkas, MS

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT. atas berkat dan Hidayah-Nya maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, yang merupakan salah satu syarat untuk mencapai gelar sarjana pada Program Reguler Sore Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar.

Penulis menyadari bahwa dengan kemampuan dan pengalaman yang masih sangat terbatas sehingga skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu, dengan senang hati penulis bersedia menerima kritik yang berupa petunjuk bagi tercapainya kesempurnaan skripsi ini.

Dalam mewujudkan skripsi ini mulai dari tahap penelitian sampai kepada tahap penulisan, penulis mendapat banyak bantuan dari berbagai pihak, baik yang berupa moril maupun yang berupa bantuan materil.

Tak lupa penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak **Prof.Dr. H. Muh. Yunus Zain, MA** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Bapak **Drs. H. Anwar Guricci, DESS** selaku Ketua Program Reguler Sore Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar.
3. Bapak **Drs. H.M. Yunus Ukkas, MS** selaku Pembimbing I, dan bapak **Mursalim Nohong, SE.,M.Si.** selaku Pembimbing II atas segala bantuannya dalam memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.



4. Staf dosen yang telah mengamalkan ilmu pengetahuannya dan staf karyawan yang telah banyak membantu selama penulis menjalani pendidikan di Program Reguler Sore Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
5. Pimpinan dan staf karyawan Bank BTPN Kantor Cabang Makassar, atas kesediaannya menerima dan membantu penulis dalam melaksanakan penelitian.
6. Kedua Orang tua tercinta yang telah membesarkan dan membiayai hingga penulis menyelesaikan kuliah serta Saudara-saudaraku yang telah memberikan dorongan bantuan baik moril maupun material serta do'a restu sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
7. Rekan-rekan yang telah memberikan saran atau motivasi dalam penulisan skripsi ini yang tak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis sendiri dan pihak-pihak yang membutuhkannya.

Makassar, Februari 2007

Penulis,

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR SKEMA	viii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Masalah Pokok	7
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan	7
1.4. Hipotesis	8
1.5. Sistematika Pembahasan	8
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.2. Pengertian Prestasi Kerja dan Kinerja	16
2.3. Manfaat Penilaian Kinerja	20
2.4. Evaluasi Penilaian Kinerja	21
2.5. Pengertian dan Manfaat Promosi	23
2.6. Pengertian Produktivitas	24
2.7. Kerangka Pikir	31
BAB III. METODOLOGI	
3.1. Daerah Penelitian	32
3.2. Metode Pengumpulan Data	32
3.3. Jenis dan Sumber Data	33
3.4. Metode Analisis	34

BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
4.1. Sejarah Singkat Perusahaan	36
4.2. Struktur Organisasi	40
4.3. Uraian Tugas dan Tanggung jawab.....	41
4.4. Pengembangan SDM.....	42
4.5. Keadaan Personalia	44
BAB V. ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
5.1. Analisis Terhadap Penilaian Prestasi Kerja	48
5.1.1. Penyusunan P.A.....	49
5.1.2. Tata Cara Penilaian.....	50
5.2. Analisis Produktivitas	53
5.3. Pengaruh Prestasi kerja Terhadap Produktivitas.....	56
BAB VI. PENUTUP	
6.1 Kesimpulan	59
6.2 Saran - saran	60
DAFTAR PUSTAKA	61

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
I. Jumlah Personalia berdasarkan Job Description pada Bank "BTPN" KC. Makassar, Tahun 2006	45
II. Tingkat Pendidikan Karyawan pada Bank "BTPN" KC. Makassar Tahun 2006	46
III. Jumlah Balas Jasa Yang Telah Diberikan oleh PT. Bank BTPN KC. Makassar, Tahun 2001-2005	54
IV. Korelasi Antara Prestasi Kerja dengan Produktivitas Kerja Karyawan Bank "BTPN" Kantor Cabang Makassar (dalam Rp. jutaan).....	57

DAFTAR SKEMA

Skema	Halaman
1. Struktur Organisasi PT. Bank BTPN (Persero) KC. Makassar	41

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Peranan sumber daya manusia yang berkualitas sangat penting dalam upaya mengarahkan dan merumuskan kebijakan yang akan diambil organisasi/perusahaan. Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang paling berharga dan memegang peranan penting bagi kesinambungan dan kelangsungan hidup suatu organisasi.

Untuk mencapai kualitas sumber daya manusia maka diperlukan manajemen yang merupakan salah satu pendorong dalam melakukan pemberdayaan sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia dapat ditingkatkan jika pengelolaan dan pengembangannya dilakukan secara maksimal dan terarah.

Keberhasilan organisasi terletak pada pengetahuan, kemampuan dan keahlian sumber daya manusianya dalam melihat kondisi lingkungan yang ada. Keberhasilan ini juga dapat di dukung oleh strategi organisasi di bidang sumber daya manusia.

Sumber daya manusia setiap waktu harus direncanakan, dikelola dan dikembangkan semaksimal mungkin seperti perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan serta evaluasi guna mewujudkan tujuan organisasi di masa datang.

Peranan bagian/bidang manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi menjadi sangat penting guna meningkatkan kemampuan sumber daya



manusianya untuk memiliki kecakapan, keterampilan atau keahlian yang profesional dalam bekerja sehingga pelayanan yang diberikan dapat lebih maksimal sebagai persyaratan yang dituntut dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Promosi adalah kesempatan untuk maju dan berkembang merupakan salah satu alat untuk mendorong manusia mau bekerja dan tetap tinggal didalam suatu organisasi. Jika kesempatan ini dinikmati secara merata oleh pekerja, terlebih bagi mereka yang berambisi (bercita-cita) maka akan memberikan kepuasan dan pada gilirannya akan menyebabkan anggota organisasi/perusahaan tersebut tetap tinggal dan bekerja dalam perusahaan.

Seperti diketahui, setiap organisasi/perusahaan mempunyai arah, sasaran tertentu dan terencana sehingga berusaha agar para karyawannya memiliki produktivitas yang tinggi dan terpenuhinya tenaga profesional yang dibutuhkan. Produktivitas kerja tersebut disamping dipengaruhi oleh karyawan, juga dipengaruhi adanya semangat kerja yang tinggi. Dengan demikian hal tersebut dapat ditingkatkan melalui pemenuhan terhadap kebutuhan perusahaan berupa keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, serta pemenuhan dalam bentuk imbalan agar karyawan tersebut memiliki semangat kerja yang tinggi.

Dalam penempatan tenaga kerja, perusahaan harus teliti dan memperhatikan segala aspek yang berhubungan dan penempatan tenaga kerja tersebut, diantaranya prestasi kerja karyawan. Sebagian besar perusahaan dalam menempatkan karyawan cenderung tidak memperhatikan hal ini. Terkadang hanya mempertimbangkan

kesenioran dan tingkat pendidikan karyawan. Sehingga sering terjadi penempatan tenaga kerja yang kurang tepat, akhirnya resikonya akan kembali pada perusahaan itu sendiri dengan tidak tercapainya tujuan yang diharapkan.

Untuk mengatasi masalah penempatan tenaga kerja yang kurang tepat tersebut, maka Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) KC. Makassar melakukan penilaian prestasi kerja (*Performance Appraisal*). *Performance Appraisal* merupakan salah satu fungsi operatif dari manajemen Sumber Daya Manusia yang digunakan sebagai alat ukur prestasi dan kemampuan kerja karyawan, juga dimaksudkan untuk pengembangan bakat dan karakter yang bersangkutan. Penilaian prestasi perlu dilaksanakan, sebab memberikan manfaat tidak hanya bagi pihak perusahaan tetapi juga karyawan itu sendiri. Bagi perusahaan, hasil penilaian prestasi kerja tersebut dapat digunakan dalam beberapa keputusan penting mengenai karyawan, antara lain promosi jabatan.

Promosi adalah proses kegiatan pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi dan diikuti oleh peningkatan income karyawan. Selain itu promosi merupakan bukti pengakuan perusahaan kepada karyawan terhadap prestasi yang dicapai yang sehingga pada dasarnya orang yang dipromosikan dianggap prestasinya baik disamping pertimbangan lainnya.

Promosi mempunyai arti penting bagi setiap perusahaan, sebab promosi berarti kestabilan perusahaan dan moral karyawan akan lebih terjamin. Promosi yang dilakukan secara baik yang berdasarkan penilaian prestasi kerja karyawan dan indikator-indikator

yang lain akan memberikan tenaga-tenaga profesional yang memiliki sumber daya yang unggul sehingga mampu meningkatkan produktivitas perusahaan.

Dengan demikian, maka peningkatan kualitas sumber daya manusia yang handal dan baik dicapai jika kualitas dan prestasi kerja pegawai selalu dimotifasi dan diupayakan peningkatannya. Olehnya salah satu peranan manajemen sumber daya manusia yang tampak menarik untuk dijadikan fokus kajian adalah menyangkut prestasi kerja. Sejauh mana peningkatan prestasi kerja bisa dicapai, bagaimana strategi yang diterapkan guna meningkatkan prestasi kerja. Pertanyaan-pertanyaan ini menarik untuk dikaji lebih dalam lagi agar dapat ditemukan suatu solusi yang sangat berguna bagi pengembangan sumber daya manusia. Hal inilah yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian terhadap masalah penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) KC. Makassar.

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mengharuskan adanya usaha untuk meningkatkan kualitas karyawan, disamping itu usaha peningkatan motivasi dan prestasi kerja perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja yang akan menangani dan menunjang proses industrialisasi yang pada umumnya menggunakan alat teknologi modern, maka diperlukan penciptaan tenaga kerja yang terampil, cekatan serta memiliki kemampuan dengan melalui pemberian motivasi.

Oleh karena itu, untuk menghadapi perkembangan teknologi maka dibutuhkan faktor seperti tenaga kerja, modal dan skill. Jadi pada hakekatnya bahwa suatu

kegiatan apapun bentuknya sangat tergantung pada manusia atau faktor produksi tenaga kerja sebab berhasil atau tidaknya organisasi sangat tergantung pada usaha yang dilakukan oleh para karyawan merupakan kewajibannya.

Melihat kenyataan demikian, maka pimpinan organisasi baik instansi pemerintah maupun perusahaan swasta diharapkan benar-benar mampu untuk mengkoordinasikan segala tingkah laku individu tersebut menjadi suatu kerjasama yang harmonis dalam suatu usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Di dalam suatu organisasi kerap ditemui bahwa prestasi kerja seseorang belum mendapat perhatian. Hal ini dapat disebabkan oleh pemberian balas jasa motivasi dari instansi/perusahaan, sehingga akan mempengaruhi terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Bila hal ini tidak diatasi dengan segera, maka karyawan akan dapat mengambil tindakan-tindakan yang bertentangan dengan tujuan organisasi. Namun demikian, hal ini dapat teratasi jika perusahaan dengan segera menyadari kedudukan karyawannya di dalam suatu unit dengan memenuhi kebutuhannya selama masih berhubungan dengan pencapaian tujuan bersama dan dalam batas-batas yang masih wajar.

Pihak pengusaha yang hanya mengejar keuntungan belaka tanpa memperhatikan bagaimana arti penting pencapaian tujuan perusahaan, sedangkan mekanisme organisasi perusahaan tidak dapat diwujudkan jika masing-masing hak dan kewajiban karyawan kurang mendapat perhatian, maka hal ini akan mempengaruhi motivasi dan prestasi kerja karyawan yang selanjutnya akan mempengaruhi produktivitas kerjanya.

Dalam suatu organisasi baik instansi pemerintah maupun perusahaan swasta perlu memperhatikan manajemen dan sistem yang tepat bagi organisasinya, khususnya yang menyangkut tentang motivasi karyawan. Agar kebutuhan-kebutuhan karyawan dapat terpenuhi, sehingga para karyawan dalam bekerja dengan sendirinya akan membawa efek positif untuk meningkatkan motivasi dan prestasinya terhadap perusahaan.

Salah satu komponen yang paling penting dalam peningkatan produktivitas kerja adalah faktor produksi dari tenaga kerja perlu mendapat perhatian organisasi, agar karyawan dapat bekerja lebih produktif adalah dengan salah satu bentuk motivasi yang menekankan pada pemuasan kebutuhan melalui pekerjaan, dimana harus disadari bahwa karyawan menghabiskan kurang lebih sepertiga waktunya dalam pekerjaan, maka wajar bila mereka mengharapkan imbalan yang dapat memenuhi berbagai kebutuhan mereka.

Walaupun masalah tentang prestasi kerja ditinjau dari sudut motivasi ini merupakan suatu penelitian yang sempit, namun penulis merasa yakin bahwa hal ini dapat menjadi pendekatan yang penting dalam rangka peningkatan produktivitas kerja karyawan pada Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) KC. Makassar.

Berdasarkan latar belakang di atas yang menjelaskan pentingnya prestasi kerja karyawan maka penulis memilih judul : **“Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan pada Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) KC. Makassar”**.

1.2. Masalah Pokok

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan yang dijadikan acuan dalam pembahasan selanjutnya adalah:

“Apakah prestasi kerja karyawan pada Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) KC. Makassar berpengaruh terhadap pelaksanaan promosi jabatan”.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

Tujuan penulisan adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja karyawan pada Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) KC. Makassar terhadap promosi jabatan.
2. Untuk menganalisa efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan pada Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) KC. Makassar terhadap pelaksanaan promosi jabatan.

Kegunaan penulisan adalah :

1. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menetapkan penilaian prestasi kerja karyawan dalam rangka pelaksanaan promosi jabatan.
2. Untuk memenuhi sebagian syarat akademik dalam menyelesaikan studi pada Jurusan Manajemen Program Reguler Sore Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar.

1.4. Hipotesis

Berdasarkan masalah pokok yang dikemukakan di atas, maka penulis mengemukakan hipotesis yang akan dijadikan acuan dalam memecahkan pokok permasalahan yaitu : "Diduga bahwa prestasi kerja karyawan pada Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) KC. Makassar berpengaruh terhadap pelaksanaan promosi jabatan".

1.5. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pemecahan masalah yang ada, maka penulis akan menggunakan sistematika pembahasan sebagai berikut:

Bab Pertama, merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari : latar belakang, masalah pokok, tujuan dan kegunaan penelitian, hipotesis serta sistematika penulisan.

Bab Kedua, adalah tinjauan pustaka yang terdiri dari: pengertian dan fungsi manajemen sumber daya manusia, pengertian penilaian prestasi kerja, pengertian promosi, serta pengertian produktivitas.

Bab Ketiga, merupakan metodologi yang meliputi : daerah penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, dan metode analisis.

Bab Keempat, merupakan gambaran umum perusahaan yang meliputi : sejarah singkat, struktur organisasi, serta tugas dan tanggung jawab.

Bab Kelima, membahas tentang Hasil Penelitian dan Pembahasan yang meliputi : analisis tentang penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) KC. Makassar.

Bab Keenam, merupakan bab penutup yang terdiri dari : kesimpulan dan saran-saran.

Daftar Pustaka

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari sumber daya, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Manajemen Sumber Daya Manusia seperti diketahui sering berbeda-beda definisinya yang dikemukakan oleh beberapa ahli, hal ini disebabkan adanya perbedaan pandangan akan tetapi prinsip yang diberikan pada dasarnya mempunyai kesamaan tujuan.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh perusahaan. salah satu contoh yang dimaksudkan adalah kekayaan utama suatu perusahaan adalah karyawan, karena tanpa keikutsertaan mereka maka aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai.

Pengembangan sumber daya manusia hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan ini harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Ada beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), menurut Manullang (1991 : 14) mengemukakan bahwa : *"Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manajemen yang menitik beratkan perkaitannya pada soal-soal pekerja atau pegawai dalam suatu organisasi"*.

Menurut Handoko (1995 : 4) mengatakan : *"Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Penarikan, Seleksi, Pengembangan, Pemeliharaan, dan Penggunaan Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi"*.

Siagian (1993 : 31) mengemukakan bahwa : *"Setiap pejabat pimpinan dalam suatu organisasi merupakan manajer sumber daya manusia, yang dalam arti para manajer ikut dan harus terlibat dalam mengambil berbagai langkah-langkah mulai dari perencanaan ke tenaga kerjaan hingga ke pensiunan pegawai tersebut."*

Tulus (1994 : 3) mengatakan: *"Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat"*.

Pengertian manajemen sumber daya manusia (SDM) yang dikemukakan oleh Hasibuan (1990 : 10) bahwa : *"Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat"*.

Dengan berdasarkan berbagai pendapat para ahli dalam menguraikan arti dari manajemen sumber daya manusia (SDM), penulis menyimpulkan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia secara garis besar menjadi :

Pertama, Sumber Daya Manusia (SDM) mengandung pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal ini SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa.

Kedua, Sumber Daya Manusia (SDM) menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai nilai ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini SDM mencerminkan kualitas dalam arti jasa kerja yang tersedia dan diberikan untuk produksi.

Konsep di atas lebih menekankan pada orientasi pembelian (*consumer oriented*) agar perusahaan dapat mendeteksi apa yang merupakan kebutuhan dan keinginan konsumen dalam pasar sasaran, setelah itu berusaha untuk memenuhinya seefisien mungkin agar dapat bersaing dengan perusahaan lain.

2.1.2. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Manullang (1991 : 17) bahwa :
"Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, pengontrolan dari pada *human and natural resources* terutama *human recourcer*."



Definisi lain yang dikemukakan oleh Nitisemito (1993 : 13) adalah :
"Manajemen adalah suatu usaha merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, mengkoordinir serta mengawasi kegiatan dalam suatu organisasi secara efisien dan efektif."

Dari uraian tersebut di atas, maka yang dimaksud dengan manajemen adalah tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, di mana tujuan tersebut harus dicapai. Adapun cara untuk mencapai tujuan tersebut harus dengan menggunakan orang lain dan memanfaatkan sumber-sumber lain seperti *natural resources*.

Dalam hal ini seorang pimpinan untuk mencapai tujuan tidak secara sendiri-sendiri tetapi menggunakan orang lain untuk mengkoordinir pekerjaan yang dilakukan atau tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatannya, dengan demikian maka manajemen merupakan proses dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Adapun yang dimaksud dengan perencanaan, yaitu menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, karena melalui perencanaan setiap pekerjaan yang dilaksanakan dapat dikerjakan melalui pengambilan keputusan yang dikoordinasi.

Pengorganisasian adalah pengalokasian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan antara kelompok kerja dan penyediaan lingkungan kerja yang tepat.

Sedangkan yang dimaksud pengarahan adalah mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja seefektif mungkin menuju sasaran yang telah ditetapkan perusahaan.

Adapun yang dimaksud dengan pengontrolan atau pengawasan yaitu mencakup kelanjutan tujuan untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan yang sudah dilaksanakan sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Setelah pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan ternyata ada penyimpangan yang terjadi, selanjutnya diadakan perbaikan agar tujuan dapat tercapai dengan baik.

Dari uraian sebelumnya bahwa manajemen sumber daya manusia tidak terlepas dari pengertian tersebut, maka fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tidak terlepas dari pengertian secara umum.

Fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Sedangkan fungsi operasionalnya mencakup fungsi pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi dan pemeliharaan.

Dilihat dari definisi manajemen sumber daya manusia di atas, apabila dibuat dalam suatu kerangka, akan tampak sebagai berikut :

A. Fungsi Manajemen (*Managerial*) :

- 1) Perencanaan (*planning*), adalah menentukan atau memilih program yang akan membantu tercapainya tujuan perusahaan.
- 2) Pengorganisasian (*organizing*), setelah penentuan serangkaian tindakan telah tersusun, maka manajer SDM harus merancang struktur hubungan antara pekerjaan dengan personalia dan faktor-faktor produksi lainnya.
- 3) Pengarahan (*directing*), kesulitan yang seringkali dihadapi setelah rencana dan struktur organisasi tersedia adalah kemauan orang untuk bekerja sesuai dengan yang ditargetkan. Untuk itu manajer SDM perlu memberikan

pengarahan untuk menghidupkan gairah kerja karyawan. Fungsi ini sereing juga disebut sebagai fungsi motivasi.

- 4) Pengendalian (*controlling*), tugas manajer selanjutnya adalah melakukan pengamatan atas pelaksanaan pekerjaan kemudian mengatur kegiatan-kegiatan agar senantiasa sesuai dengan rencana personalia terhadap sasaran dasar perusahaan.

B. Fungsi Operasional Dalam Bidang Personalia :

- 1) *Pengadaan tenaga kerja*, yaitu tentang tenaga kerja untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal-hal yang tercakup dalam kegiatan ini antara lain : penentuan kebutuhan calon karyawan, seleksi serta penempatannya.
- 2) *Pengembangan*, sesuai tenaga kerja diperoleh, keterampilan harus ditingkatkan sampai tingkat tertentu melalui pelatihan untuk memperoleh prestasi kerja yang memadai. Kegiatan ini amat penting dilaksanakan untuk mengikuti irama tugas manajemen yang semakin kompleks.
- 3) *Kompensasi*, yaitu penentuan balas jasa yang memadai dan layak bagi para karyawan yang telah memberikan tenaga, pikiran, keterampilan, serta ide-ide kepada perusahaan.
- 4) *Integrasi*, fungsi ini dimaksudkan sebagai kegiatan menghasilkan suatu kecocokan (*rekonsiliasi*) ataupun mempertemukan kepentingan-kepentingan

perusahaan. Hal ini didasarkan atas kenyataan bahwa dalam masyarakat dan organisasi terdapat tumpang tindih kepentingan yang cukup berat.

- 5) *Pemeliharaan*, setelah memiliki karyawan yang mempunyai kemampuan dan mampu untuk melaksanakan pekerjaan, maka pemeliharaan adalah usaha untuk mempertahankan keadaan ini. Kegiatan ini mencakup komunikasi yang baik dengan karyawan, pemeliharaan kesehatan jasmani (fisik) serta keselamatan kerja.
- 6) *Pemisahaan*, sebagai dasar agar karyawan tidak meninggalkan dunia kerjanya, ada yang meninggalkan perusahaan karena pensiun, pemberhentian sementara, pemecatan, anak perusahaan dalam hal ini manajemen personalia harus bertanggung jawab untuk melaksanakan proses pemisahan sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan. Karyawan yang dipisahkan dari organisasi harus kembali dalam masyarakat dalam keadaan baik.

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang telah dijelaskan di atas, maka perhatian pihak manajemen tetap terarah pada unsur manusianya (tenaga kerja) sehingga fungsi yang mempunyai keterkaitan dengan bahasan berikut adalah fungsi pengembangan karyawan yang dapat ditempuh melalui pendidikan dan latihan.

2.2. Pengertian Prestasi Kerja dan Kinerja

Penilaian prestasi kerja oleh Joseph Tiffin yang dikutip oleh Manullang. (1981 : 118) ialah *sebuah penilaian sistematis terhadap karyawan oleh atasannya*

atau beberapa ahli lainnya yang paham akan pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan atau jabatan itu.

Menurut Simamora (2001 : 415), penilaian prestasi kerja ialah : *"Suatu alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan"*.

Pendapat yang tidak jauh berbeda, Handoko (1994;135) mengatakan bahwa : *"Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan, kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka"*.

Pengertian tentang penilaian prestasi kerja oleh Bedjo Siswanto (1989 : 188) sebagai berikut : *"Sesuatu kegiatan yang dilakukan oleh manajemen personalia untuk menilai hasil kerja seorang tenaga kerja dengan jalan membandingkan hasil kerja dari suatu pelaksanaan pekerjaan dengan deskripsi pekerjaan atau pekerjaan-pekerjaan lainnya yang telah dilaksanakan oleh seorang tenaga kerja yang bersangkutan dalam suatu periode tertentu yang biasanya pada setiap akhir tahun."*

Menurut Bambang Wahyudi (1991 : 99) secara umum penilaian prestasi kerja diartikan sebagai : *"Suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja atau jabatan (job performance) seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangan."*

Penilaian prestasi kerja yang sangat baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan seperti :

1. Mendorong peningkatan prestasi kerja.
2. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan.
3. Untuk kepentingan mutasi pegawai.
4. Untuk menyusun program pendidikan dan pelatihan baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi karyawan yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilaian prestasi kerja.
5. Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karier yang paling tepat, sesuai dengan kebutuhan pegawai dan kepentingan organisasi.

Secara terperinci, menurut Soeprihanto (1998 ; 8) tujuan penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui keadaan keterampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin.
2. Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang kariernya atau perencanaan karier, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi karyawan dalam bekerja.

6. Secara pribadi, bagi karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangannya.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangannya di bidang personalia secara keseluruhan.

Dengan adanya penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat diketahui secara tepat apa yang sedang dihadapi dan target apa yang harus dicapai. Melalui penilaian prestasi kerja terhadap karyawan maka dapat disusun rencana, strategi dan menentukan langkah-langkah yang perlu diambil sehubungan dengan pencapaian tujuan karier yang diinginkan.

Bagi pihak manajemen, penilaian prestasi kerja sangat membantu dalam mengambil keputusan seperti promosi dan pengembangan karier, mutasi, PHK, penyesuaian kompensasi, kebutuhan pelatihan dan mempertahankan kualitas layanan yang telah diperoleh.

Berdasarkan manfaat di atas dapat dikatakan bahwa penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara tidak tepat akan sangat merugikan tenaga kerja dan organisasi/perusahaan. Karyawan dapat menurun motivasi kerjanya karena hasil penilaian prestasi kerja yang tidak sesuai dengan hasil kerjanya. Dampak motivasi karyawan yang menurun adalah ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya akan sangat mempengaruhi proses belajar mengajar. Bagi perusahaan, hasil penilaian kinerja yang tidak tepat akan mempengaruhi pengambilan keputusan kepegawaian yang tidak tepat pula, misalnya promosi. Mempromosikan karyawan yang tidak tepat untuk

menduduki level manajemen, maka akan menurunkan kualitas perusahaan tersebut. Kualitas yang menurun pada akhirnya akan mempengaruhi produktivitas kerja.

2.3. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut T. Hani Handoko (1994 : 135), Jennifer M. George & Gareth R. Jones (1996 : 223) dan Sondang P. Siagian (1995 : 227) adalah sebagai berikut :

- (1) Perbaikan prestasi kerja
- (2) Penyesuaian kompensasi
- (3) Keputusan penempatan
- (4) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- (5) Perencanaan dan pengembangan karier
- (6) Memperbaiki penyimpangan proses staffing
- (7) Mengurangi ketidak-akuratan informasi
- (8) Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan
- (9) Kesempatan kerja yang adil
- (10) Membantu menghadapi tantangan eksternal

Dengan adanya penilaian kinerja terhadap karyawan dapat diketahui secara tepat apa yang sedang dihadapi dan target apa yang harus dicapai. Melalui penilaian kinerja karyawan dapat disusun rencana, strategi dan menentukan langkah-langkah yang perlu diambil sehubungan dengan pencapaian tujuan karier yang diinginkan.

Menurut John M. Ivancevich, Andrew D. Szilagyi, Jr. & Marc J. Wallace, Jr., (1987 : 21), bagi pihak manajemen, kinerja karyawan sangat membantu dalam mengambil keputusan seperti promosi dan pengembangan karier, mutasi, PHK, penyesuaian kompensasi, kebutuhan pelatihan dan mempertahankan produktivitas kerja yang telah dicapai.

Berdasarkan manfaat di atas dapat dikatakan bahwa penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara tidak tepat akan sangat merugikan karyawan dan perusahaan. Karyawan dapat menurun motivasi kerjanya karena hasil penilaian kinerja yang tidak sesuai dengan hasil kerjanya. Dampak motivasi karyawan yang menurun adalah ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya akan sangat mempengaruhi proses pengembangan karier. Bagi Perusahaan hasil penilaian kinerja yang tidak tepat akan mempengaruhi pengambilan keputusan kepegawaian yang tidak tepat, misalnya promosi. Mempromosikan karyawan yang tidak tepat untuk menduduki level manajemen, akan menurunkan kualitas perusahaan tersebut. Kualitas yang menurun pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat produktivitas tersebut.

2.4. Evaluasi Penilaian Kinerja

Tahapan terakhir dalam kaitannya dengan penilaian kinerja ialah melakukan evaluasi terhadap penilaian kinerja yang telah dilakukan. Evaluasi perlu dilakukan secara berkala untuk terus menerus mendapatkan masukan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kinerja, termasuk alat ukur yang dipakai, penilai, kesesuaian komponen yang dinilai dengan kondisi pekerjaan dan perguruan tinggi. Evaluasi

dapat dilakukan oleh pimpinan perguruan tinggi maupun tim dosen yang dibentuk. Tujuan diadakannya evaluasi adalah untuk memperoleh masukan mengenai pedoman penilaian kinerja yang telah diterapkan.

Evaluasi penilaian kinerja yang efektif harus melibatkan pihak yang dinilai dan penilai (Bernadin & Russell, 1993 : 399). Ada lima kriteria yang digunakan dalam mengevaluasi penilaian kinerja (Dessler, 1997 : 17) yaitu :

Faktor Kejelasan : waktu pelaksanaan, tujuan, siapa yang menilai, kriteria yang dinilai dan prosedur penilaian.

Faktor Motivasi : dampak terhadap promosi, kompensasi, penghargaan dan keterlibatan penilai dan yang dinilai.,

Faktor Keadilan : objektif penilai, penilai adalah orang yang tepat.

Faktor Feed Back : laporan/salinan hasil penilaian, hasil penilaian dibicarakan dengan karyawan.

Faktor tindak lanjut : pembinaan terhadap dosen yang kinerjanya kurang, evaluasi terhadap pedoman dan pelaksanaan penilaian.

Untuk memudahkan evaluasi, faktor-faktor tersebut di atas dapat dituangkan dalam bentuk pertanyaan atau kuesioner yang diisi oleh karyawan dan penilai. Berdasarkan hasil kuesioner tersebut, manajemen dapat mengambil keputusan untuk memperbaiki keseluruhan penilaian. mulai dari alat ukur, proses penilaian sampai ke evaluasinya.

2.5. Pengertian dan Manfaat Promosi

Pada umumnya tingkah laku manusia sangat dipengaruhi oleh kebutuhannya. Adapun kebutuhan manusia itu beraneka ragam; bila kebutuhan tersebut tidak dapat terpenuhi, maka akan timbul berbagai akibat. Karena adanya kebutuhan yang tidak terpenuhi itulah yang akan mendorong mereka untuk bekerja.

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju di dalam organisasi sering disebut sebagai promosi (naik jabatan). Suatu promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status yang lebih tinggi.

Adapun pengertian promosi menurut Wursanto (2001 : 68) : *"Promosi adalah kenaikan jabatan, disertai dengan kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar daripada kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya."*

Bedjo Siswanto (1989 : 228) memberikan batasan tentang promosi, yaitu : *"Promosi dapat diartikan sebagai suatu proses perubahan dari suatu pekerjaan ke suatu pekerjaan yang lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi ketimbang dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada diri tenaga kerja pada waktu sebelumnya."*

Adapun syarat-syarat yang diperlukan untuk promosi jabatan menurut Nitisemito (1992 : 135), antara lain :

- a. Pengalaman
- b. Tingkat Pendidikan
- c. Loyalitas

- d. Kejujuran
- e. Tanggung Jawab
- f. Kepandaian Bergaul
- g. Prestasi Kerja
- h. Inisiatif dan Kreatif

Adapun manfaat dari promosi adalah :

1. Promosi adalah jenis kenaikan pangkat bagi karyawan di dalam perusahaan yang dapat menimbulkan kepuasan pribadi dan kebanggaan. Di samping itu dapat meningkatkan pendapatan atau penghasilan.
2. Promosi dapat menimbulkan pengalaman dan pengetahuan baru bagi karyawan dan dalam hal ini merupakan daya tarik bagi karyawan lainnya.
3. Promosi dapat mengurangi tingkat permintaan berhenti karyawan (*Labour Turnover*) karena karyawan mempunyai harapan positif di tempat kerjanya.
4. Promosi dapat membangkitkan kemauan untuk maju pada karyawan itu sendiri dan juga akan menimbulkan kesungguhan dalam mengikuti pendidikan dan latihan yang diselenggarakan oleh organisasi.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam organisasi karena timbulnya lowongan berantai.

2.6. Pengertian Produktifitas

Ada suatu tendensi bahwa semakin tinggi produktifitas yang dimiliki oleh masing-masing karyawan, maka semakin mudah pula dalam mencapai tujuan. Namun

bila mana membahas tentang produktifitas, maka akan ditemukan suatu keadaan yang bertentangan karena belum ada kesepakatan yang umum tentang produktivitas dan kriterianya dalam mengukur tingkat produktivitas.

Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik barang-barang atau jasa dengan masukan sebenarnya. Salah satu contoh produktivitas adalah ukuran efisiensi produktivitas dimana mutu perbandingan antara hasil luaran dan masukan. Masukan ini senantiasa diidentikkan dengan masukan tenaga kerja, sedangkan luaran (*output*) diukur dalam kesatuan fisik, bentuk dan nilai.

Produktivitas diartikan juga sebagai tingkat efisiensi didalam memproduksi barang-barang atau jasa-jasa dan mengutarakan cara memanfaatkan sumber daya manusia secara profesional, sehingga diharapkan proses pencapaian tujuan suatu organisasi dapat terlaksana sebagaimana mestinya.

Menurut L.Greenberg yang dikutip oleh Muhdarsyah Sinungan (1978) mengemukakan bahwa : "Produktivitas adalah perbandingan antara realitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan (*input*) selama periode tersebut".

Jika hendak diamati pengertian yang telah di kemukakan di atas, maka diperoleh suatu kesimpulan bahwa produktivitas merupakan output dibagi dengan input yang biasanya dinyatakan dalam tenaga kerja, yang dapat dihitung dengan membagi pengeluaran berupa jumlah jam kerja yang digunakan.

Produktivitas kadang-kadang dipandang sebagai penggunaan sumber-sumber konservasi secara intensif secara profesional seperti tenaga kerja dan mesin yang diukur secara tepat dan benar-benar menunjukkan suatu penampilan dan efisiensi kerja, sehingga mampu meningkatkan pendapatan tenaga kerja.

Masalah pencapaian suatu pengertian produktivitas yang mendetail bukanlah masalah produktivitas itu sendiri, namun merupakan suatu masalah produktivitas itu sendiri, namun merupakan suatu masalah yang berada diluar produktivitas.

Terdapat sejumlah efektivitas dalam membarikan pengertian tentang produktivitas terhadap kondisi yang ada seperti dikemukakan berikut ini :

1. Konsep efektifitas yang berkaitan dengan hubungan antara teori-teori organisasi yang moderen maupun klasik tentang output dan input.
2. Efektifitas dipandang sebagai perbandingan / tingkatannya dimana sasaran yang dikemukakan dapat dianggap tercapai. jika tujuan atau kebijaksanaan suatu organisasi atau kelompok itu dirumuskan, seperti halnya dengan masalah-masalah polusi udara, produksi barang, kenaikan upah dan kepuasan kerja, maka perluasaannya dimana tujuan-tujuan tersebut dipenuhi. Yang harus diukur bila efektifitasnya cukup baik dan dapat dihitung, maka dengan demikian tingkat pencapaian tujuan dapat dinyatakan sebagai suatu pemenuhan kebutuhan yang lengkap, yang dapat dipertimbangkan menjadi seratus persen.
3. Cara ketiga dalam memahami efektivitas eksternal atau perbandingan antara evaluasi lingkungan satu unit output atau evaluasi satu unit input (masukan). konsep utama. sedangkan yang lainnya bersumber pada konsep tersebut yang jika

didasarkan pada pendekatan sistematika dan kompherehensip bagi perkembangan sosial dan ekonomi, akan memungkinkan untuk menerangkan pengertian produktivitas agar sesuai dengan kenyataan.

Meskipun perkembangan tekhnologi dapat membantu dalam meningkatkan produktivitas, namun perlu diperhatikan bahwa dengan meningkatkannya teknologi maka kebutuhan akan tenaga kerja semakin berkurang, sehingga akan merupakan masalah yang besar.

Peranan manajemen didalam meningkatkan produktivitas cukup besar. Hal ini dapat dilaksanakan apabila seorang pimpinan menghargai prestasi, bukan hanya prestasi yang dapat dihitung, tetapi juga prestasi dalam kerja sama dan kerja keras . juga dalam hal ini seorang pimpinan dapat bekerja sama dengan karyawan dan dapat memberikan bimbingan kepada bawahannya.

Dari beberapa uraian yang telah dikemukakan terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian produktivitas bukan merupakan masalah teknis maupun manajerial, tetapi merupakan suatu masalah yang kompleks.

Untuk dapat meningkatkan produktivitas dapat ditempuh beberapa metode dan dapat digunakan, pertama tenaga mesin untuk menggantikan tenaga manusia. Metode kedua adalah menentukan, menyempurnakan metode kerja. Yang ketiga adalah menghilangkan praktek-praktek yang tidak produktif . sedangkan metode yang keempat adalah dengan memanfaatkan sumber daya manusia dengan cara menambah prestasi pada setiap individu pekerja melalui pendidikan, latihan dan pemberian

motivasi. Selain itu juga intensif sebagai salah satu perangsang bagi dirinya sehingga sasaran yang lebih efektif dapat dicapai.

Peningkatan produktivitas secara keseluruhan akan menunjukkan potensi pengadaan barang dan jasa dalam jumlah yang lebih besar untuk setiap pekerja, sehingga lebih besar kebutuhan masyarakat dapat dipenuhi. Untuk memenuhi tingkat produktivitas, ada beberapa faktor yang perlu di perhatikan antara lain :

1. Tingkat Pendidikan

Untuk memperoleh peningkatan produktivitas, maka tingkat pendidikan mempunyai peranan yang sangat penting sebab semakin tinggi tingkat pendidikan dan keterampilan seseorang jelas akan membantu dalam meningkatkan produktivitas.

2. Motivasi

Salah satu usaha untuk meningkatkan produktivitas adalah dengan memberikan motivasi (dorongan), motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang diinginkan.

Dalam memberikan motivasi ada prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan, yaitu nilai yang diharapkan dan kekuatan untuk mendapatkan nilai tersebut.

3. Tingkat penghasilan

Cara lain dalam usaha meningkatkan produktivitas adalah dengan memberikan upah berdasarkan prestasi kerja yang dicapai oleh para karyawan.

Ada beberapa cara yang perlu diperhatikan agar sistem upah, insentif tersebut dapat berhasil, yakni :

- a. Hendaknya pembayaran dilaksanakan secara sederhana mungkin, agar dapat dimengerti dan dihitung oleh karyawan itu sendiri.
- b. Penghasilan yang diterima hendaknya langsung meningkatkan output dan efisiensi.
- c. Pembayaran yang dilaksanakan secepat mungkin.
- d. Standar harga hendaknya dilaksanakan secara hati-hati jangan terlalu tinggi dan jangan terlalu rendah.
- e. Besarnya upah normal dengan standar kerja perjam dapat merangsang karyawan untuk bekerja lebih giat.

4. Lingkungan dan iklim kerja

Perbaikan lingkungan kerja tidak selalu dapat memberikan dorongan pada karyawan untuk meningkatkan produktivitas. Hal ini disebabkan karena adanya dua keadaan yang harus diperhatikan sehingga keadaan lingkungan dapat meningkatkan prestasi kerja yakni kondisi fisik dan iklim kerja. Hasil kerja dapat memuaskan dalam suatu keadaan yang buruk bila hasrat karyawan untuk bekerja sangat kuat. Sebaliknya dalam keadaan yang sangat baik akan menghasilkan sesuatu yang sangat mengecewakan bila karyawan tidak bergairah untuk berprestasi.

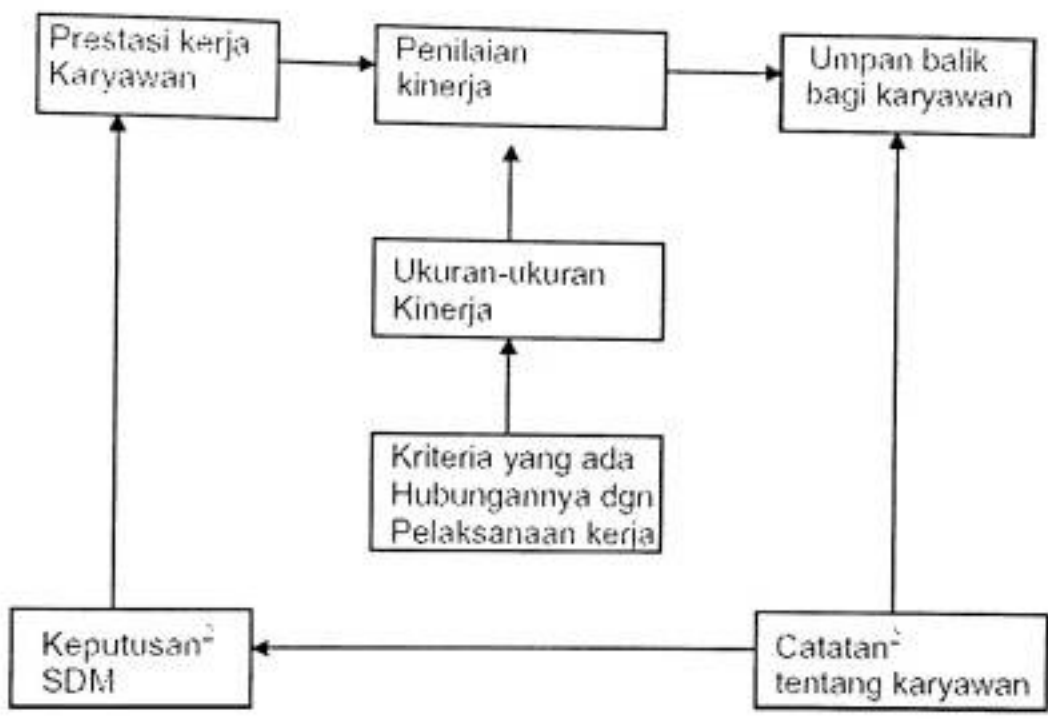
5. Teknologi

Peningkatan perkembangan teknologi setiap badan usaha dapat meningkatkan kemampuan tenaga kerjanya, hal ini dilakukan dengan melakukan berbagai latihan kepada para karyawan yang ingin lebih maju. Pembinaan seperti ini akan menjamin perubahan-perubahan karyawan untuk kemajuan usaha. Meskipun perkembangan teknologi dapat membantu dalam meningkatkan produktivitas, namun perlu diperhatikan bahwa dengan meningkatnya teknologi maka kebutuhan tenaga kerja semakin berkurang, sehingga akan merupakan masalah yang besar sebab dapat meningkatkan pengangguran, dan walaupun dengan semakin meningkatnya teknologi maka pengembangan usaha dapat dilakukan sebagaimana mestinya.

6. Manajemen

Perumusan manajemen dalam meningkatkan produktivitas cukup besar. hal ini dapat dilaksanakan apabila seorang pimpinan dapat bekerja sama untuk memberikan bimbingan kepada bawahannya.

2.7. Kerangka Pikir



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Daerah Penelitian

Dalam melakukan pengumpulan data guna penulisan skripsi, penulis melakukan penelitian pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) KC. Makassar yang berlokasi di Jalan G. Bawakaraeng No. Makassar.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data sebagai penunjang utama dalam penulisan skripsi ini, penulis menggunakan metode sebagai berikut :

a. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Dalam penelitian ini untuk mendapatkan data yang dibutuhkan, penulis melakukan pengamatan langsung dan wawancara dengan pimpinan dan staf bagian personalia. Adapun data yang diperoleh dalam bentuk laporan dan dokumen-dokumen lainnya yang erat hubungannya dengan obyek penelitian.

b. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian ini dilakukan dengan cara membaca literatur-literatur sebagai dasar teori yang akan dijadikan sebagai landasan teoritis dalam penulisan skripsi ini, dan catatan kuliah yang diperoleh selama masa studi pada Program Reguler Sore Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis dan sumber data yang dibutuhkan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut :

3.3.1. Jenis Data

- a. Data Kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka seperti : jumlah karyawan serta metode/sistem penilaian prestasi kerja dalam rangka pelaksanaan promosi jabatan dan lain-lain yang berkaitan dengan pembahasan.
- b. Data Kualitatif, yaitu jenis data yang berbentuk informasi baik lisan maupun tulisan yang sifatnya bukan angka yang berperan selaku pendukung data yang lain seperti : sejarah ringkas perusahaan, struktur organisasi, tugas dan tanggungjawab dan sebagainya.

3.3.2. Sumber Data

- a. Data Primer ; yaitu data yang diperoleh dengan cara observasi langsung berupa pengamatan serta wawancara dengan unsur pimpinan dan beberapa orang karyawan pada instansi yang bersangkutan.
- b. Data Sekunder ; yaitu data yang diperoleh dalam bentuk sudah jadi yang berupa catatan, laporan-laporan serta dokumen-dokumen lainnya yang berasal dari instansi terkait.

3.4. Metode Analisis

Dalam menganalisis dan membuktikan lebih lanjut terhadap masalah pokok dalam penulisan ini, maka metode analisis yang digunakan :

1. *Metode kualitatif*, yaitu digunakan untuk menganalisis teori atau konsep penilaian prestasi kerja berdasarkan metode *Performance Appraisal* dalam kaitannya dengan pelaksanaan promosi jabatan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) KC. Makassar.
2. Untuk mengetahui hubungan antara promosi jabatan dengan prestasi kerja/ produktivitas kerja karyawan, maka digunakan *metode kuantitatif* yaitu analisis korelasi dengan rumus :

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Dimana :

r = Koefisien korelasi

n = Banyaknya frekwensi pengamatan

X = Promosi jabatan

Y = Produktivitas/Kinerja karyawan.

Untuk mengetahui produktivitas/kinerja kerja karyawan pada Bank BTPN Cabang Makassar digunakan rumus sebagai berikut (Ravianto J. ;1985):

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Di mana :

P = Prestasi Kerja/Kinerja Karyawan

O = Output (Jumlah Pendapatan Perusahaan)

I = Input (Jumlah Penghasilan Karyawan)



BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Ringkas Perusahaan

Bank BTPN terlahir dari pemikiran 7 (tujuh) orang dalam suatu perkumpulan pegawai pensiunan militer pada tahun 1958 di Bandung. Ketujuh serangkai tersebut kemudian mendirikan Perkumpulan Bank Pegawai Pensiunan Militer (selanjutnya disebut "BAPEMIL") dengan status usaha sebagai perkumpulan yang menerima simpanan dan memberikan pinjaman kepada para anggotanya. BAPEMIL memiliki tujuan yang mulia yakni membantu meringankan beban ekonomi para pensiunan, baik Angkatan Bersenjata Republik Indonesia maupun sipil, yang ketika itu pada umumnya sangat kesulitan bahkan banyak yang terjerat rentenir.

Dalam status badan hukumnya yang baru, bank ini telah berhasil mengembangkan volume operasionalnya secara mengesankan dibanding ketika bank itu masih berstatus perkumpulan dalam kurun waktu sekitar 5 tahun terhitung mulai didirikannya bank BTPN pada tahun 1986, bank ini telah berhasil mengkonsolidasikan diri sedemikian rupa sehingga mampu memperkokoh fungsi operasionalnya, meningkatkan hasil usahanya, serta mengembangkan wilayah operasionalnya. Pada tahun 1986 BANK BTPN telah mampu melayani nasabahnya, terutama nasabah pensiun di kota-kota penting lainnya seperti di Sumatera, Kalimantan dan Sulawesi.

Berkat kepercayaan yang tinggi dari masyarakat maupun mitra usaha, pada tahun 1986 para anggota perkumpulan BAPEMIL membentuk PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional dengan izin usaha sebagai Bank Tabungan dalam rangka memenuhi ketentuan Undang-undang Nomor 14 Tahun 1967 tentang Pokok-Pokok Perbankan untuk melanjutkan kegiatan usaha BAPEMIL.

Berlakunya Undang-undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan (sebagaimana selanjutnya dirubah dengan Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998) yang antara lain menetapkan bahwa status bank hanya ada dua yaitu: Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat, maka pada tahun 1993 status Bank BTPN diubah dari Bank Tabungan menjadi Bank Umum melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 055/KM.17/1993 tanggal 22 Maret 1993. Perubahan status Bank BTPN tersebut telah mendapat persetujuan dari Bank Indonesia sebagaimana ditetapkan dalam surat Bank Indonesia No. 26/5/UPBD/PBD2/Bd tanggal 22 April 1993 yang menyatakan status Perseroan sebagai Bank Umum.

Sebagai Bank Swasta Nasional yang semula memiliki status sebagai Bank Tabungan kemudian berganti menjadi Bank Umum pada tanggal 22 Maret 1993. Bank BTPN memiliki aktivitas pelayanan operasional kepada Nasabah, baik simpanan maupun pinjaman. Namun aktivitas utama Bank BTPN adalah tetap mengkhususkan kepada pelayanan bagi para pensiunan dan pegawai aktif, karena target market Bank BTPN adalah para pensiunan.

Dalam rangka memperluas kegiatan usahanya, Bank BTPN bekerja sama dengan PT Taspen, sehingga Bank BTPN tidak saja dapat memberikan pinjaman dan

pemotongan cicilan pinjaman, tetapi juga dapat melaksanakan "Tri Program Taspen", yaitu Pembayaran Tabungan hari Tua, Pembayaran Jamsostek dan Pembayaran Uang Pensiun.

Konsisten Bank BTPN di bidang pengentasan kemiskinan ini telah dibuktikan dengan penghargaan yang diterima dari pemerintah sebagai salah satu "Bank Pelopor Pengentasan Kemiskinan".

4.1.1. M I S I

Menjadi penyedia jasa keuangan retail yang terpilih dan penuh kepedulian di Indonesia.

4.1.2. V I S I

- Melaksanakan *Good Corporate Governance* (GCG) di setiap pengoperasian bisnis Bank BTPN.
- Menyediakan beragam produk dan layanan yang sesuai dengan bisnis Bank BTPN kepada nasabah kami.
- Memberikan pengalaman *brand* yang penuh arti bagi pemangku kepentingan (stakeholders) Bank BTPN setiap saat dimanapun kami berada secara konsisten.
- Menjamin keamanan, kepercayaan, dan kemudahan akses bagi nasabah Bank BTPN melalui penggunaan teknologi mutakhir di setiap pengoperasian bisnis kami.

4.1.3. PRODUK DAN JASA

Untuk menunjang pelayanan operasional, Bank BTPN menawarkan beberapa Produk Dana dan Jasa, diantaranya:

1. Produk Dana :

- a. Rekening Giro
- b. Tabungan Citra
- c. Tabungan Citra Plus
- d. Deposito Berjangka
- e. Sertifikat Deposito

2. Produk Kredit :

- a. Kredit Pensiun
- b. Kredit Pegawai Aktif (Sipil, ABRI, BUMN dan Swasta)
- c. Kredit Deposan
- d. Kredit Usaha Kecil
- e. Kredit Investasi
- f. Kredit Umum (KKPA, KKOP, KUT dan lainnya)
- g. Bank Garansi

3. Jasa Layanan Perbankan

- a. Kliring
- b. Inkaso
- c. Transfer

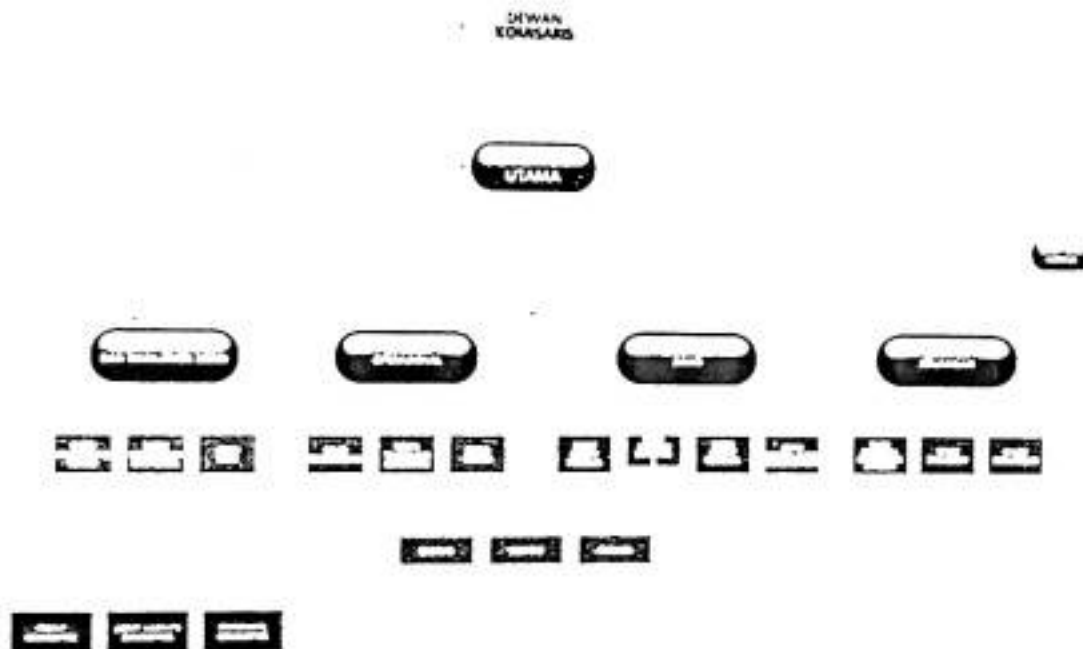
- d. *Payment Point* (service pembayaran rekening telepon, listrik, PAM dan penerimaan pembayaran Pajak)
- e. *Payroll Service* (pembayaran uang pensiun, Pembayaran gaji kepada karyawan perusahaan BUMN dan Swasta)

4.2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan salah satu pencapaian sasaran suatu bank untuk menjalankan kegiatan organisasinya, sehingga struktur organisasinya dibuat secara sederhana, efektif untuk dapat bekerja secara efisien.

Suatu perusahaan akan berhasil dan dapat mencapai prestasi kerja yang efektif bagi karyawan, apabila terdapat suatu sistem kerja yang baik dimana fungsi-fungsi yang ada di dalamnya mempunyai pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab secara jelas.

GAMBAR
STRUKTUR ORGANISASI
BANK BTPN KANTOR CABANG MAKASSAR



4.3. URAIAN TUGAS DAN TANGGUNGJAWAB

A. Direktur Utama membawahi :

- Direktur Kepatuhan, Direktur Operasional, Direktur Bisnis dan Direktur Keuangan
- Membawahi langsung Divisi Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) dan Divisi Sekretariat Perusahaan dengan Corporate Planing

B. Direktur Kepatuhan membawahi :

- Divisi Kepatuhan.
- Divisi Manajemen Resiko

- Divisi Sumber Daya Manusia

C. Direktur Operasional membawahi :

- Divisi Operasi
- Divisi Teknologi Informasi
- Divisi Umum

D. Direktur Bisnis membawahi :

- Divisi Kredit Pensiun.
- Divisi *Bussines Planning & Development*
- Divisi *Special Asset Management*
- Divisi Kredit Ritel

E. Direktur Keuangan membawahi :

- Divisi *Financial Institution & Public Sector*
- Divisi Treasury
- Divisi Keuangan

4.4. PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Kinerja yang solid dapat dicapai karena seluruh jajaran di Bank BTPN dapat memilih strategi usaha yang tepat serta mengeksekusi strategi tersebut dengan prinsip kehati-hatian dan pengelolaan risiko yang efektif. Langkah-langkah usaha yang fokus pada segmentasi pasar yang telah dikembangkan selama ini ikut menunjang pencapaian tersebut.

Kinerja yang solid merupakan modal untuk perkembangan Bank BTPN di masa-masa mendatang. Untuk itu, diharapkan jajaran BTPN tidak cepat berpuas diri atas apa yang telah dicapai. Sebab, tantangan di masa mendatang jelas tidak semakin ringan. Persaingan bisnis akan makin ketat. Selain itu, seperti bank lainnya, Bank BTPN harus memenuhi berbagai regulasi yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia.

Untuk itu, berbagai hal yang mendorong pencapaian prestasi Bank BTPN dalam enam tahun terakhir harus terus dipertahankan. Pada saat yang sama, seluruh jajaran Bank BTPN dituntut untuk makin kreatif dan inovatif untuk memenuhi tuntutan nasabah dan tuntutan persaingan antar bank. Itu sebabnya, langkah-langkah seperti pengembangan infrastruktur Bank BTPN, perencanaan keuangan, pengembangan produk dan layanan, peningkatan kompetensi sumber daya manusia serta pengembangan nilai kepatuhan merupakan hal-hal yang harus dilakukan secara berkesinambungan dan merupakan program utama Bank BTPN.

Bank BTPN memiliki jumlah karyawan yang cukup besar sebanyak 3170 orang, yang terdiri dari laki-laki 2.302 orang dan perempuan 868 orang. Salah satu faktor kunci dalam kesuksesan Bank BTPN adalah manajemen sumber daya manusia.

Untuk rencana pengembangan ke depan, perusahaan mengembangkan pelatihan yang mengarah kepada peningkatan kompetensi penguasaan industri jasa keuangan, inovatif dalam pengembangan produk dan layanan, serta menciptakan karyawan yang peduli kepada nasabah dengan memberikan rasa aman, kepercayaan dan kemudahan akses bagi nasabah.

Upaya Bank BTPN untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja dilakukan melalui perbaikan kualitas pengelolaan SDM dimulai dari penempatan karyawan sesuai dengan kompetensinya (*staffing*), Penyempurnaan System Manajemen Sumber Daya Manusia dan membangun *Human Resource Information System* (HRIS) termasuk menata system remunerasi yang berbasis dimensi kompetensi skill, problem solving dan accountability. Pelatihan adalah suatu aspek penting dari strategi jangka panjang perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan menciptakan kesempatan pengembangan karir.

4.5. Keadaan Personalia

Personalia merupakan faktor yang paling penting peranannya bagi suatu perusahaan karena berfungsi sebagai penggerak berbagai kegiatan perusahaan. Justru itu tingkat pencapaian tujuan perusahaan tergantung dari produktifitas kerja karyawan yang digunakan dalam operasional usahanya.

Untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan, BANK "BTPN" Makassar dituntut untuk memperhatikan kebutuhan karyawan, di mana penggunaan personalia senantiasa disesuaikan dengan kebutuhan kerja perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar penggunaan tenaga kerja dapat berjalan secara efektif dan efisien. Perusahaan nampaknya menyadari bahwa penggunaan tenaga kerja yang berlebihan atau kekurangan akan mengakibatkan tidak maksimalnya pencapaian tujuan. Oleh karena itu perusahaan berusaha memanfaatkan kuantitas tenaga kerja yang dianggap mampu memaksimiliasi pencapaian tujuan perusahaan.

Adapun jumlah personalia (karyawan) pada Bank "BTPN" Cabang Makassar berdasarkan job discription adalah sebagai berikut :

Tabel I
Jumlah Personalia Berdasarkan Job Discription
Pada BANK "BTPN" Makassar
Tahun 2006

No.	Job Diskription	Jumlah (orang)
1.	Direktur Utama	1
2.	Direktur Kepatuhan	1
3.	Direktur Operasional	1
4.	Direktur Bisnis	1
5.	Direktur Keuangan	1
6.	Divisi Satuan Kerja Audit Intern (SKAI)	1
7.	Divisi Sekretariat Perusahaan	1
8.	Divisi Kepatuhan	3
9.	Divisi Manajemen Resiko	3
10.	Divisi Sumber Daya Manusia	5
11.	Divisi Operasi	5
12.	Divisi Teknologi Informasi	3
13.	Divisi Umum	8
14.	Divisi Kredit Pensiun	3
15.	Divisi <i>Business Planning & Development</i>	6
16.	Divisi <i>Special Asset Management</i>	2
17.	Divisi Kredit Ritel	3
18.	Divisi <i>Financial Institution & Public Sector</i>	4
19.	Divisi <i>Treasury</i>	2
20.	Divisi Keuangan	5
	Jumlah	69

Sumber: Bank "BTPN" Makassar, Tahun 2006

Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa jumlah personalia Bank "BTPN" Cabang Makassar sebanyak 69 orang yang ditempatkan pada beberapa unit kerja. Namun demikian sebagian besar personalia ditempatkan pada Divisi Umum sebanyak

8 orang dan Divisi *Bisnis Planning* sebanyak 6 orang. Sedangkan jumlah personil yang menduduki jabatan Direktur sebanyak 5 orang, Divisi SDM, Operasi dan Keuangan masing-masing 5 orang, Divisi Kepatuhan, Manajemen Resiko, Teknologi Informasi, Divisi Kredit Pensiun dan Kredit Ritel masing-masing 3 orang, sedangkan Divisi *Special Asset Management* dan Divisi *Treasury* masing-masing 2 orang, kemudian Divisi *Financial Institution & Public Sector* sebanyak 4 orang.

Faktor lain yang perlu diketahui dari aspek personalia perusahaan adalah menyangkut kualitas tenaga kerja/karyawan. Selama ini perusahaan memang menaruh perhatian yang cukup serius terhadap kualitas karyawan dengan tujuan agar dapat lebih meningkatkan produktivitas perusahaan. Pengukuran tingkat kualitas karyawan disini, direfleksikan pada tingkat pendidikan/keterampilan.

Untuk mengetahui tingkat pendidikan karyawan BANK "BTPN" Makassar, dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini :

Tabel II
Tingkat Pendidikan Karyawan BANK "BTPN" Makassar
Tahun 2006

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1.	S L T P	5	7,25
2.	S L T A / sederajat	26	37,68
3.	Sarjana Diploma III	21	30,43
4.	Sarjana S1	14	20,29
5.	Sarjana S2	3	4,35
	Jumlah	69	100,00

Sumber : BANK "BTPN" Makassar, Tahun 2006

Tabel II, menunjukkan bahwa tingkat pendidikan karyawan BANK "BTPN" Makassar mempunyai kualitas yang cukup baik, di mana terdapat 3 orang (4,35 %) berstatus Sarjana S.2, 14 orang Sarjana S.1, Sarjana Muda (D3) 21 orang (30,43 %) berstatus tamatan SLTA/ sederajat 26 orang (37,68 %), serta 5 orang (7,55%) berstatus tamatan SLTP. Di sini nampak bahwa perusahaan sangat memprioritaskan kualitas karyawan dalam menjalankan operasional usahanya.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1. Analisis Terhadap Penilaian Prestasi Kerja

Sistem penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh PT. BANK TABUNGAN Pensiunan Nasional (BTPN) KC. Makassar menggunakan pendekatan *Performance Appraisal (PA)* penilaian prestasi kerja mengacu pada sasaran kerja yang hendak dicapai oleh seorang karyawan dalam satu periode.

Penilaian prestasi kerja merupakan kerangka kerja sama antara atasan dengan pegawai dan merupakan diskusi formal antara atasan dan bawahan. Dalam PA ini terjadi suatu komunikasi timbal balik antara bawahan dan atasan sehingga semua maksud, baik dari atasan maupun bawahan dapat dipertemukan dalam penentuan suatu sasaran yang ingin dicapai. Selanjutnya atasan makin mengamati dan mengawasi pelaksanaan kerja dari bawahan maupun kelompok kerja apakah sasaran yang telah ditetapkan tercapai atau tidak. Selain itu penilaian prestasi kerja melalui PA dapat membantu setiap karyawan untuk mengidentifikasi kepuasan dan kebutuhan pengembangan dan untuk mengembangkan dan untuk meningkatkan kinerja serta merealisasikan potensi yang dimiliki.

Secara rinci maksud dan tujuan penilaian prestasi kerja melalui PA yaitu: Sistem ini menekankan pada dua aspek utama, yaitu penilaian terhadap proses pencapaian sasaran kerja (*Process Based Appraisal*) dan penilaian terhadap hasil kerja, yaitu apa yang dicapai dalam satu periode penilaian (*Result Based Appraisal*).

Tujuan yang ingin dicapai dalam sistem PA ini adalah agar kinerja karyawan Bank BTPN terarah pada upaya pencapaian hasil kerja yang telah ditetapkan, dalam upaya memaksimalkan efisiensi dan efektifitas kerja, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

5.1.1. Penyusunan PA

PA yang ditetapkan oleh atasan langsung merupakan pentargetan kerja yang dihasilkan dalam rencana kerja. PA pegawai dituangkan dalam formulir yang dimuat kriteria penilaian, derajat penilaian dan informasi tentang kesimpulan nilai unjuk kerja pegawai, disertai identifikasi kebutuhan pengembangan karier pegawai. Di dalam PA tersebut ditetapkan pula standar pelaksanaan kerja yang merupakan pertanyaan tentang jenis-jenis program kerja dan tolok ukurannya, baik waktu pelaksanaannya, kuantitas, maupun kualitas yang ditetapkan oleh atasan dengan batasan bahwa target pekerjaan dapat diselesaikan dalam kondisi dan cara kerja yang wajar serta normal.

Sistem penilaian prestasi kerja melalui PA yang dilaksanakan oleh PT. BANK TABUNGAN PENSIUNAN NASIONAL (BTPN) KC. Makassar, pada prinsipnya agar dilakukan hal-hal sebagai berikut :

- Dengan mengacu pada sasaran kerja yang telah ditetapkan di awal periode, pencatatan yang dilakukan dalam tahap pemantauan, penilaian dan melakukan evaluasi dan penilaian prestasi kerja atas dasar proses dan hasil yang ditunjukkan karyawan selama satu periode penilaian.

- Penilaian dilakukan dengan mengisi formulir penilaian prestasi kerja formulir F-C1, F-C2, F-C3, dan F-C4, dimana hasil penilaian prestasi kerja tersebut harus dikomunikasikan dengan karyawan yang dinilai.

5.1.2. Tata Cara Penilaian

Lembar penilaian prestasi kerja, diisi oleh penilai pada akhir periode penilaian dengan menggunakan formulir F-C1 penilaian bukan semata-mata penilaian akhir periode, tetapi dilakukan dengan menggunakan usulan sasaran kerja (formulir F-A1 & F-A2) dan mempertimbangkan catatan perkembangan kinerja karyawan sepanjang periode monitoring yang dilakukan secara berkesinambungan (formulir F-B0 serta F-B1 & F-B2).

Penilaian prestasi kerja ini terbagi atas **Penilaian Prestasi Proses** (*process Based*) yakni Formulir F-C1 dan **penilaian prestasi hasil** (*result Based*) yaitu Formulir F-C2. Selain itu diberikan pula **Rekomendasi** (formulir F-C3) serta persetujuan (formulir F-C4).

Langkah-langkah yang harus ditempuh untuk melaksanakan penilaian prestasi kerja pada akhir periode penilaian adalah sebagai berikut :

- a. **Pengisian Formulir F-C1**, yaitu :
 - a.1. Isi kolom periode **Penilaian** serta **identitas** selengkapnya.
 - a.2. Isi kolom **bobot kriteria** sebagaimana telah disepakati pada saat pengajuan usulan sasaran kerja.
 - a.3. Isi kolom **nilai prestasi** dengan memilih salah satu skor nilai untuk masing-masing kriteria penilaian. Dalam memutuskan nilai ini

pertimbangkan dengan cermat catatan monitoring serta hasil evaluasi semesteran yang telah dibuat. Selanjutnya gunakan indikator Prestasi Kerja (terlampir) sebagai dasar keputusan saudara untuk memilih/memutuskan penilaian secara objektif.

- a.4. Kalikan nilai Prestasi dengan bobot kriteria untuk masing-masing item kriteria penilaian, dan cantumkan hasil perkalian tersebut pada kolom Nilai Ekuivalen (NE).
 - a.5. Jumlahkan hasil **nilai ekuivalen** (tidak termasuk nilai Sub Total) dan cantumkan pada kolom **Total Nilai Ekuivalen**.
- b. **Pengisian Formulir F-C2, yaitu:**
- b.1. Isi kolom Sasaran Kerja serta Bobot Kriteria baik Tugas-Tugas pokok maupun tugas-tugas tambahan, sebagaimana telah disetujui (Formulir F-A2) oleh kedua belah pihak, termasuk penyesuaian usulan sasaran kerja apabila ada ;
 - b.2. Isi kolom **nilai prestasi** dengan memilih salah satu skor nilai ini pertimbangkan dengan cermat catatan monitoring serta hasil evaluasi semester yang telah dibuat ;
 - b.3. Kalikan **nilai prestasi** dengan **bobot kriteria** untuk masing-masing item kriteria penilaian, dan cantumkan hasil perkalian tersebut hasil perkalian tersebut pada kolom **Nilai Ekuivalen (NE)**.
 - b.4. Jumlah hasil **Nilai Ekuivalen** tidak termasuk nilai Sub Total dan cantumkan pada kolom **Total Nilai Ekuivalen**.

c. **Pengisian Formulir F-C3, yaitu :**

- c.1. Isi kolom **REKOMENDASI SAUDARA** sesuai dengan pertanyaan yang tertera pada kolom **URAIAN** dengan kalimat yang jelas, singkat dan dapat dipahami/dimengerti baik oleh karyawan yang dinilai maupun atasan penilai.
- c.2. Isi kolom **NILAI KOMULATIF** dengan mengalihkan hasil Total Nilai Ekuivalen sebagaimana formulir F-c1 dan F-C2, kemudian kalikan dengan bobot yang telah ditetapkan. Hasil nilai komulatif selanjutnya konversikan dengan predikat penilaian dan berikan tanda (X) pada kriteria yang sesuai dengan hasil penilaian tersebut ;
- c.3. Berikan **Kesimpulan Penilaian** yang didasarkan atas penilaian Proses Kerja (Formulir F-C1) maupun Hasil Kerja (Formulir F-C2) serta Rekomendasi yang telah yang saudara berikan.

d. **Pengisian Formulir F-C4, yaitu :**

- d.1. Setelah diteliti dan diyakini kebenarannya atas penilaian karyawan, Penilai mengisi kolom Nama, NIK, Jabatan, Tanggal Penilaian, serta membubuhkan Tanda Tangan sebagai bukti persetujuan atas penilaian yang diberikan itu. Selanjutnya komunikasikan hasil penilaian Saudara dengan karyawan yang dinilai, dan diberikan kesempatan untuk memberikan komentar terhadap seluruh penilaian yang telah Saudara berikan.
- d.2. Karyawan yang Dinilai, harus mempelajari sehingga memahami seluruh hasil Penilaian yang diberikan oleh atasannya. Selanjutnya ia memutuskan

dengan memberikan tanda (X) pada kolom Setuju, atau Setuju dengan Catatan atau Tidak Setuju. Kemudian karyawan yang dinilai memberikan penjelasan atas keputusan yang diambil tersebut di atas, serta mengisi tanggal persetujuan serta tanda tangan pada kolom yang telah disediakan.

- d.3. Atasan langsung penilai, terlebih dahulu harus mengisi kolom Nama, NIK, Jabatan pada kolom yang disediakan. Kemudian ia harus mempelajari dengan seksama melalui diskusi baik dengan penilai maupun karyawan yang dinilai. Selanjutnya ia memutuskan dengan memberikan tanda (X) pada kolom setuju, atau setuju dengan catatan, atau tidak setuju. Kemudian atasan langsung penilai memberikan penjelasan atas keputusan yang diambil tersebut di atas, serta mengisi tanggal persetujuan serta tanda tangan pada kolom yang telah disediakan.

5.2. Analisis Produktivitas

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan pada Bank "BTPN" KC. Makassar diperoleh informasi bahwa seluruh karyawan terlibat langsung dalam segala kegiatan operasional perusahaan. Perlu dijelaskan disini bahwa perusahaan ini berbeda dengan perusahaan swasta pada umumnya. Sebagai perusahaan BUMN tentunya memiliki peraturan tersendiri khususnya peraturan kepegawaian, sehingga karyawan diatur dalam peraturan kepegawaian, sehingga karyawan diatur peraturan kepegawaian BUMN pada umumnya.

Analisis tersebut dimaksudkan untuk memperhitungkan atau memperkirakan tingkat produktifitas kerja karyawan secara kuantitatif. Dari hasil analisis itu akan jelas tentang adanya perubahan dalam perusahaan, misalnya naiknya upah karyawan. Naiknya upah/gaji karyawan tersebut apakah benar-benar dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan atau tidak.

Setelah dilakukan evaluasi berdasarkan hasil analisis dan ternyata hasil evaluasi tersebut tidak sesuai apa yang diharapkan, maka perusahaan mengadakan perubahan atau penyesuaian terhadap kebijaksanaan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kebijaksanaan harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada pada waktu yang bersangkutan.

Untuk mengetahui besarnya balas jasa yang telah diberikan oleh Bank "BTPN" KC. Makassar selama tiga tahun terakhir dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel III
Jumlah Balas Jasa Yang Telah Diberikan Oleh
Bank "BTPN" KC. di Makassar

T a h u n	Jumlah Pendapatan (Rp.000)	Jumlah Balas Jasa Terhadap Karyawan (Rp.000)
2001	71.892.000,-	3.270.000,-
2002	95.745.000,-	4.350.000,-
2003	132.958.000,-	5.890.000,-
2004	145.238.000,-	5.256.000,-
2005	175.452.000,-	6.175.000,-

Sumber : Bank "BTPN" KC. di Makassar.

Untuk mengetahui tingkat produktivitas kerja karyawan dapat diketahui dengan melakukan perhitungan berdasarkan rumus sebagai berikut :

$$P = \frac{O}{I}$$

Dimana :

P = Prestasi Kerja/Kinerja Karyawan

O = Output (Jumlah Pendapatan Perusahaan)

I = Input (Jumlah Penghasilan Karyawan)

Produktivitas kerja tahun 2001 :

$$P = \frac{71.892.000,-}{3.270.000}$$

$$= 21.98$$

Produktivitas kerja tahun 2002 :

$$P = \frac{95.745.000,-}{4.350.000}$$

$$= 22,01$$

Produktivitas kerja tahun 2003 :

$$P = \frac{132.958.000,-}{5.890.000}$$

$$= 22.57$$

Produktivitas kerja tahun 2004 :

$$P = \frac{145.238.000,-}{5.256.000}$$

$$= 27.63$$

Produktivitas kerja tahun 2005 :

$$\begin{aligned}
 P &= \frac{175.452.000,-}{6.175.000} \\
 &= 28,41
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan jelas bahwa tingkat prestasi kerja/kinerja karyawan Bank "BTPN" KC. di Makassar dari tahun 2001 hingga tahun 2005 adalah sangat efektif. Maksudnya tingkat produktivitas/kinerja karyawan terus meningkat dari tahun ke tahun, hal ini karena adanya promosi yang dilakukan oleh perusahaan.

5.3. Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Produktivitas

Setiap perusahaan yang mempunyai sasaran untuk memperoleh keuntungan dalam jumlah tertentu akan selalu berdasar pada prinsip ekonomi yakni dengan pengorbanan dalam jumlah tertentu dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar.

Dalam hubungannya dengan prestasi kerja karyawan pada Bank "BTPN" KC. Makassar, di samping pemberian balas jasa finansial juga perusahaan melakukan promosi kepada karyawannya yang berprestasi sesuai dengan bidangnya masing-masing. Hal ini dimaksudkan agar setiap karyawan dapat meningkatkan semangat dan gairah kerjanya sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja mereka.

Untuk mengetahui kuat tidaknya hubungan antara prestasi kerja dengan tingkat produktivitas karyawan, maka akan dihitung berdasarkan analisis korelasi dengan rumus :

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Tabel IV
Korelasi Antara Prestasi Kerja dengan Produktivitas Kerja
Karyawan Bank "BTPN" Kantor Cabang Makassar
(dalam Rp. jutaan)

Tahun	X	Y	XY	X ²	Y ²
2001	71,892	3,27	235,0868	5168,4597	10,6929
2002	95,745	4,35	416,4907	9167,1050	18,9225
2003	132,958	5,89	783,1226	17677,8298	34,6921
2004	151,238	6,26	946,1449	22872,9326	39,1375
2005	175,452	6,27	1100,9613	30783,4043	39,3756
Σ	627,285	26,04	3481,80644	393486,4712	142,8207

Sumber : Data diolah.

Keterangan :

X = Prestasi Kerja

Y = Produktivitas

ΣX = 627,285

ΣY = 26,04

ΣXY = 3481,80644

ΣX^2 = 393.486,4712

ΣY^2 = 142,8207

$$r = \frac{5(627.285) - (627.285)(26.04)}{\sqrt{5(627.285) - (627.285)^2 \cdot 5(142.8207) - (26.04)^2}}$$

$$r = \frac{15.726.51 - 14.445.88}{\sqrt{67.257.41 - 49.786.99 \cdot 4.285.401 - 4.191.527}}$$

$$r = \frac{1.280.63}{\sqrt{17.470.42 \cdot 93.874}}$$

$$r = \frac{1.280.63}{\sqrt{1.640.01820708}}$$

$$r = \frac{1.280.63}{\sqrt{1.280.632}}$$

$$r = \underline{0.9869}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, diperoleh nilai $r = 0,99$, ini menunjukkan bahwa pengaruh antara prestasi kerja dengan produktivitas kerja karyawan sangat kuat.

Untuk membuktikan hipotesis yang telah diajukan dimana koefisien korelasi (r) = 0.99 menunjukkan korelasi yang sangat kuat, karena nilainya mendekati 1, dengan kata lain bahwa hipotesis yang diajukan dalam penulisan skripsi ini yakni penerapan aspek prestasi kerja mempunyai pengaruh yang kuat terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan dapat dibuktikan.

BAB VI

P E N U T U P

Berdasarkan permasalahan perusahaan serta hipotesis dan pembahasan masalah yang terurai pada bab-bab terdahulu, maka beberapa kesimpulan dan saran-saran yang dianggap perlu adalah sebagai berikut :

6.1. Kesimpulan

1. Pihak Perusahaan perlu mengadakan penilaian kinerja yang mengacu pada metode penilaian prestasi kerja melalui PA (*Performance Appraisal*) yaitu : Sistem ini menekankan pada dua aspek utama, yaitu penilaian terhadap proses pencapaian sasaran kerja (*Process Based Appraisal*) dan penilaian terhadap hasil kerja, yaitu apa yang dicapai dalam satu periode penilaian (*Result Based Appraisal*). karena dengan memasukkan unsur-unsur yang terdapat di dalam dalam penilaian kinerja karyawan,.
2. Yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan penilaian kinerja ini ialah kontrol dari pihak penilai/manajemen perusahaan. Selain kontrol, keterbukaan dalam sistem penilaian akan membuat karyawan merasa dihargai dan mereka dapat menetapkan target masing-masing. Keterbukaan dan objektivitas akan meningkatkan kepuasan kerja dan akhirnya akan mempengaruhi prestasi kerja secara keseluruhan.

6.1. Saran-saran

Berdasarkan simpulan di atas, maka saran-saran yang penulis berikan kepada perusahaan dan karyawan ialah :

1. Perusahaan perlu mengadakan penilaian kinerja terhadap karyawannya dengan mengacu pada, sehingga meningkatkan motivasi kerja karyawan dan dapat memberikan masukan untuk perencanaan sumber daya manusia di perusahaan tersebut.
2. Perlu komitmen dari manajemen perusahaan dan karyawan untuk benar-benar melaksanakan semua tugas dengan penuh disiplin.
3. Agar pedoman penilaian kinerja dapat diterima dan dilaksanakan dengan konsisten, libatkan unsur manajemen perusahaan dan karyawan untuk membentuk tim kerja dalam menyusun pedoman kinerja.
4. Selain itu karyawan juga harus memahami tugasnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Buchari, Zainun, H., 1993, **Manajemen Sumber Daya Manusia**. CV.Haji Masagung, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P., 1994, **Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilan**. CV.Haji Masagung, Jakarta.
- Manullang M. 1982. **Manajemen Personalialia**, Cetakan Keenam, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Manoulang, Alex.MA. 1990. **Metodologi Penelitian Kualitatif**, Penerbit, PT.Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nitisemito, Alex S. 1982. **Manajemen Personalialia**, Edisi Revisi, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Ravianto J. 1985. **Produktivitas dan Manajemen**, Seri Produktivitas No.4, Jakarta : Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.
- Reksohadiprodjo, Sukanto, dan Handoko, T. Hani. 1986. **Teori dan Perilaku Organisasi Perusahaan**, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Gadjah Mada.
- Siagian, Sondang P., 1994, **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Harvindo, Jakarta.
- Simamora, Henry., 1999, **Manajemen Sumber Daya Manusia**. STIE YKPN, Yogyakarta.