SKRIPSI

PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN TERHADAP PROMOSI JABATAN PADA PTPN XIV (PERSERO) MAKASSAR

MUH. FADLI RIZKY

JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2012

SKRIPSI

PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN TERHADAP PROMOSI JABATAN PADA PTPN XIV (PERSERO) MAKASSAR

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

MUH. FADLI RIZKY
A 2 1 1 0 6 6 7 8

Kepada

JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2012

SKRIPSI

PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN TERHADAP PROMOSI JABATAN PADA PTPN XIV (PERSERO) MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

MUH. FADLI RIZKY
A 2 1 1 0 6 6 7 8

Telah diperiksa dan disetujui untuk diseminarkan

Makassar, 28 / 11 / 2012

acc Yusi 28/11-2012

Pembimbing I	Pembimbing II
berkas dilengkapi	
Dr.Hj. Nurdjannah Hamid, M.Agr	Dra.Hj. Nurshiah Sallatu, MA
NIP. 19600503 198601 2 001	NIP. 19620413 198702 2 002

Ketua Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Dr. Muhammad Yunus Amar, S.E., M.T.
NIP 196204301988101001

SKRIPSI

PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN TERHADAP PROMOSI JABATAN PADA PTPN XIV (PERSERO) MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh

MUH. FADLI RIZKY
A211 06 678

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
Pada Tanggal **12 Desember 2012** dan
Dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Panitia Penguji

No	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Hj. Nurjannah Hamid, M.Agr	Ketua	1. .....
2.	Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA	Sekretaris	2. .....
3.	Prof. Dr. H. Cepi Pahlevi, Se.,M.Si	Anggota	3. .....
4.	Dr. Ria Mardiana Y, S.E., M.Si	Anggota	4. .....
5.	Dra. Hj. Nuraeni Kadir, M.SI	Anggota	5. .....

Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Dr. Muh. Yunus Amar, MT
NIP.19620430 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini.

Nama	: Muh. Fadli Rizky
NIM	: A21106678
Jurusan/Program studi	: Manajemen/Strata Satu (S1)

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul:

"PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN TERHADAP PROMOSI JABATAN PADA PTPN XIV (PERSERO) MAKASSAR"

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dukutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka. Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, 05 Desember 2012

Yang memebuat pernyataan,

METERAI TEMPEL

FE00CABF776806413

ENAM RIBU RUPIAH

6000 DJP

Muh. Fadli Rizky

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini.

Nama	: Muh. Fadli Rizky
NIM	: A21106678
Jurusan/Program studi	: Manajemen/Strata Satu (S1)

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul:

"PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN TERHADAP PROMOSI JABATAN PADA PTPN XIV (PERSERO) MAKASSAR"

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dukutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka. Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, 05 Desember 2012

Yang memebuat

pernyataan,

Materai

Rp. 6000

Muh. Fadli Rizky

KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang sedalam-dalamnya dihaturkan penulis atas kuasa Sang Pemilik Arsy' yang telah menitipkan ilham dan memberi limpahan kasih sayang yang tak dapat terlukiskan dengan kata-kata sehingga penulis dapat merampungkan tugas akhir dengan judul**"Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada PTPN XIV (Persero) Makassar"** guna untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan pendidikan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis jurusan manajemen Universitas Hasanuddin Makassar. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah untuk Rasulullah SAW.

Selama penyusunan tugas akhir ini penulis sedikit-banyak memperoleh pengalaman dan dukungan baik moril maupun materil dari berbagai pihak. Untuk itu, dilembaran ini penulis tak lupa mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ayahanda **Ir.H.M. Darwis Lantik** dan Ibunda **Dra.Hj. Rasdiana Razak, M.Kes** atas segala dukungan, doa serta kesabaran yang diberikan kepada penulis.
2. **Dr.Hj. Nurdjannah Hamid, M.Agr** selaku Pembimbing I dan **Dra.Hj. Nursiah Sallatu, MA** selaku Pembimbing II Skripsi atas segala waktu yang diluangkan untuk membimbing penulis.
3. Staf Dosen, Staf Jurusan Manajemen, serta Staf Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin diantaranya **Dr. Yunus Amar**, **Dr. Muhammad Ismail Pabo**, **Bu Sahari Bulan**, **Pak Nur**, dan **Pak Aris**. Terima kasih atas bantuannya selama ini.
4. Segenap Pimpinan beserta staf PTPN XIV (Persero) yang telah banyak membantu dalam memberikan informasi berkaitan dengan penelitian ini.

5. Saudaraku **Muhammad Rahmat Dindara**.
6. Seluruh teman-teman di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, khususnya **Kang Suneth, Hasan Basri, SE., Muh. Armin SE., Arwandi Ashari, SE., Ahmad Bagas, SE., Kurni, SE., Stefi Margareth Pabara, SE., Chalu, Andri, Adnan,***Thanks for all the support*.

Penulis menyadari bahwa tulisan ini tentunya masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan berbagai macam kritik dan saran demi kemajuan peneliti di masa yang akan datang. Akhir kata, penulis berharap semoga tulisan ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang telah membacanya.

Makassar, 05 Desember 2012

Muh. Fadlli Rizky

ABSTRAK

Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada PTPN XIV (Persero) Makassar

Effect of Employee Performance Appraisal Against Occupation Promotion In PTPN XIV Makassar

Muh. Fadli Rizky
Nurdjannah Hamid
Nursiah Sallatu

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan penilaian prestasi kerja karyawan terhadap promosi jabatan, serta pengaruh penilaian prestasi kerja karyawan terhadap promosi jabatan. Penelitian ini dilaksanakan di PTPN XIV (Persero) Makassar dengan menggunakan metode observasi, wawancara, kuesioner serta kepustakaan yang dilakukan secara sitematik berdasarkan tujuan penelitian. Pembahasan hasil penelitian menggunakan metode analisis regresi untuk mengetahui pengaruh penilaian prestasi kerja karyawan berpengaruh positif atau negatif terhadap promosi jabatan, koefisien determinasi untuk mengetahui seberapa besar pengaruh penilaian prestasi kerja karyawan terhadap promosi jabatan, dan menggunakan uji f untuk mengetahui apakah penilaian prestasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap promosi jabatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan memberikan pengaruh terhadap promosi jabatan PTPN XIV (Persero) Makassar. Diperoleh persamaan Y=2,177 + 0,283X. Nilai r^2 sebesar 0,261 yang artinya terjadi hubungan positif antara penilaian prestasi kerja karyawan dengan promosi jabatan. Untuk pengujian hipotesa didapat f hitung > f tabel, yaitu 22,568 > 3,99, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya penilaian prestasi kerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap promosi jabatan.

Kata kunci: Penilaian Prestasi Kerja, Promosi Jabatan

ABSTRACT

The Influence of Employee Performance Apraisal Against Occupation Promotion

In PTPN XIV Makassar

Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada

PTPN XIV (Persero) Makassar

Muh. Fadli Rizky
Nurdjannah Hamid
Nursiah Sallatu

This research aimed to determine the relationship of employee performance appraisal for promotion, as well the indluence of employee performance apraisal against the promotion. This research was carried out in PTPN XIV (limited) makassar by using the methods of observation, interview, questionnaire and conducted systematic literature based research purposes. Discussion of research results using regression analysis to determine the influence of employee performance appraisal has positive or negative influences on promotion, the coefficient of determination to find out how much much influence employee performance appraisal for promotion, and using f-test to find out whether the assessment of the achievements of the influential work significantly to promotion. The results showed that employees' work performance assessment gives influence to promotion of PTPN XIV (Limited) makassar. Retrieved equation Y=2.177 + 0,283 X. r^2 value of 0,261, which means going positive relationship bwtween employee performance appraisal with the promotion. To test the hypothesisderived count f > f table, whch is 22,568 > 3,99, then H_0 is rejected and H_1 accepted. This means that employee performance appraisal significantly influence promotion.

Keywords: *Achievement Assessment Work, Occupation Promotion*

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PENGESAHAN ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN iii
KATA PENGANTAR iv
ABSTRAK vi
ABSTRACT vii
DAFTAR ISI viii
DAFTAR TABEL x
DAFTAR GAMBAR..... xi

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Rumusan Masalah 5
1.3 Tujuan Penelitian 6
1.4 Manfaat Penelitian 6
1.5 Sistematika Penulisan 7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia 8
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia 8
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia 9
2.2 Prestasi Kerja dan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan 11
2.2.1 Pengertian Prestasi Kerja 11
2.2.2 Penilaian Prestasi Kerja Karyawan 12
2.2.2.1 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja Karyawan 12
2.2.2.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja 15
2.2.2.3 Metode-metode Penilaian Prestasi Kerja 17
2.2.2.4 Hambatan-hambatan dalam Penilaian Prestasi Kerja 20
2.2.2.5 Syarat-syarat Penilai 21
2.2.2.6 Unsur-unsur yang dinilai 22
2.3 Promosi Jabatan 23
2.3.1 Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan 23
2.3.2 Dasar-dasar Promosi Jabatan 24

2.3.3 Syarat-syarat Promosi Jabatan 25
2.3.4 Jenis-jenis Promosi Jabatan 26
2.4 Tinjauan Penelitian Terdahulu 27
2.5 Kerangka Pikir 28
2.6 Hipotesa Penelitian 28

BAB III. METODE PENELITIAN
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian 29
3.2 Jenis dan Sumber Data 29
3.2.1 Jenis Data..... 29
3.2.2 Sumber Data 29
3.3 Metode Pengumpulan Data 30
3.4 Populasi dan Sampel 31
3.5 Metode Analisis 32
3.6 Definisi Operasional Variabel 35

BAB IV. HASIL PENELITIAN
4.1 Deskripsi Data 36
4.1.1 Analisis dan Pembahasan Karakteristik Responden 36
4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian 39
4.2 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas 51
4.2.1 Uji Validitas 51
4.2.2 Uji Reliabilitas 52
4.3 Metode Analisis Data 53
4.3.1 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana 53
4.3.2 Pembahasan Hasil Penelitian 56

BAB V. PENUTUP
5.1 Kesimpulan 58
5.2 Saran 59
DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman

4.1 Deskripsi Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin 36

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan 37

4.3 Deskripsi Karakteristik Responden Menurut Usia 37

4.4 Deskripsi Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja 38

4.5 Distribusi Frekuensi Penilaian Prestasi Kerja 39

4.6 Presepsi Karyawan terhadap atribut dimensi kejujuran 40

4.7 Persepsi Karyawan terhadap atribut dimensi kedisiplinan 41

4.8 Persepsi Karyawan terhadap atribut dimensi tanggung jawab 42

4.9 Presepsi Karyawan terhadap atribut dimensi kerjasama 43

4.10 Presepsi Karyawan terhadap atribut dimensi prakarsa 44

4.11 Presepsi Karyawan terhadap atribut dimensi kepemimpinan 45

4.12 Distribusi Frekuensi Promosi Jabatan 46

4.13 Presepsi Karyawan terhadap atribut dimensi pengalaman kerja 47

4.14 Presepsi Karyawan terhadap atribut dimensi tingkat pendidikan 48

4.15 Presepsi Karyawan terhadap atribut dimensi pengabdian 49

4.16 Presepsi Karyawan terhadap atribut dimensi hubungan dengan atasan 50

4.17 Hasil Uji Validitas pada setiap karyawan 51

4.18 Hasil Uji Reliabilitas pada setiap pertanyaan 52

4.19 Hasil SPSS Coefficient 54

4.20 Hasil SPSS Summary 55

DAFTAR GAMBAR

Halaman

2.1 *Kerangka Pikir Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan terhadap Promosi jabatan* 28

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi arus globalisasi sumber daya manusia (SDM) memegang peranan yang sangat dominan dalam aktivitas atau kegiatan perusahaan.Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya sangat tergantung pada kemampuan sumber daya manusianya (karyawan) dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu memikirkan bagaimana cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan sumber daya manusianya agar dapat mendorong kemajuan bagi perusahaan dan bagaimana caranya agar karyawan tersebut memiliki produktivitas yang tinggi, yang tentunya pimpinan perusahaan perlu memotivasi karyawannya. Salah satu caranya adalah dengan target promosi.

Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan.

Dengan adanya target promosi, pasti karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari pentingnya promosi dalam peningkatan produktivitas yang harus dipertimbangkan secara objektif. Jika pimpinan telah menyadari dan mempertimbangkan, maka perusahaan akan terhindar dari masalah-masalah yang menghambat peningkatan keluaran dan dapat merugikan perusahaan seperti: ketidakpuasan karyawan, Adanya keluhan, tidak adanya semangat kerja, menurunnya

disiplin kerja, tingkat absensi yang tinggi atau bahkan masalah-masalah pemogokan kerja.

Untuk dapat memutuskan imbalan yang sepenuhnya diberikan kepada seorang karyawan atas hasil kerjanya, maka perusahaan harus memiliki sesuatu sistem balas jasa yang tepat.Mekanisme untuk dapat menentukan balas jasa yang pantas bagi suatu prestasi kerja adalah dengan penilaian prestasi kerja.

Melalui penilaian prestasi kerja akan diketahui seberapa baik Ia telah melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga perusahaan dapat menetapkan balas jasa yang sepantasnya atas prestasi kerja tersebut.

Penilaian prestasi kerja juga dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui kekurangan dan potensi seorang karyawan. Untuk mengetahui hal tersebut ada beberapa hal yang mesti dinilai, yaitu;

1. Kejujuran, yang dimana hal ini berfungsi untuk memenuhi perjanjian baik bagi diri sendiri maupun terhadap orang lain, misal kepada bawahan maupun atasan.
2. Kedisiplinan, berfungsi dalam pematuhan karyawan terhadap peraturan-peraturan yang ada, serta mengerjakan sesuai dengan instruksi yang diberikan.
3. Tanggung Jawab, berfungsi dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaan, pekerjaan dan hasil kerja, sarana dan prasarana yang digunakan, perilaku serta hasil kerja dari bawahan.
4. Kerjasama, berfungsi untuk menyatukan individu-individu dalam kelompok sehingga hasil pekerjaan akan lebih baik dan lebih cepat selesai.
5. Prakarsa, berfungsi untuk kemampuan berfikir yang rasional dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberi alasan, mendapat kesimpulan dan membuat keputusan untuk penyelesaian masalah yang dihadapi.

6. Kepemimpinan, dinilai dari kemampuan untuk memimpin, mempengaruhi, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

Dari hasil tersebut, perusahaan dapat mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam menghadapi masa depan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh tersebut berupa jalur-jalur karir atau promosi-promosi jabatan para karyawannya.

PT.Perkebunan Nusantara XIV (Persero) atau yang lebih dikenal dengan PTPN XIV (Persero) adalah salah satu dari 14 BUMN PT. Perkebunan Nusantara, yang merupakan peleburan murni dari PTPN XXVIII (Persero), PTPN XXXII (Persero), PT. Bina Mulya Ternak (Persero) serta Eks Proyek PTPN XXIII (Persero) di Sulawesi Selatan, tengah dan Tenggara, adapun gambaran masing-masing unit usaha pada saat peleburan adalah sebagai berikut :

PT Perkebunan XXVIII (Persero) memiliki 3 unit usaha dengan luas areal 25.000 ha, yaitu:

1. PKS Luwu I di Kabupaten Luwu Timur, Sulawesi Selatan, mulai tanam tahun 1983, komoditi kelapa sawit, memiliki 1 pabrik kelapa sawit.
2. Kebun Mira (Minahasa Halmahera) di Sulawesi Utara dan Maluku Utara, mulai tanam tahun 1983, komoditi kelapa dan kakao.
3. Kebun Awaya/Telpaputih, di Seram, Maluku, mulai atnam tahun 1983, komoditi kepala, karet dan kakao.

PT Perkebunan XXXII (Persero) memiliki 3 unit usaha dengan areal seluas 32.000 hektar yaitu :

1. Pabrik gula Bone, di Kabupaten Bone, Sulawesi Selatan, didirikan tahun 1960, giling perdana tahun 1975, peralatan pabrik dari Cekoslowakia dengan kapasitas 2.400 tth (ton tebu/hari)
2. Pabrik Gula Camming, di Kabupaten Bone, Silawesi Selatan, didirikan tahun 1981, giling perdana tahun 1986, peralatan pabrik dari India dengan kapasitas 3.000tth.
3. Pabrik Gula Takalar, di Kabupaten Takalar, Sulawesi Selatan didirikan tahun 1981, giling perdana tahun 1984, peralatan pabrik dari Taiwan dengan kapasitas 3.000 tth.

PT Bina Mulya Ternak (Persero) mengelola 6 unit usaha peternakan mulai tahun 1973 dengan areal seluas 36.931 hektar, yaitu :

1. Maroangin, Kab. Enrekang, Sulawesi Selatan
2. Sidrap, Kabupaten Sidrap, Sulawesi Selatan
3. Sakkoli, Kabupaten Wajo, Sulawesi Selatan
4. Passeloreng, Kabupaten Wajo, Sulawesi Selatan
5. Keera, Kabupaten Wajo, Sulaawesi Selatan
6. Kabaru, di P. Sumba, Nusa Tenggara Timur

Eks Proyek PT Perkebunan XX *(*Persero) di Sulawesi:

1. Kebun Beteleme (karet) di Kabupaten Poso, Sulawesi Tengah, mulai tahun 1982
2. Kebun Kolaka (kakao) di Kabupaten Kolaka, Sulawesi Tenggara, mulai tahun 1988
3. Kebun Jeneponto (kapas) di Kabupaten Jeneponto mulai tahun 1982 dan kebun kopi di Kalosi, Kabupaten Enrekang, Sulawesi Selatan, mulai tahun 1993

Dengan melihat hal tersebut dapat dipasikan perusahaan ini memiliki banyak SDM dan akan membuat tingkat persaingan kerja semakin besar. Akan tetapi tidak semua karyawan suatu perusahaan dapat dipromosikan.Prinsip *"The right man in the right*

place" harus dipenuhi agar perusahaan dapat berjalan dengan efisien dan efektif. Untuk itupun ada beberapa hal yang mesti dinilai, seperti;

1. Pengalaman Kerja, dengan pengalaman kerja yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide-ide yang lebih banyak, telah terbiasa menyelesaikan masalah sejenis yang telah dialami, dan sebagainya.
2. Tingkat Pendidikan, dengan semakin tingginya tingkat pendidikan maka diharapkan pemikiran dan pengetahuan yang lebih tinggi.
3. Pengabdian, dengan semakin tingginya masa pengabdian maka diharapkan tanggung jawab yang lebih besar.
4. Hubungan dengan atasan, diperlukan agar komunikasi dapat berjalan baik dalam melaksanakan tugas, semakin bagus pula hubungan dengan atasan dan seiring dengan kualitas kerja yang bagus maka akan ada peluang tambahan untuk direkomendasikan dalam promosi.

Mengingat pentingnya pengaruh penilaian prestasi kerja ini dalam keputusan mengenai promosi karyawan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai: **"Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan pada PTPNXIV(Persero)."**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembahasan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian iniadalah:

1. Seberapa erat hubungan penilaian prestasi kerja karyawan dengan promosi jabatan pada PTPN XIV (Persero).
2. Seberapa kuat pengaruh penilaian prestasi kerja karyawan terhadap promosi jabatan pada PTPN XIV (Persero).

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan uraian pada latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

a. Hubungan pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan dengan promosi jabatan PTPN XIV (Persero).
b. Sejauh mana penilaian prestasi kerja karyawan yang akan dilaksanakan mempengaruhi promosi jabatan pada PTPN XIV (Persero).

1.4. Manfaat Penelitian

Akan ada banyak hal positif yang dapat diambil dari penelitian prestasi dengan promosi, yaitu antara lain bagi:

1. Umum.

   Pihak-pihak lain yang terkait dalam permasalahan penilaian prestasi kerja dan promosi jabatan, penilaian ini dapat dimanfaatkan sebagai informasi tambahan.
2. Perusahaan.

   Untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan penilaian prestasi dan promosi yang dilakukan telah sesuai dengan yang diharapkan.
3. Karyawan.

   Dengan adanya penelitian ini maka karyawan dapat memberikan masukan-masukan yang berharga bagi penyempurnaan pelaksanaan penilaian prestasi dan promosi jabatan, yang pada akhirnya dapat menguntungkan mereka.
4. Penulis.
   a. Merupakan syarat guna memperoleh gelar sarjana ekonomi Universitas Hasanuddin.

b. Penelitian ini sangat membantu untuk menambah pengetahuan dan pengalaman, selain memperdalam ilmu yang telah diperoleh di bangku kuliah.

1.5. Sistematika Penulisan

Hasil penelitian dilaporkan dalam bentuk skripsi dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan,

Bab ini memuat tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, sertasistematika penulisan.

Bab II Tinjaun Pustaka,

Bab ini memuat teori-teori yang relevan dengan masalah yang ingin diteliti, kerangka pikir teoritis serta hipotesis yang akan diuji.

Bab III Metodologi Penelitian,

Bab ini berisi tentang waktu dan wilayah penelitian, metode penelitian, variabel-variabel, operasional variabel, populasi sampel, data dan sumber data, dan teknik analisis data.

Bab IV Hasil Penelitian,

Bab ini berisikan penjelasan tentang model analisis yang digunakan untuk menganalis data yang telah dikumpulkan.

Bab V Penutup,

Bab ini berisikan kesimpulan hasil penelitian dan saran-saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi atau perusahaan peranan manajemen sumber daya manusia (SDM) sangatlah penting.Hal ini dapat kita mengerti karena tanpa sdm, suatu organisasi tidak mungkin berjalan.Manusia merupakan penggerak dan pengelola faktor-faktor produksi lainnya seperti modal, bahan mentah, peralatan, dan lain-lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan semakin berkembangnya suatu organisasi maka makin sulit pula perencanaan dan pengendalian pegawainya.Oleh karena itu, maka sangatlah dibutuhkan manajemen personalia yang mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian, baik dalam hal administrasi, pembagian tugas maupun pada kegiatan personalia lainnya.

Berikut ini sejumlah pengertian manajemen SDM menurut beberapa pakar yang sudah terpublikasi secara umum:

"Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasiaan, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2009:2)."

"Human Resource Management is the policies and practies involved in carrying out the "people" or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising." (artinya manajemen SDM

adalah kebijakan dan cara-cara yang dipraktekan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek SDM dari sebuah posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian(Dessler, 2003:2)).

"Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian (Rivai dkk, 2009:1)."

Pada dasarnya tujuan manajemen SDM adalah menyediakan tenaga kerja yang efektif bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam proses pencapaian tujuan ini, maka manajemen sumber daya manusia mempelajari bagaimana memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi dan mempertahankan tenaga kerja dalam baik jumlah dan tipe yang tepat. Manajemen personalia dapat berhasil bila mampu menyediakan tenaga kerja yang berkompeten untuk melaksanakan pekerjaan yang harus dilakukan.

2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam menjalankan pekerjaan seharusnya organisasi memperhatikan fungsi-fungsi manajerial dan fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh Flippo Edwin B. (1996:5-7), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ada dua, yakni:

1) Fungsi Manajerial

Fungsi ini terdiri dari:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan terdiri dari fungsi staffing dan leading.Fungsi staffing adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi leading dilakukan pengarahan sdm agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Adanya fungsi manajerial yang mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

2) Fungsi Operasional

Fungsi ini terdiri dari:

a) Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

b) Pengembangan (Development)

Usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatnya kesulitan tugas manajer.

c) Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.

d) Pengintegrasian (*Integration*)

Merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu, organisasi, perusahaan, maupun masyarakat.Oleh sebab itu harus dipahami sikap prinsip-prinsip pegawai.

e) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Setelah keempat fungsi dijalankan dengan baik, maka diharapkan organisasi atau perusahaan mendapat pegawai yang baik.Maka fungsi pemeliharaan adalah dengan memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan perusahaan.

f) Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab perusahaan untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau perusahaan mengadakan pemutusan hubungan kerja.

2.2. Prestasi Kerja dan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

2.2.1. Pengertian Prestasi Kerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja/kinerja yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang). Pengertian prestasi kerja (kinerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai

oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepdanya (Mangkunegara, 2009:67)

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2009:548-549).

2.2.2. Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

2.2.2.1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Penilaian prestasi pegawai (karyawan) dikenal dengan istilah *"Performance rating, performance appraisal, personal assessment, employee evaluation, merit rating, efficiency rating, service rating."*

Leon C. Magginson (1981:310) dalam Mangkunegara (2009:69) mengungkapkan bahwa *"Performance appraisal is the process an employer uses to determine whether an employee is performing the job as instead".*(performance appraisal adalah suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan).

Andrew E. Sikula (1981:205) dalam Mangkunegara (2009:69) menjelaskan *"Employee appraising is the systematic evaluation of a worker's job performance and potential for development. Appraising is the process of estimating or judging the value, exellence, qualities, or status of some object, person, or*

thing".(Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, dan status dari beberapa objek ataupun sesuatu).

Dari beberapa pengertian penilaian prestasi kerja diatas maka kita dapat menyimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja membuat karyawan mengetahui tentang hasil kerja dan tingkat produktifitasnya hal tersebut berguna sebagai bahan pertimbangan yang paling baik dalam menentukan pengambilan keputusan dalam hal promosi jabatan.Selain itu pelaksanaan penilaian prestasi kerja sangat penting dilakukan untuk membantu pihak manajemen di dalam mengambil keputusan mengenai pemberian bonus, kenaikan upah, pemindahan maupun pemutusan hubungan kerja karyawan. Adapun beberapa indikator penilaian prestasi keja menurut Malayu S.P Hasibuan (2003:95) :

a. Kesetiaan

   Kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun diluar pekerjaannya.

b. Kejujuran

   Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

c. Kedisiplinan

   Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada serta mengerjakan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

d. Kreativitas

Kemampuan karyawan dan mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna.

e. Kerja Sama

Kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain, sehingga hasil pekerjaan akan lebih baik.

f. Kepemimpinan

Kemampuan untuk memimpin, mempengaruhi, mempunyai pribasi yang kuat, dihormati, beribawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

g. Kepribadian

Sikap, perilaku, kesopanan, disukai, memberikan kesan yang menyenangkan, memperhatikan sikap yang baik dan penampilan simpatik serta wajar dari karyawan tersebut.

h. Prakarsa

Kemampuan berfikir yang rasional dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alas an, mendapat kesimpulan dan membuat keputusan.Penyelesaian masalah yang dihadapinya.

i. Kecakapan

Kecakapan karyawan dalam menyatakan dan menjelaskan semua yang terlibat di dalam penyusunan kebijakan perusahaan.

j. Tanggung Jawab

Kejadian karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya perilaku serta hasil kerja dari bawahannya.

2.2.2.2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Adapun tujuan dan manfaat dari penilaian prestasi kerja (Mangkuprawira 2004:78) adalah sebagai berikut :

1. Perbaikan kinerja.

   Umpan balik pelaksanaan kerja bermanfaat bagi karyawan, manajer dan Departemen personalia dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

2. Penyesuaian kompensasi.

   Penilaian prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan penempatan.

   Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

   Prestasi yang buruk mungkin menunjukkan kebutuhan latihan.Demikian juga, setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

5. Perencanaan dan pengembangan karir.

   Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing.

   Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidak-akuratan informasional.

   Suatu prestasi kerja yang buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dalam sistem manajemen personal.

8. Kesalahan rancangan pekerjaan.

   Prestasi kerja yang buruk merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru.

9. Kesempatan kerja yang sama.

   Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa adanya perbedaan.

10. Tantangan-tantangan eksternal.

    Terkadang penilaian prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi keuangan atau masalah-masalah yang berhubungan dengan pribadi lainnya.Dengan penilaian prestasi departemen personalia dapat menawarkan bantuan.

11. Umpan balik pada SDM.

    Kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM yang diterapkan.

2.2.2.3. Metode-metode Penilaian Prestasi Kerja

Dalam menilai kinerja seorang karyawan, hendaknya berorientasi pada objektivitas jika tidak maka hasil dari penilaian bias saja menimbulkan masalah dalam perusahaan. Untuk mengatasinya maka dibutuhkan metode yang efektif dan efisien. Berikut ini adalah metode penilaian yang dikemukakan Rivai (2006:309):

1. Penilaian prestasi kerja berorientasi pada masa lalu.

   Melalui metode ini manajer menilai dengan mengunakan data masa lalu untuk menentukan seberapa besar produktifitas seorang karyawan. Teknik-teknik penilaian ini terdiri dari :

   a. Rating Scale (Skala Penilaian).

      Tenik ini adalah teknik yang paling sederhana dan mudah dimana atasan langsung memberikan penilaian kepada karyawan dengan menggunakan skala yang biasanya berupa angka atau huruf.

   b. Checklist.

      Metode ini dilakukan oleh atasan langsung, yang bertujuan untuk mengurangi beban penilai karena tinggal memilih kalimat pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan prestasi kerja karyawan.Pembobotan dilakukan pada item agar hasil penilaian dapat dikuantifikasikan.

   c. Metode Peristiwa Kritis.

      Merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai mengenai perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat buruk sekalipun dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerjanya.

   d. Metode Peninjauan Lapangan.

      Metode ini dilakukan dengan cara turun langsung ke lapangan untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara langsung.

e. Tes dan Observasi.

Pada metode ini karyawan akan diberikan pertanyaan tertulis untuk mengukur seberapa kemampuan dan pengetahuannya.

f. Metode Evaluasi Kelompok.

Terdiri dari tiga metode. Pertama, metode ranking, yaitu penilaian dilakukan dengan membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya untuk menentukan siapa yang paling baik kinerjanya. Kedua, Grading atau forced distribution. Pada metode ini, penilaian dilakukan dengan memisahkan karyawan ke dalam klasifikasi yang berbeda, dimana setiap klasifikasinya memiliki proporsi tertentu.Ketiga, Point allocation method, dimana penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok.

2. Penilaian prestasi kerja berorientasi pada masa depan.

Metode penilaian prestasi kerja berorientasi masa depan memusatkan prestasi pada masa yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan dan penetapan sasaran kerja yang sesuai dengan jabatan karyawan. Metode ini terdiri dari :

a. Penilaian diri.

Teknik evaluasi ini berguna untuk melanjutkan pengembangan diri. Apabila karyawan menilai dirinya sendiri, perilaku defensif cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

b. Penilaian psikologis.

Dalam metode ini biasanya perusahaan bekerja sama dengan psikolog. Pendekatan emosional biasanya paling banyak digunakan.

c. Teknik pusat penilaian.

Metode ini dilakukan jika perusahaan memiliki tim penilai khusus untuk mengidentifikasi kemampuan manajemen di masa depan. Penilaian ini bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok simulasi, dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan diwaktu yang akan datang.

d. Pendekatan Management By Objective.

Bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang. Kemudian dengan menggunakan sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula. Menurut Rivai (2006), manajemen berdasarkan Management By Objective (MBO) adalah suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang. Metode ini lebih mengacu pada pendekatan hasil.

Menurut Rivai (2009) ada 3 (tiga) pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja,antara lain :

1. Sistem Penilaian (*Rating system*)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajerpun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun disingkirkannya.

2. Sistem Peringkat (*Ranking system*)

   Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi. Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

3. Sistem berdasarkan tujuan (*Object-based system)*

   Berbeda dengan kedua sistem diatas, penilaian prestasi berdasarkan tujuan mengukur kinerja seseorang berdasarkan standar ataupun target yang dirundingkan secara perorangan. Sasaran dan standar tersebut ditetapkan secara perorangan agar memiliki fleksibilitas yang mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan setiap karyawan.

2.2.2.4. Hambatan-hambatan dalam Penilaian Prestasi Kerja

T.Hani Handoko (1995:140-141) mengatatakan bahwa ada 5 (lima) kendala dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu:

1. Halo Effect

   Kendala ini muncul ketika orang yang menilai memiliki hubungan dengan karyawan yang dinilai, menurut Handoko faktor tersebut akan mempengaruhi objektifitas atau berpotensi menimbulkan bias.

2. Kesalahan Kecenderungan Terpusat

   Penilai terkadang tidak merasa nyaman memberikan penilaian yang terlalu baik atau terlalu buruk sehingga hanya memberikan penilian rata-rata.

3. Bias Terlalu Lunak dan Terlalu Keras.

   Bila standar penilaian prestasi tidak jelas maka akan muncul kecenderungan penilai memberikan penilaian yang terlalu lunak maupun penilaian yang terlalu ketat.

4. Prasangka Pribadi.

   Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seorang atau kelompok bisa mengubah penilaian.Sebab-sebab prasangka pribadi lain yang mempengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukuan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial.

5. Pengaruh Kesan Terakhir.

   Kesan terakhir terkadang memberikan pengaruh yang domonan dalam proses penilaian. Bila suatu pekerjaan atau tugas berakhir maka penilaian akan baik pula namun jika berakhir buruk maka keseluruhan penilain akan menjadi buruk.

2.2.2.5. Syarat-syarat Penilai

Suatu penilaian dikatakan berhasil apabila hasilnya jujur dan sesuai dengan kenyataan yang ada dalam perusahaan, namun untuk menghasilkan penilaian yang berkualitas dibutuhkan tenaga penilai yang berkualitas dan berpengalaman. Hasibuan (2003:91), menyatakan bahwa seorang penilai yang baik harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut :

1. Untuk mendapatkan penilaian yang jujur, adil dan objektif maka penilai haruslah orang yang mengerti tentang faktor-faktor yang menjadi indicator penilaian.

2. Penilai harus tegas dan hendaknya mendasarkan penilaiannya pada benar atau salah, baik atau buruknya terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga penilaiannya jujur, adil, dan objektif.
3. Penilai harus mempunyai authority (kewenangan) formal supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

2.2.2.6. Unsur-unsur yang Dinilai

Menurut Hasibuan (2003:194), unsur yang dinilai dalam melakukan penilaian prestasi adalah kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan, jabatan dan organisasi, hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan jabatannya, kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dan kedisiplinan karyawan dalam memahami peraturan yang telah ditetapkan. Unsur lainnya yang dinilai adalah kreativitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga ia bekerja lebih efektif dan efisien, kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan rekan, atasan dan bawahannya; kepribadian karyawan, yang ditunjukkan dengan sikap perilaku, kesopanan dan penampilan serta tanggungjawab terhadap pekerjaan dan hasilnya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku kerjanya. Menurut Lazer dan Wikstrom (1997) dalam Rivai (2006), unsur-unsur yang dinilai dibagi menjadi tiga kelompok :

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual

tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.

3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi dan lain-lain.

2.3. Promosi Jabatan

Promosi jabatan adalah hal yang menjadi impian setiap karyawan. Menurut Sondang P.Siagian (2006:169), Promosi jabatan adalah pemindahan pegawai/karyawan, dari satu jabatan/tempat kepada jabatan/tempat lain yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Dan pada umumnya promosi yang diikuti dengan peningkatan income serta fasilitas yang lain. Penghargaan atas hasil kinerja biasanya dinyatakan dalam bentuk promosi jabatan. Seorang karyawan memandang promosi sebagai sesuatu yang paling menarik dibandingkan dengan kompensasi lain hal ini disebabkan karena promosi bersifat permanen dan berlaku untuk jangka waktu yang lama. Istilah promosi jabatan berarti kemajuan, dimana sebuah promosi dapat terjadi ketika seorang karyawan dinaikkan jabatannya dari posisi yang rendah ke posisi yang lebih tinggi.Kenaikan gaji dan tanggung jawab biasanya turut menyertai promosi jabatan.

2.3.1. Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan

Menurut Henry Simamora (1999:587) manfaat dari promosi jabatan adalah sebagai berikut:

1. Promosi jabatan memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin.

2. Promosi jabatan seringkali diberikan mengimbali karyawan yang berkinerja sangat baik. Karyawan yang dihargai promosi jabatan akan termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih tinggi lagi jika mereka merasa bahwa kinerja yang efektif menyebabkan promosi jabatan.
3. Riset memperlihatkan bahwa kesempatan untuk promosi jabatan dan tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi berkorelasi secara signifikan. Sistem promosi jabatan karyawan yang efektif dapat menyebabkan efisiensi organisasional yang lebih besar dan tingkat moral kerja karyawan yang tinggi.

Menurut Mangkuprawira (2004:196), promosi jabatan memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan, antara lain :

1.Promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya.
2. Promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Karyawan umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaikmungkin jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi.
3. Terdapat korelasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.

2.3.2. Dasar-dasar Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2003), dasar-dasar promosi jabatan dibagi menjadi tiga.

1. Pengalaman (senioritas) dimana promosi ini didasarkan kepada masa kerja dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan. Biasanya karyawan yang memiliki masa kerja yang cukup lama akan memiliki pengalaman yang lebih banyak.
2. Kecakapan dalam hal ini karyawan yang memiliki kecakapan mendapat prioritas untuk dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Kecakapan yang dimaksud, adalah kecakapan dalam hal pelaksanaan prosedur kerja yang

praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan; kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan elemen-elemen yang terkait dalam penyusunan kebijakan manajemen dan kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

3. Kombinasi pengalaman dan kecakapan. Promosi ini didasarkan kepada lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan.

2.3.3. Syarat-syarat Promosi Jabatan

Menurut Sondang P.Siagian (2009), syarat-syarat promosi adalah sebagai berikut:

1. Pengalaman

   Dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide-ide yang lebih banyak dan sebagainya.

2. Tingkat pendidikan

   Ada juga perusahaan yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu.Alasannya adalah bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan pemikiran yang lebih baik.

3. Loyalitas

   Dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar.

4. Kejujuran

   Untuk promosi jabatan-jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat yang penting.Misalnya untuk jabatan kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat utama yang harus diperhatikan.

5. Tanggung jawab

   Kadang-kadang sering kali suatu perusahaan diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi jabatan.

6. Kepandaian bergaul

   Misalnya jabatan untuk salesman adalah sangat penting untuk menetapkan kepandaian bergaul sebagai suatu syarat promosi jabatan.

7. Prestasi kerja

   Pada umumnya setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat untuk prestasi kinerjanya.

8. Inisiatif dan kreatif

   Untuk syarat promosi jabatan terhadap jabatan tertentu, mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan.Hal ini disebabkan karena untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif.

2.3.4. Jenis-jenis Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2003), terdapat 4 jenis promosi jabatan, yaitu promosi sementara, promosi tetap, promosi kecil dan promosi kering.

1. Promosi sementara.

   Seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan kosong yang harus diisi.

2. Promosi tetap.

   Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap.

3. Promosi kecil.

   Menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.

4. Promosi kering.

   Seorang karyawan dinaikkan jabatannya yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

2.4.Tinjauan Penelitian Terdahulu

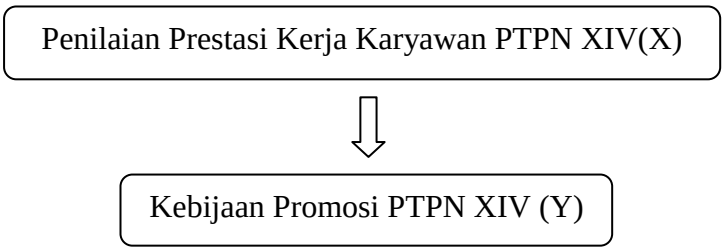
Irsanti Abbas (2005) yang melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Sulawesi Selatan, menyatakan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara penilaian prestasi kerja karyawan terhadap promosi jabatan. Sedangkan koefisien determinasi adalah 0,86. Hal ini menunjukkan bahwa 86% promosi jabatan ditentukan oleh penilaian prestasi kerja dan 14% oleh faktor lain.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Muh. Fadly Syafaat (2009), mengenai Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan pada PT. Bank Mega Tbk. Wilayah Makassar. Menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara penilaian prestasi dengan promosi jabatan, yang ditunjukkan oleh angka korelasi sebesar 0,768.Tanda positif berarti, jika hasil penilaian prestasi kerja seorang karyawan semakin bagus, maka semakin besar kesempatannya untuk dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi, dan sebaliknya. Sedangkan hasil Determinasi (R^2) sebesar 0,590 menunjukkan bahwa promosi jabatan PT. Bank

Mega Tbk. Wilayah Makassar sebesar 59% dipengaruhi penilaian prestasi kerja dan 41% dipengaruhi faktor lain.

Edy Mangera (2011) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional IV Makassar, diperoleh koefisien determinasi (R^2) = 0,753. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 75,30% Promosi Jabatan Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Penilaian Prestasi Kerja, sedangkan sisanya (100% – 75,30% = 24,70%) dijelaskan atau dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

2.5.Kerangka Pikir



Gambar 2.1

Kerangka Pikir Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan terhadap Promosi Jabatan

2.6. Hipotesa Penilitian

Berdasarkan diskripsi yag dikemukakan sebelumnya, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga bahwa, ada hubungan yang erat antara prestasi kerja karyawan dengan promosi jabatan pada PTPN XIV.
2. Diduga pula bahwa, ada pengaruh prestasi kerja karyawan yang kuat terhadap promosi jabatan pada PTPN XIV.