

**SKRIPSI**

**ANALISIS PROMOSI JABATAN PADA  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V SEL. GALUH**

Diajukan Untuk Memenuhi dan Melengkapi Syarat-syarat  
Guna Mencapai Gelar Sarjana Strata Satu (S1)  
Pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial



Oleh

**H A R S I N I**

**NIM. 10675005072**

**JURUSAN ADMINISTRASI NEGARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM**

**RIAU**

**2010**

## **ABSTRAK**

### **ANALISIS PROMOSI JABATAN PADA PT. PERKEBUNAN**

#### **NUSANTARA V SEI GALUH**

*Oleh : Harsini*

*Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh yang bergerak dalam bidang perkebunan kelapa sawit. Sebagai perusahaan yang banyak mempekerjakan karyawan, maka karyawan memiliki peranan penting dalam kegiatan operasional perusahaan. Sehingga untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar bekerja secara efektif dan efisien serta memberikan hasil yang sesuai dengan apa yang diharapkan perlu diadakan kegiatan yang dapat memberi semangat bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Dan ini dapat terlaksana dengan adanya promosi jabatan. Masalah dalam penelitian adalah faktor apa yang menyebabkan tidak terpenuhinya promosi jabatan. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis faktor-faktor apa yang menyebabkan tidak terpenuhinya promosi jabatan dan untuk mengetahui kebijaksanaan promosi jabatan yang dilakukan pihak manajemen perusahaan. Analisa data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah metode deskriptif yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dikelompokkan dan disusun menurut sub pembahasan dan ditabulasikan dalam bentuk tabel, kemudian diuraikan berdasarkan kerangka teori yang sudah ada untuk membuktikan hipotesis pada penelitian ini. Dengan sampel sebanyak 82 orang dengan keseluruhan populasi 447 orang dan penarikan sampel menggunakan teknik Sampling, yaitu pengambilan sampel secara sengaja. Dari hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa tidak terpenuhinya promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V, disebabkan karena kurangnya kemampuan teknis yang dimiliki, kepribadian yang tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, kurang memadainya kemampuan manajerial karyawan serta hubungan antara manusia dalam perusahaan. Kemudian adanya faktor lain yang menyebabkan tidak terpenuhinya promosi jabatan yaitu faktor pendidikan dan pengalaman yang dimiliki karyawan. Adapun kebijaksanaan yang dilakukan perusahaan adalah dengan memberikan pelatihan dan pendidikan serta membina keterampilan karyawan dengan memberikan penyuluhan dan bimbingan kepada karyawan. Sedangkan saran dalam penelitian ini, sebaiknya dalam melakukan promosi jabatan, perusahaan mengevaluasi karyawan yang akan dipromosikan terlebih dahulu, sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditetapkan, agar ketika promosi jabatan dilakukan dapat terealisasi sesuai dengan yang ditargetkan.*

*Kata kunci : Promosi jabatan, faktor-faktor yang digunakan dalam penilaian promosi jabatan, kebijaksanaan perusahaan.*

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian.....	6
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	6
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	6
1.4 Sistematika Penulisan.....	7
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA</b>	
2.1 Pengertian Promosi Jabatan.....	8
2.2 Asas-asas Promosi jabatan.....	10
2.3 Syarat-syarat Promosi Jabatan.....	11
2.4 Dasar-dasar Promosi Jabatan.....	13
2.5 Pengembangan Karyawan Dalam Rangka Promosi Jabatan.....	15
2.6 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja.....	16

2.7	Dasar-dasar Penilaian Prestasi Kerja.....	18
2.8	Tujuan dan Metode Penilaian Prestasi Kerja.....	19
2.9	Faktor Pendukung Promosi Jabatan.....	22
2.9.1	Pendidikan.....	22
2.9.2	Pengalaman.....	23
2.10	Analisis Jabatan.....	24
2.11	Manfaat Analisis Jabatan.....	28
2.12	Perjanjian Bersama Tentang Promosi Jabatan Pada Perusahaan Negara PTP Nusantara V Seigaluh.....	30
2.13	Hipotesis .....	33
2.14	Variabel Penelitian.....	34

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1	Lokasi Penelitian.....	35
3.2	Jenis dan Sumber Data.....	35
3.3	Teknik Pengumpulan Data .....	36
3.4	Populasi dan Sampel.....	36
3.5	Analisis Data.....	37

### **BAB IV GAMBARAN UMUM**

4.1	Sejarah Singkat Perusahaan.....	38
4.2	Struktur Organisasi Perusahaan.....	39
4.2.1	Tugas, Fungsi dan Tanggungjawab Administrator Kebun .....	40

4.2.2	Tugas, Fungsi dan Tanggungjawab Kepala Tata Usaha.....	42
4.2.3	Tugas, Fungsi dan Tanggungjawab Asisten Umum.....	43
4.2.4	Tugas, Fungsi dan Tanggungjawab Perwira Pengamanan.....	46
4.2.5	Tugas, Fungsi dan Tanggungjawab Asisten Afdeling.....	47
4.2.6	Tugas, Fungsi dan Tanggungjawab Asisten Pembimbingan.....	48
4.2.7	Tugas, Fungsi dan Tanggungjawab Asisten Teknik Umum.....	50
4.2.8	Tugas, Fungsi dan Tanggungjawab Mandor.....	51
4.3	Aktivitas Perusahaan .....	52

## **BAB V PEMBAHASAN**

5.1	Identitas Responden .....	53
5.2	Pelaksanaan Promosi Jabatan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh Berdasarkan Kemampuan Teknis, Kepribadian dan Penampilan, Kemampuan Manajerial, Hubungan Antar Manusia.....	55
5.3	Kebijaksanaan Promosi Jabatan Yang Dilakukan Pihak Manajemen Perusahaan.....	88

## **BAB VI PENUTUP**

6.1	Kesimpulan .....	90
6.2	Saran .....	91

## **DAFTAR PUSTAKA**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam setiap kegiatan perusahaan, karena bagaimanapun canggihnya teknologi yang digunakan tanpa didukung oleh manusia sebagai pelaksana kegiatan operasionalnya tidak akan mampu menghasilkan output yang sesuai dengan tingkat potensi yang diharapkan. Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sebenarnya sudah ada sejak dikenalnya organisasi sebagai wadah usaha bersama dalam mencapai sebuah tujuan. Dengan berbagai macam individu yang ada dalam suatu organisasi perusahaan, dimana terdapat perbedaan dalam latar belakang seseorang seperti pendidikan, pengalaman, ekonomi, status, kebutuhan, harapan dan lain sebagainya, menuntut perusahaan untuk dapat mengelola dan memanfaatkannya sedemikian rupa sehingga tidak menghambat tujuan organisasi yang ingin dicapai.

Dalam usaha mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia diperlukan adanya manajemen yang baik, karena manusia sebagai makhluk sosial mempunyai karakter yang sangat berbeda dengan alat produksi lainnya. Manusia sebagai makhluk sosial mempunyai pemikiran dan keinginan yang berbeda-beda, sedangkan perusahaan mengharapkan karyawannya dapat bekerja dengan baik, dan memiliki produktivitas yang tinggi serta mampu menjabarkan visi dan misi yang telah disepakati bersama dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini dapat

tercapai apabila setiap karyawan memiliki keterampilan dan motivasi kerja yang tinggi pula.

Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh manajemen adalah dengan promosi jabatan bagi mereka yang mampu memberikan prestasi kerja lebih di satu pihak dan memberikan tindakan disiplin sesuai dengan ketentuan yang berlaku bagi mereka yang tidak mampu melaksanakan kewajibannya sesuai dengan tanggung jawabnya.

Dalam membuat keputusan promosi dibutuhkan berbagai pertimbangan, apabila terdapat keputusan yang salah dalam melaksanakan promosi jabatan maka akan menimbulkan efek samping yang tidak baik bagi pegawai dan perusahaan, yang semuanya akan mengakibatkan motivasi kerja menurun sehingga harapan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas tidak akan tercapai. Untuk tidak terjadi efek negatif di atas pimpinan perusahaan hendaknya dalam melakukan penilaian terhadap karyawan yang akan dipromosikan dilakukan seobjektif mungkin berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

Adapun pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh yang bergerak pada perkebunan kelapa sawit, mempunyai bagian-bagian yang sangat menunjang dalam kegiatannya itu, yaitu:

1. Tata Usaha
2. Personalia Umum
3. Bengkel/Traksi
4. Dinas Sipil
5. Afdeling I

6. Afdeling II
7. Afdeling III
8. Afdeling IV
9. Keamanan (Pa Pam)

Dalam hal ini, untuk mengetahui perkembangan jumlah dan komposisi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara Sei Galuh dari tahun 2005 sampai 2009 berdasarkan data dari Bagian Personalia dapat dilihat tabel 1.1 berikut ini

**Tabel 1.1 : Jumlah komposisi karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh Tahun 2005-2008**

No	Bagian	2005	2006	2007	2008	2009
1.	Tata Usaha	28	29	28	29	29
2	Personalia Umum	40	40	40	40	40
3	Bengekel/Traksi	21	21	21	21	22
4	Dinas Sipil	27	28	29	29	29
5	Afdeling I	76	76	78	78	80
6	Afdeling II	84	85	88	88	89
7	Afdeling III	88	90	93	93	94
8	Afdeling IV	25	30	33	33	33
9	Keamanan (Pa Pam)	26	29	29	29	31
Total		415	428	439	440	447

*Sumber:* Kantor PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh

Dari tabel 1.1 di atas dapat dilihat jumlah tenaga pada PT. Perkebunan Nusantara V seigaluh . Hal ini diamati selama lima tahun terakhir. Sedangkan perkembangan promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh dapat dilihat pada tabel 1.2 berikut ini:

**Tabel 1.2 : Perkembangan Promosi Jabatan Berdasarkan Departemen pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh Tahun 2005-2009**

No	Bagian	2005		2006		2007		2008		2009	
		T	R	T	R	T	R	T	R	T	R
1.	Tata Usaha	12	6	13	6	10	4	12	5	13	7
2	Personalia Umum	15	6	14	7	13	6	15	7	15	8
3	Bengekel/Traksi	6	2	5	2	5	3	6	3	5	2
4	Dinas Sipil	12	5	10	6	12	7	10	5	8	4
5	Afdeling I	10	4	8	4	10	4	14	7	6	3
6	Afdeling II	10	3	8	5	10	6	12	5	10	4
7	Afdeling III	10	5	8	5	10	5	12	5	11	5
8	Afdeling IV	10	5	8	6	10	6	10	4	8	3
9	Keamanan (Pa Pam)	4	1	2	1	3	1	4	2	3	1
Jumlah		89	38	76	42	83	42	71	43	79	37

Sumber: Kantor PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh

Keterangan:

T = Target

R = Realisasi

Dari Tabel 1.2 di atas dapat dilihat dalam pelaksanaan penilaian tenaga kerja pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh, para penilai yang telah ditunjuk oleh perusahaan berpedoman kepada aturan-aturan yang telah ditentukan atau disusun sedemikian rupa yang berisikan tentang penilaian karyawan-karyawan yang berdasarkan golongan yang ada, sehingga nantinya dapat dilihat kemampuan masing-masing karyawan dari tiap-tiap bagian yang ada.

Penilaian prestasi kerja tidak hanya diperlukan untuk merumuskan kebijakan manajemen dalam meningkatkan pekerjaan dimasa yang akan datang. Tetapi juga

untuk kepentingan karyawan itu sendiri sebagai informasi umpan balik tentang kemampuan dan keterampilan pribadi yang akan dipergunakan untuk menentukan langkah, pembinaan serta sasaran untuk memberikan apresiasi kepada karyawan berupa promosi jabatan atau pengembangan karier bagi setiap karyawan. Untuk lebih mengetahui kinerja penilaian promosi jabatan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh diperlukan suatu penelitian.

Penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian pada kantor perusahaan tersebut dan kemudian hasil penelitian yang penulis lakukan akan dituangkan dalam bentuk skripsi yang berjudul:

**“ANALISIS PROMOSI JABATAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V SEI GALUH”.**

## **1.2 Perumusan Masalah**

Setelah mempelajari latar belakang masalah yang ada dan berdasarkan data-data yang telah dikemukakan tentang jumlah komposisi karyawan serta digabung dengan tingkat perkembangan promosi jabatan yang menunjukkan tidak terpenuhinya target promosi jabatan karyawan berdasarkan prestasi kerja yang dilaksanakan, maka penulis mencoba untuk merumuskan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan tersebut, sebagai berikut:

**“Faktor-faktor apa yang menyebabkan tidak terpenuhinya promosi jabatan Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh”.**

## **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan tidak terpenuhinya promosi jabatan pada PT Perkebunan Nusantara V Seigaluh.
2. Untuk mengetahui kebijaksanaan promosi jabatan yang dilakukan pihak manajemen perusahaan.

### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Memberi masukan bagi PT. Perkebunan Nusantara V Seigaluh dalam melaksanakan kebijaksanaan promosi jabatan.
2. Dapat menambah kemampuan penulis dalam menerapkan teori-teori yang telah dipelajari selama perkuliahan.
3. Dapat dijadikan acuan serta informasi bagi peneliti lainnya yang memiliki topik yang sama.

## **1.4 Sistematika Penulisan**

### **Bab I Pendahuluan**

Bab ini menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

## **Bab II Telaah Pustaka**

Bab ini merupakan bab telaah pustaka yang berisikan tentang teori-teori yang berisikan tentang teori-teori yang diperlukan dalam hasil penelitian dan pembahasan, kemudian dilanjutkan dengan hipotesa dan variabel penelitian.

## **Bab III Metode Penelitian**

Bab ini membahas mengenai lokasi penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data.

## **Bab IV Gambaran Umum**

Bab ini menguraikan tentang sejarah singkat tentang PT. Perusahaan Nusantara V Sei Galuh, Struktur dan Aktifitas Perusahaan.

## **Bab V Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Bab ini mengenai tentang hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian.

## **Bab VI Kesimpulan dan Saran**

Bab ini penulis memberikan kesimpulan dan saran.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Promosi Jabatan**

Promosi memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu di nanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Artinya promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab, serta penghasilan yang besar bagi karyawan.

Tindakan promosi oleh pimpinan terhadap bawahan, pada umumnya tidak dapat dinyatakan dengan jelas, sebab hal itu banyak tergantung kepada beberapa hal yang sulit untuk diketahui sebelumnya. Sungguhpun misalnya pada saat promosi dari seorang karyawan sudah merupakan suatu keharusan, namun kadang-kadang hal tersebut tidak atau belum dapat terwujud, karena tidak adanya lowongan atau formasi yang mengizinkan. Tetapi sebaliknya dapat terjadi, bahwa tindakan promosi yang harus dijalankan meskipun saatnya seseorang untuk promosi belum tiba waktunya.

Promosi berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya (**Manullang, 2006:154**).

Promosi Merupakan perubahan dari pekerjaan satu ke yang lainnya, yang mempunyai syarat-syarat yang lebih baik dalam kedudukan maupun jabatan dan tanggung jawab (**Edwin B. Flippo, 1999: 56**).

Pemberian promosi kepada seorang karyawan, berarti bahwa karyawan tersebut baik ke posisi yang lebih tinggi dalam suatu struktur organisasi perusahaan. Promosi tidak selalu diikuti oleh kenaikan gaji, gaji itu bisa tetap, tetapi pada umumnya bertambah besarnya kekuasaan dan tanggung jawab seseorang bertambah juga balas jasa dalam bentuk uang yang diterimanya.

Ada beberapa alasan mengapa dalam suatu perusahaan perlu di adakan promosi jabatan, yaitu:

1. **Mempertinggi Semangat Kerja Karyawan**  
Jika promosi direalisasikan kepada mereka yang menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, maka akan ada daya perangsang bagi para karyawan untuk meningkatkan semangat kerja. Semangat kerja yang tinggi sangat diperlukan dalam suatu perusahaan dan ini dapat diakibatkan dengan adanya pemberian promosi yang obyektif.
2. **Menjamin Stabilitas Karyawan**  
Salah satu yang menyebabkan stabilitas karyawan, adalah direalisirnya promosi kepada karyawan dengan dasar dan waktu yang tepat dan obyektif. Bila mana kebutuhan-kebutuhan karyawan mendapat perhatian sewajarnya yang mana promosi adalah salah satu diantaranya, maka para karyawan akan merasa aman untuk terus menjalankan hubungan kerja dengan perusahaan.
3. **Memajukan karyawan**  
Karyawan yang dapat cukup memberikan prestasi besar harus dikembangkan dengan menugaskan ia untuk menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dengan kata lain dengan jalan promosi ( **Manullang, 2006:155-156**).

Akhirnya promosi direalisasikan pula untuk dapat memajukan karyawan. Karyawan yang cukup memberikan prestasi besar harus dikembangkan dengan menugaskannya untuk menerima kekuasaan dan tanggung jawab dengan kata lain

dengan jalan promosi. Memajukan dan mengembangkan karyawan suatu perusahaan berarti dapat mengecap kecakapan dan kesanggupan karyawan sebesar-besarnya.

Maka promosi haruslah dilakukan dengan cara yang obyektif, yakni dengan mengadakan penilaian kecakapan secara obyektif kepada karyawan yang akan dipromosikan.

## **2.2 Asas-asas Promosi Jabatan**

Adapun asas promosi jabatan adalah sebagai berikut, yang asas-asas ini harus dituangkan dalam program promosi agar karyawan dapat mengetahuinya.

### **1. Kepercayaan**

Promosi hendaknya berasarkan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

### **2. Keadilan**

Promosi berasarkan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*. Karyawan yang mempunyai perangkat (rangking) terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi berasarkan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

### **3. Formasi**

Promosi harus berasarkan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan (*job description*) yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan (**Hasibuan, 2003:108-109**).

## **2.3. Syarat-syarat Promosi Jabatan**

Program promosi memiliki informasi yang jelas, apa yang dijadikan syarat untuk promosi jabatan di dalam perusahaan tersebut. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan pada suatu perusahaan adalah:

1. Pengalaman  
Banyaknya pengalaman seorang karyawan seringkali dipakai sebagai salah satu syarat untuk promosi, sebab dengan pengalaman yang lebih baik diharapkan kemampuan yang lebih tinggi.
2. Tingkat Pendidikan  
Ada juga organisasi yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan untuk jabatan tertentu. Alasannya dengan pendidikan yang lebih tinggi dapat diharapkan pemikiran yang lebih baik.
3. Disiplin  
Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin pegawai sangat penting menjadi syarat promosi karena hanya dengan disiplin memungkinkan organisasi dapat mencapai hasil yang optimal.
4. Loyalitas  
Loyalitas kesetiaan terhadap organisasi tempat bekerja seringkali dipakai sebagai syarat promosi. Hal ini disebabkan bahwa dengan loyalitas yang lebih tinggi dapat diharapkan tanggung jawab yang lebih besar.
5. Kejujuran  
untuk promosi jabatan-jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat penting.
6. Kerja sama  
pegawai dapat bekerja sama harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran organisasi.
7. Kecakapan  
Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dan bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.
8. Prestasi kerja  
Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien.
  
9. Komunikatif

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsikan informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

#### 10. Kepemimpinan

Karyawan harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran organisasi. Harus menjadi panutan dan memperoleh personality authority yang tinggi dari para bawahannya (**Hasibuan, 2003: 111-112**).

Dalam menetapkan syarat promosi jabatan tertentu tidak harus seluruh syarat tersebut dicantumkan. Pada umumnya hanya beberapa syarat saja yang perlu dicantumkan sesuai dengan tujuan promosi jabatan yang diadakan, seperti mengenai prestasi dan senioritas karyawan. Promosi jabatan ini juga dapat dilakukan karena kemauan penguasa yang mempunyai kebijakan, apakah karena kewenangannya atau karena politik tertentu.

Untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi dapat dilakukan jika diberikan pada karyawan yang lebih rendah jabatannya, sehingga tujuan dari promosi jabatan itu adalah:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah dan memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.

8. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus percobaan (**Hasibuan, 2006: 113**).

## **2.4 Dasar-Dasar Promosi Jabatan**

Pemberian promosi jabatan tidak dapat dilakukan begitu saja, tentu saja memiliki dasar-dasar tertentu. Rivai menyebutkan ada 3 hal yang mendasar yang sering dikenal dalam pemberian promosi jabatan, ketiga hal tersebut adalah:

1. Penilaian Kecakapan atau kondite karyawan
2. Berdasarkan kompetensi dan ambisi serta kemauan untuk maju
3. Berdasarkan asas senioritas

Setiap promosi yang akan dilakukan oleh pihak perusahaan hendaknya memiliki informasi yang cukup jelas, mengenai apa yang menjadi dasar pertimbangan untuk promosi seorang karyawan tersebut. Ini penting diketahui oleh karyawan agar karyawan dapat mengikuti program promosi jabatan ini. Dan pedoman yang dijadikan sebagai dasar promosi jabatan itu adalah:

1. Pengalaman (Senioritas)  
Pengalaman atau senioritas yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi. Hal ini menunjukkan adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan *saka guru* yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan.
2. Kecakapan (ability)  
Yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan.

Kecakapan merupakan kumpulan lam pengetahuan yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut:

- a. Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus, dan disiplin ilmu pengetahuan.
  - b. Kecakapan dalam menyatakan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen. Kecakapan dibidang ini bisa digunakan untuk pekerjaan konsultasi atau pekerjaan pelaksanaan.
  - c. Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.
3. Kombinasi pengalaman dan kecakapan
- Yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian dan hasil golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian dan hasil ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang hanya berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan, dapat memberikan kebaikan-kebaikan sebagai berikut:
- a. Memotivasi karyawan untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksa diri mengikuti pendidikan formal. Dengan demikian, perusahaan akan mempunyai karyawan yang semakin terampil.
  - b. Moral karyawan akan semakin baik, bergairah, bersemangat, dan prestasi kerjanya semakin meningkat karena ini termasuk elemen-elemen yang dinilai untuk promosi.
  - c. Disiplin karyawan semakin baik karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapat penilaian prestasi untuk dipromosikan.
  - d. Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis diantara para karyawan sehingga mereka berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan.
  - e. Perusahaan akan menempatkan karyawan yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan tercapai (**Hasibuan, 2003: 109-110**).

## **2.5 Pengembangan Karyawan Dalam Rangka Promosi**

Tenaga kerja merupakan faktor produksi yang berbeda dengan faktor produksi lainnya, jika dilihat dari segi nilai ekonomisnya faktor produksi lainnya akan semakin merosot bila semakin lama digunakan. Lain halnya dengan tenaga kerja yang dapat dikembangkan keterampilan serta kemampuannya dalam bekerja, baik dengan pelatihan atau pendidikan. Suatu pengembangan dapat dikatakan pelatihan jika yang diberikan merupakan bimbingan yang aplikatif dalam suatu bidang pekerjaan. Disebut sebagai pendidikan bila yang diberikan berguna untuk jangka panjang yang tidak langsung berguna untuk melaksanakan pekerjaan yang sekarang.

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (**Hasibuan, 2006: 69**).

Sedangkan pengertian yang lain adalah suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan teroganisir dimana karyawan non managerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum (**Anwar, 2001: 44**).

Pengembangan karyawan perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan karyawan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan yang harus disusun dengan cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis.

Setiap bagian perusahaan dituntut untuk agar dapat bekerja secara efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan nonkarier maupun karier bagi para karyawan melalui latihan dan pendidikan.

Tujuan dari pengembangan karyawan adalah untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya menjadi lebih baik dan dapat mencapai hasil yang optimal.

## **2.6. Pengertian Penilaian Prestrasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan pada suatu perusahaan. Setiap karyawan menginginkan dan membutuhkan balas jasa berkenaan dengan prestasi kerja mereka dan penilaian itu menyediakan kesempatan bagi pimpinan perusahaan untuk memberikan balas jasa kepada karyawan.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian prestasi kerja karyawan. Hasil penilaian prestasi kerja dapat menunjukkan apakah karyawan telah memenuhi tuntutan yang diharapkan perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitasnya.

Sasaran yang menjadi objek penilaian prestasi kerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang di evaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala.

Penilaian prestasi kerja adalah kegiatan menejer untuk mengevaluasi prestasi dan prilaku karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya (**Malayu, 2003: 87**).

Pendapat lain menyatakan penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya (**Anwar, 2001:69**)

Sedangkan menurut **T. V. Rao** yang dikutip **Susilo Martoyo**, dikatakan bahwa penilaian prestasi kerja (*Performance Appraisal*) adalah sebuah mekanisme untuk memastikan orang-orang pada tiap tingkat mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh para majikan mereka (**Martoyo, 2001: 106**)

Disamping itu pengertian penilaian prestasi adalah suatu penilaian secara sistematis kepada karyawan oleh beberapa orang ahli untuk suatu atau beberapa tujuan tertentu (**Manulang, 2006: 136**).

## **2.7. Dasar Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja umumnya dilakukan melalui 3 (tiga) langkah yaitu:

1. Mendefenisikan Pekerjaan

Mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan bersama-sama sepakat terhadap apa yang diharapkan atasan kepada bawahan dapat dicapai oleh bawahan sesuai dengan dasar-dasar yang telah ditetapkan untuk menilai prestasi kerja karyawan.

2. Menilai Prestasi

Selanjutnya penilaian prestasi kerja membandingkan prestasi kerja aktual bawahan dengan standar yang telah ditetapkan dalam langkah pertama. Hal ini biasanya melibatkan jenis bentuk penghargaan.

3. Menyediakan Balikan

Penilaian prestasi kerja biasanya mengharuskan adanya pertemuan-pertemuan balikan dimana dalam kesempatan itu dibicarakan prestasi dan kemajuan-kemajuan bawahan dan dalam kesempatan itu juga dirancang pengembangan yang mungkin diperlukan (**Dessle, 2002: 512**).

Sistem penilaian prestasi kerja karyawan selain sebagai alat kontrol juga merupakan perangsang bagi karyawan karena pengetahuan mereka atas syarat-syarat (*standart*) apa mereka di nilai, maka mereka akan berlomba untuk memenuhi syarat-syarat standar tersebut.

Penilaian prestasi kerja itu sendiri yaitu penilaian bagaimana pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kerja untuk mengetahui baik atau tidaknya karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Sedangkan faktor yang biasa dipakai untuk menilainya adalah kualitas, pengetahuan mengenai jabatan, kerajinan, kesetiaan dan dapat diandalkan, serta inisiatif. Hal ini membuktikan bahwa penilaian prestasi kerja ditentukan oleh faktor:

1. Kualitas kerja, yaitu ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan dalam melaksanakan pekerjaan yang dilimpahkan.
2. Kuantitas Kerja,
3. Dapat diandalkan
4. Sikap karyawan (**Sedarmayanti, 2001 : 20**).

Bagi suatu perusahaan penilaian ini bukan saja berguna untuk promosi, pelatihan, mutasi, kenaikan golongan dan sebagainya. Tetapi juga merupakan salah satu unsur untuk menentukan intensif bagi karyawan dalam rangka mendorong untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

## **2.8 Tujuan dan Metode Penilaian Prestasi Kerja**

Pada umumnya tujuan dilaksanakannya penilaian prestasi kerja merupakan sumber informasi yang dapat membangun manajemen dalam mengambil keputusan-keputusan yang berkaitan dengan masalah promosi jabatan, kenaikan gaji berkala dan mutasi. Selain itu, tujuannya penilaian prestasi kerja adalah untuk mengetahui sampai sejauh mana hubungan dan peranan seseorang terhadap realisasi tujuan perusahaan.

Ada 2 (dua) tujuan utama penilaian prestasi kerja yaitu:

1. Penilaian prestasi kerja ditujukan untuk me-reward hasil kerja individu pada masa sebelumnya.
2. Penilaian prestasi kerja ditujukan untuk memotivasi peningkatan kinerja individu di masa yang akan datang (**Gomes, 2005: 29**).

Dengan demikian, berdasarkan segi waktunya penilaian prestasi kerja meliputi pengukuran prestasi kerja individu di masa lampau hingga saat ini sampai dengan prestasi kerja yang diharapkan untuk masa yang akan datang.

Selain itu penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk:

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi:
  - a. Identifikasi kebutuhan pelatihan
  - b. Umpan balik kinerja

- c. Menentukan transfer dan penugasan
  - d. Identifikasi kekuatan kelemahan karyawan
2. Pengembangan keputusan administratif, yang meliputi:
    - a. Keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan
    - b. Pengakuan kinerja karyawan
    - c. Pemutusan hubungan kerja
    - d. Mengidentifikasi yang buruk
  3. Keperluan perusahaan, yang meliputi:
    - a. Perencanaan SDM
    - b. Menentukan kebutuhan pelatihan
    - c. Evaluasi pencapaian tujuan perusahaan
    - d. Informasi untuk identifikasi tujuan
    - e. Evaluasi terhadap sistem SDM
    - f. Penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
  4. Dokumentasi, yang meliputi:
    - a. Kriteria untuk validasi penilaian
    - b. Dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM
    - c. Membantu untuk memenuhi persyaratan hukum (**Rivai, 2005: 311-312**)

Departemen personalia biasanya mengembangkan penilaian prestasi kerja bagi para karyawan di semua departemen. Elemen-elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran-ukuran kriteria tersebut dan kemudian pemberian umpan balik kepada para karyawan dan departemen personalia merancang sistem penilaian, tetapi mereka jarang melakukan evaluasi prestasi kerja yang nyata. Pada umumnya atasan langsung yang melaksanakan penilaian pelaksanaan kerja. Setelah mengetahui akan pentingnya tujuan pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan, maka untuk dapat merealisasikan kerja tersebut, haruslah diketahui pula metode-metode penilaian prestasi kerja.

Ada berbagai metode penilaian terhadap karyawan. Metode mana yang harus dianut, tergantung kepada posisi dan situasi suatu perusahaan. Perusahaan kecil tentu

tidak mungkin menganut suatu metode yang telah dianut oleh suatu perusahaan besar. Metode penilaian mana yang akan dianut tergantung pula terhadap tersedianya tenaga penilai yang telah berpengalaman untuk itu, demikian juga pada tersedianya anggaran biaya untuk pelaksanaannya.

Dalam melaksanakan penilaian kecakapan karyawan pada umumnya dapat dilakukan dengan 5 (lima) metode penilaian, yaitu:

1. *Ranking Method*
2. *Perbandingan karyawan dengan karyawan*
3. *Grading Method*
4. *Chek list Method*
5. *Graphic Raiting Method (Manullang, 2006: 143).*

Selain metode-metode penilaian diatas ada pula metode penilaian prestasi kerja yang berorientasi pada masa depan, antara lain:

1. Penilaian itu sendiri
2. Manajemen berdasarkan sasaran
3. Penilaian psikologikal
4. Pusat-pusat penilaian (**Sondang, 2002: 244**).

## **2.9 Faktor Pendukung Promosi jabatan**

Adapun yang menjadi faktor penndukung dalam promosi jabatan :

### **2.9.1 Pendidikan**

Faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya adalah kemampuan sumber daya manusia atau tenaga kerja yang

dimiliki. Kemampuan ini dapat tercermin dari tingkat pendidikan masing-masingnya. Dikarenakan pendidikan merupakan tolak ukur akan keprofesionalan seorang tenaga kerja, baik dalam hal pemikiran, kecakapan dan ketangkasan dalam melaksanakan tugas, pengambilan keputusan, serta tanggung jawabnya dalam pengembanan jabatan tertentu.

Tingkat pendidikan yang dimiliki oleh seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap karyawan yang akan dipromosikan. Jika seorang karyawan memiliki jenjang pendidikan yang sesuai dengan jabatan yang akan dipromosikan kepadanya, maka karyawan tersebut kemungkinan besar akan lebih cepat mendapatkan promosi jabatan tersebut.

Selain pendidikan formal yang diutamakan untuk mendapatkan promosi jabatan, pendidikan non formal juga sangat menentukan baik itu dalam hal pelatihan maupun diklat-diklat yang pernah diikuti karyawan. Pendidikan dan pelatihan ini adalah salah satu pembinaan terhadap tenaga kerja atau karyawan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keterampilan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Tujuan lain diadakannya pendidikan dan latihan ini adalah:

1. Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada perusahaan.
2. Meningkatkan mutu dan kemampuan, serta keterampilan baik dalam melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya.
3. Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalam melaksanakan tugas
4. Melatih dan meningkatkan kerja dalam merencanakan.
5. meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja (**Fathoni, 2006: 38**).

Adanya pendidikan dan pelatihan yang mengarah dan berhubungan langsung dengan kebutuhan dan keterampilan serta skill yang sesuai pekerjaan dan jabatan karyawan yang bersangkutan akan mengakibatkan terjadinya peningkatan produktivitas yang secara tidak langsung berdampak pada promosi jabatan pada karyawan tersebut.

Kegiatan pendidikan dan pelatihan ini dapat membangun dan menumbuhkan kreativitas, meningkatkan kecakapan dan keahlian karyawan yang bersangkutan dengan bidang pekerjaannya serta akan menumbuhkan rasa kepercayaan perusahaan terhadap karyawan tersebut sehingga akan mempermudah karyawan untuk dipromosikan jabatannya. Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya bahwa sumber daya manusia memegang peranan utama dalam meningkatkan produktivitas sehingga prestasi kerja karyawan menjadi lebih baik.

### **2.9.2 Pengalaman**

Disamping pendidikan memiliki peran utama dalam kegiatan promosi jabatan, maka pengalaman dapat menjadi pendukung untuk karyawan yang akan dipromosikan jabatannya dan dapat dijadikan suatu penilaian khusus dalam promosi tersebut.

Manullang mengatakan bahwa pengalaman seseorang dapat dilihat dari:

1. Lama  
Yaitu karyawan yang telah lama mengabdikan pada suatu perusahaan, dimana semakin lama seorang karyawan bekerja pada suatu perusahaan, maka semakin senior dan telah mempunyai kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan serta menyelesaikan tugas yang diembannya.
2. Tingkat Usia

Tingkat usia akan sangat berpengaruh sekali pada seorang karyawan untuk memegang suatu jabatan, karena semakin tinggi usianya maka semakin banyak pengalaman dan telah memiliki pemikiran yang sangat matang.

3. Pelatihan

Pelatihan-pelatihan yang sering diikuti, maka akan menambah keahlian dan keterampilan yang dimiliki selama ini.

4. Inisiatif dan Kreatif

Inisiatif dan Kreativitas seorang karyawan sangat diperlukan sekali apabila bagi seorang pemimpin. Karena seorang akan dikatakan sangat berpengalaman apabila mempunyai keinisiatifan dan kreatif dalam menjalankan dan menuntaskan suatu pekerjaan (**Manullang, 2002: 56**).

Dalam menetapkan suatu syarat promosi jabatan tertentu tidak harus dicantumkan seluruhnya. Pada umumnya hanya beberapa syarat saja yang dicantumkan serta ditambah dengan syarat-syarat khusus yang disesuaikan dengan penilaian dan kebijaksanaan perusahaan.

## **2.10 Analisis Jabatan**

Analisis jabatan merupakan suatu langkah penting yang harus dilakukan oleh pelaksana sumber daya manusia, karena merupakan pusat dari beragam informasi yang dapat digunakan untuk melaksanakan fungsi-fungsi sumber daya manusia itu, seperti perekrutan dan seleksi, pelatihan, kompensasi, dan evaluasi kinerja.

Seleksi karyawan dapat dilakukan dengan baik jika perusahaan terlebih dahulu mengetahui keterangan-keterangan dengan lengkap tentang jabatan yang hendak diisi. Maka sebelum diadakan seleksi haruslah ditetapkan kriteria yang obyektif dalam melakukan pemilihan tersebut. Untuk dapat mengetahui apakah seseorang mampu bekerja pada suatu jabatan, perlu diketahui pendidikan, skill,

pengalaman dan keadaan fisik yang diminta suatu jabatan dan hal itu dapat diketahui dengan membuat analisis jabatan.

Jadi, analisis jabatan adalah kegiatan atau proses menghimpun dan menyusun berbagai informasi yang berkenaan dengan setiap pekerjaan, tugas-tugas, jenis pekerjaan, dan tanggung jawabnya secara operasional untuk mewujudkan tujuan organisasi atau bisnis sebuah perusahaan (**Rivai, 2005: 107**)

Sedangkan Manullang mendefinisikan analisis jabatan adalah suatu proses untuk membuat uraian pekerjaan sedemikian rupa, sehingga dari uraian tersebut dapat di peroleh keterangan-keterangan yang perlu untuk dapat menilai jabatan itu guna sesuatu keperluan (**Manullang, 2006 : 38**).

Analisis jabatan merupakan tolak ukur bagi manajemen perusahaan untuk mempromosikan karyawannya kejenjang yang lebih tinggi. Lebih-lebih lagi apabila di suatu perusahaan terdapat jabatan yang kosong dan jabatan yang kosong itu di jabat ganda oleh karyawan yang lain. Promosi jabatan merupakan hal yang sangat perlu dilakukan dengan cara menganalisis jabatan karyawan yang ada terlebih dahulu untuk menentukan karyawan tepat dalam menjabat kekosongan tersebut.

Analisis jabatan bukan saja dapat dipergunakan untuk menentukan syarat fisik dan syarat mental dari karyawan yang akan memangku sesuatu jabatan, tetapi dapat pula dipergunakan untuk tujuan lain. Karenanya analisis jabatan itu dapat dibedakan atas empat macam sesuai dengan tujuan analisis jabatan itu. Adapun keempat analisis tersebut adalah:

- a. *Job analysis for personel specifications*

Bertujuan untuk menentukan syarat mental yang bagaimana yang dibutuhkan dari seseorang untuk dapat sukses dalam memegang suatu jabatan.

*b. Job analysis for training purpose*

Untuk menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam mengajarkan suatu pekerjaan kepada seorang pegawai baru. Analisis ini digunakan untuk kebutuhan latihan dan pendidikan.

*c. Job analysis for setting rates*

Yang bertujuan untuk menentukan nilai-nilai masing-masing jabatan dalam suatu badan usaha sehingga dengan demikian dapat ditentukan tingkat upah masing-masing jabatan secara adil.

*d. Job Analysis for method improvements*

Analisis ini ditujukan untuk mempermudah cara bekerja karyawan pada suatu jabatan tertentu, yakni bermaksud untuk menghilangkan segala gerak-gerak karyawan yang tidak perlu (**Manullang, 2006: 38-39**).

Analisis jabatan untuk *Job specification* atau disebut juga dengan analisis jabatan untuk *personnel specification* berusaha memberikan fakta-fakta atau keterangan tentang apa yang dikerjakan dalam suatu jabatan tertentu dan jenis karyawan mana atau karyawan yang mempunyai kualifikasi bagaimana yang dibutuhkan untuk memegang jabatan.

Analisis jabatan untuk spesifikasi personalia beusaha mendapatkan empat jenis informasi dari suatu jabatan tertentu. Keempat jenis informasi tersebut adalah sebagai berikut:

*a. What is done*

Yaitu jenis informasi yang menjelaskan jawaban dari pertanyaan apa yang dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan dan alat serta bahan-bahan apa yang dipergunakan untuk mengerjakannya.

*b. Personnel qualifications to do it*

Yaitu jenis informasi yang menjelaskan keahlian, pengetahuan, latihan dan kekuatan badan, pendeknya syarat-syarat mental dan syarat fisik pegawai yang dibutuhkan oleh jabatan tertentu itu.

*c. Job responsibilities*

Informasi yang menjelaskan tanggung jawab dari pemegang jabatan itu, misalnya beberapa orang yang bawahannya dan lain sebagainya.

*d. Working conditions*

Yaitu jenis informasi yang harus diperoleh dalam analisis jabatan, digolongkan sebagai berikut:

1. Penentuan nama pekerjaan
2. Tugas-tugas, kewajiban, hak, tanggung jawab dan wewenang yang dibebankan kepada petugasnya.
3. Sifat pekerjaan
4. Syarat mental, pengetahuan, fisik, kemahiran, jenis serta umur yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.
5. Lingkungan dimana pekerjaan dilakukan (**Widodo, :16**).

Fakta-fakta yang dicantumkan dalam suatu job analisis merupakan pegangan atau ukuran dalam pemilihan karyawan yang memangku jabatan tertentu itu. Artinya seseorang yang dipilih memangku suatu jabatan haruslah seseorang yang memenuhi syarat sebagai dicantumkan dalam analisis jabatan tersebut.

## **2.11 Manfaat Analisis Jabatan**

Job analisis dapat dianggap merupakan alat bagi pimpinan dalam memecahkan masalah kemanusiaan.

Ini sebabnya analisis jabatan dapat memberikan manfaatnya dalam banyak hal, yaitu:

*a. Dalam Penarikan, seleksi dan penempatan karyawan*

Dengan adanya job analisis, maka penarikan, seleksi dan penempatan para pekerja dapat didasarkan atas kualifikasi perseorangan yang dicantumkan dalam analisis jabatan tersebut. Dalam setiap analisis jabatan tercantum sifat-sifat pekerja yang dibutuhkan untuk dapat menempati jabatan yang bersangkutan. Karena adanya analisis jabatan dengan demikian memberikan dasar yang penting pada penarikan karyawan. Seleksi dan penempatan para pekerja. Dengan adanya kualifikasi orang yang dibutuhkan untuk menempati suatu jabatan tertentu dalam analisis jabatan maka terdapatlah kriteria yang obyektif dalam hal di atas.

*b. Dalam Pendidikan*

Untuk melatih atau mendidik seorang calon karyawan untuk menempati suatu jabatan tertentu, terlebih dahulu haruslah diketahui skill khusus yang dibutuhkan. Jika keahlian apa yang dibutuhkan maka akan mempermudah untuk melakukan pendidikan dan pelatihan yang ditujukan untuk mencapai keahlian yang dibutuhkan. Keahlian yang dibutuhkan akan tercantum dengan jelas pada analisis jabatan yang bersangkutan. Maka program pendidikan itu harus diarahkan untuk memberikan keahlian yang dinyatakan dalam analisis jabatan yang bersangkutan.

*c. Dalam Penilaian jabatan*

Untuk beberapa kebutuhan maka perlu sekali menilai masing-masing jabatan dalam suatu perusahaan. Antara lain penilaian jabatan itu dapat dipergunakan

sebagai dasar dalam penentuan tingkat upah, dapat pula sebagai pedoman dalam pemindahan dan promosi karyawan. Penilaian jabatan-jabatan dalam suatu perusahaan akan lebih mudah dijalankan jika didasarkan atas analisis jabatan.

*d. Dalam perbaikan syarat-syarat pekerjaan*

Job analisis dapat pula memberikan manfaatnya pada perbaikan syarat-syarat pekerjaan. Perbaikan syarat-syarat pekerjaan dapat dijalankan dengan adanya bantuan dari analisis jabatan.

*e. Dalam perencanaan organisasi*

Perencanaan organisasi dalam suatu perusahaan akan lebih mudah dikerjakan, bila telah diketahui dengan tepat dan jelas batasan masing-masing jabatan dan hubungan antara jabatan yang satu dengan jabatan lainnya. Hal ini menghalangi terjadinya duplikasi tugas antara berbagai jabatan dalam suatu perusahaan tertentu. Batasan tersebut dapat diketahui dengan mempelajari fakta-fakta yang terdapat dalam masing-masing analisis jabatan. Jadi jelaslah bahwa adanya analisis jabatan bukan saja menghilangkan duplikasi tugas di antara berbagai jabatan, tetapi juga dapat mempermudah penyusunan struktur organisasi perusahaan.

Akhirnya analisis jabatan dapat juga memberikan manfaatnya kepada pemindahan dan promosi. Job analysis menunjukkan pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan oleh masing-masing jabatan. Selain itu analisis jabatan memberikan keterangan pula jabatan yang dibawahnya dan jabatan yang diatasnya. Berdasarkan

hal-hal tersebut, maka seorang karyawan dapat dipindahkan kepada jabatan yang hampir sama dengan jabatannya itu. Dengan demikian pula berdasarkan keterangan-keterangan diatas, dapatlah diketahui kejabatan mana seorang karyawan akan dipromosikan, karena dalam analisis jabatan dijelaskan jabatan mana setingkat lebih tinggi dari jabatan tertentu.

## **2.12 Perjanjian Bersama tentang Promosi Jabatan Pada Perusahaan Negara PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh**

Untuk meningkatkan produktivitas serta kelancaran hubungan industrial yang harmonis, dinamis dan berkeadilan antara Pengusaha dan Karyawan sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku dan makna yang terkandung dalam Hubungan Industrial, maka di lingkungan PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) dipandang perlu menyusun Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang rumusnya memuat seluruh persoalan hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan.

Perjanjian Kerja Bersama ini diadakan oleh dan antara Direksi PT. Perkebunan Nusantara V dengan Serikat Pekerja Tingkat Perusahaan – Perkebunan (SPTP-BUN) PT. Perkebunan Nusantara V. Direksi merupakan Organ Perseroan yang berwenang dan bertanggungjawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan Perseroan, baik didalam maupun di luar Pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar (UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas).

Dalam upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan dilingkungan PT. Perkebunan Nusantara V, maka dipandang perlu untuk memberikan penghargaan atas

kinerja yang lebih yang telah dicapai masing-masing karyawan. Diantara yaitu Kenaikan Golongan Karyawan, Ketentuan Penilaian Prestasi kerja Karyawan dan Promosi Jabatan. Ketentuan dalam kenaikan golongan dan kenaikan jabatan pada PT Perkebunan Nusantara V Seigaluh sebagai berikut:

1. Setiap karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk mengembangkan karirnya guna memperoleh kenaikan golongan dan kenaikan jabatan di perusahaan
2. Karyawan berhak dinaikkan golongan dan kenaikan jabatan yang lebih tinggi dari semula dengan mempertimbangkan tersedianya formasi dalam struktur organisasi perusahaan.
3. Kenaikan golongan pengabdian diberikan kepada karyawan yang memasuki Masa Bebas Tugas (MBT) setingkat lebih tinggi dari golongan semula kecuali golongan IID.
4. Kenaikan golongan pengabdian diberikan kepada karyawan yang meninggal dunia dalam mempertahankan asset perusahaan dari gangguan pihak lain minimal 1 (satu) tingkat lebih tinggi dari golongan semula.
5. Bagi karyawan yang mendapat Surat Peringatan tidak dinilai pada tahun penilaian.
6. Kenaikan golongan/berkala bagi karyawan yang tidak terkait dengan Promosi Jabatan dimungkinkan masih dalam strata/pengelompokan jenjang jabatan.
7. Penilaian Prestasi Karyawan (P2K) yang dilaksanakan oleh Pihak Perusahaan harus dengan kriteria yang jelas. (**Pasal 14, Perjanjian Kerja Bersama PTP Nusantara V, 2008: 9-10**).

Pada dasarnya jabatan karyawan diperusahaan merupakan kepercayaan dan amanah dari perusahaan untuk melaksanakan ketentuan yang berlaku diperusahaan.

Dalam ketentuan sebagai promosi jabatan diatur sebagai berikut:

1. Setiap karyawan di PT. Perkebunan Nusantara V diberikan peluang yang sama dalam pengembangan karirnya sesuai dengan kelayakan dan kemampuannya yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.
2. karyawan dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dari jabatan semula sejauh formasi perusahaan masih tersedia, melalui proses jaringan dari beberapa calon yang memenuhi persyaratan jabatan yang dibutuhkan.
3. Dalam hal proses karyawan yang dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi diperusahaan, harus benar-benar dapat dipertanggung

jawabkan dan tidak mengandung unsur-unsur KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme).

4. Karyawan yang akan dipromosikan harus dilandasi dengan ketentuan sebagai berikut:
  - a. Memiliki kandite dalam kategori baik selama 3 tahun terakhir.
  - b. Berbadan sehat yang dibuktikan dengan surat keterangan dari dokter perusahaan dan disyahkan oleh Kepala Rumah Sakit Perusahaan.
5. Proses Pengembangan karir karyawan (promosi jabatan) dilakukan melalui tahapan-tahapan dalam asesmen, dimana masing-masing tahapan tersebut menggunakan sistem gugur.
6. Tahapan-tahapan dalam asesmen adalah sebagai berikut:
  - a. Tahap I : Tes Tertulis Bidang Kerja (dilaksanakan oleh bagian terkait)
  - b. Tahap II : Tes Kompetensi yang dilaksanakan oleh insstitusi yang ditunjuk direksi.
  - c. Tahap III : Wawancara dengan Direksi
  - d. Tahap IV : Tes Kesehatan (**PKB PTP N V, 2008: 56-57**)

Unsur-unsur yang menjadi penilaian dalam promosi jabatan pada PT.

Perkebunan Nusantara V yaitu:

1. Kemampuan Tehnis
2. Kepribadian dan Penampilan
3. Kemampuan Manajerial
4. Hubungan Antara Manusia (**PKB PTP N V, 2008: 58**)

### **2.13 Hipotesis**

Berdasarkan uraian dari latar belakang serta perumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut: “**Tidak terpenuhinya promosi jabatan karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh di duga karena kemampuan Tehnis dimiliki belum memadai, kepribadian dan penampilan kurang mendukung, dan belum tercapainya**

**kemampuan manajerial yang diharapkan perusahaan serta disebabkan oleh Hubungan Manusia dalam perusahaan”.**

#### **2.14 Variabel-Variabel Penelitian**

Dalam melakukan penelitian ini penulis menggunakan variable-variabel penelitian sebagai berikut:

1. Kemampuan Tehnis
2. Kepribadian dan Penampilan
3. Kemampuan Manajerial
4. Hubungan Antara Manusia

## **BAB III**

### **MEODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Adapun lokasi penelitian adalah pada Kantor PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh Kec. Tapung Kab. Kampar. Yang berkantor pusat di jalan Rambutan No. 43 Pekanbaru adapun waktu penelitiannya dilaksanakan pada tanggal 19 November 2009.

#### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

##### **1. Data Primer**

Yaitu data yang belum diolah dan belum tersedia di perusahaan, yang harus diambil langsung oleh peneliti melalui wawancara atau kuisisioner terhadap responden yang dijadikan sampel.

##### **2. Data Sekunder**

Yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi berupa gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, jumlah komposisi karyawan, dan perkembangan promosi jabatan yang diberikan langsung oleh perusahaan dalam bentuk tabel dan tulisan.

#### **1.3 Teknik Pengumpulan Data**

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara

Yaitu penulis mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak yang terlibat dalam penelitian ini, untuk memperoleh data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

2. Kuesioner

Yaitu Kegiatan membuat daftar pertanyaan berupa lembaran angket dan menyebarkannya untuk diisi oleh para responden.

#### 1.4 Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik *Sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel secara sengaja, dengan catatan sampel tersebut mempunyai hubungan dengan permasalahan yang sedang diteliti. Jumlah sampel diketahui dengan menggunakan rumus Solvin. (Umar, 2003: 146)

Oleh karena itu Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh yang berjumlah 447 orang. Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi yang penulis ambil untuk mewakili populasi secara keseluruhan sebagai responden berjumlah 82 orang.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{447}{1 + 447(10\%)^2}$$

$$n = \frac{447}{1 + 447 \cdot 0,01}$$

$$n = \frac{447}{1 + 4,47}$$

$$n = \frac{447}{5,47}$$

$$n = 82$$

Dimana : n = ukuran sampel

: N = total populasi

: e = tingkat error (toleransi kesalahan) dari sampel sebesar 10%

## 1.5 Analisa Data

Dalam menganalisa data, penulis melakukannya dengan menggunakan metode deskriptif, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dikelompokkan dan disusun menurut sub pembahasan, dan ditabulasikan dalam bentuk tabel, kemudian diuraikan berdasarkan kerangka teori yang sudah ada untuk membuktikan hipotesis pada penelitian ini.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

Propinsi Riau merupakan daerah tujuan dari pengembangan usaha PT. Perkebunan Nusantara V. hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1996 Tentang Penyelenggaraan Modal Republik Indonesia untuk pendirian Perseroan (Persero), PT. Perkebunan Nusantara V (tahun 1996 Nomor 16) dengan akte notaries Harun Kamil, SH, Nomor 38 tanggal 11 maret 1996.

PT. Perkebunan Nusantara V adalah penggabungan dari bekas PT. Perkebunan Nusantara II, IV, dan V yang terletak di tiga daerah Tingkat II yaitu Kabupaten Kampar, Bengkalis dan Indra Giri Hulu. Hal ini juga disesuaikan dengan SK Menteri No. 164/KM/016/1996 tanggal 11 Maret 1996 dan No. 225/KMK/016/1996 tanggal 8 April 1996 dan khusus Sei Galuh (KB 320/743/Menteri/IX/26 September 1983).

Tindak lanjut dari PP No. 10 tahun 1996 bahwa asset PT. Perkebunan Nusantara V berasal dari kebun-kebun bekas PTP II, IV dan V memerlukan persiapan dan langkah operasional dari pembentukan PT. Perkebunan Nusantara V yang meliputi kelembagaan, kepegawaian, kekayaan/asset dan lain-lain sebagai langkah operasional yang telah dilaksanakan adalah bahwa kantor pusat PT. Perkebunan Nusantara V berlokasi di Propinsi Riau yang tepatnya terletak di jalan Rambutan Pekanbaru.

PT. Perkebunan Nusantara V mengelola tanaman budi daya perkebunan di antara nya karet, kelapa sawit, dan kakao yang tersebar di 24 unit kebun diantara unit kebun tersebut adalah kebun Sei Galuh yang bergerak dalam bidang perkebunan kelapa sawit.

Kebun Sei Galuh yang menjadi lokasi penelitian adalah salah satu unit kebun dari PT. Perkebunan Nusantara V yang dijadikan pengembangan usaha terletak pada ketinggian 16-60 di atas permukaan laut dengan areal 12,703 Ha.

Letak administrative kebun Sei Galuh di Desa Sei Galuh Kecamatan Tapung Kabupaten Kampar dengan batas sebagai berikut:

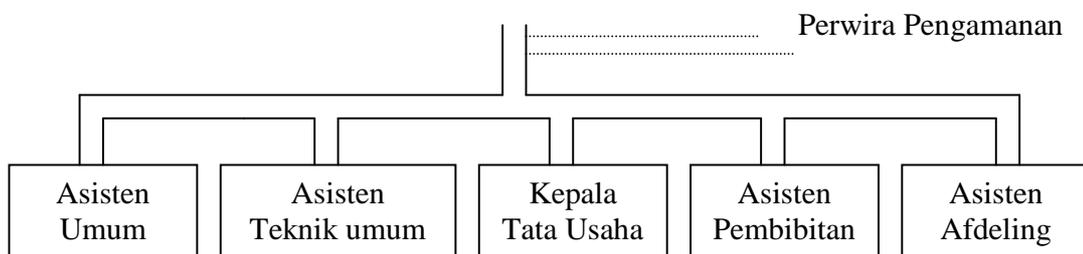
- a. Sebelah Utara berbatas dengan Desa (Pagaruyung), Singosari, Air Terbit.
- b. Sebelah Selatan berbatasan dengan Desa (Sriwijaya), Pancaran Gading.
- c. Sebelah Timur berbatasan dengan Desa (Mataram), Sei Putih.
- d. Sebelah Barat berbatasan dengan Desa (Majapahit).

## **1.2 Struktur Organisasi Perusahaan**

Struktur organisasi perusahaan yang penulis maksudkan dalam skripsi ini adalah bagan organisasi yang menggambarkan garis kerja sama antara individu-individu yang bergabung dalam organisasi perusahaan PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh.

### **Gambar. 4.2. Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara V Sei Galuh**

Administratur Kebun
------------------------



Sumber: PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh

Keterangan:

———— = Garid Komando

..... = Garis Koordinasi

Berdasarkan struktur organisasi di dalam gambar 4.2 dapat penulis uraikan tentang tugas dan tanggung jawab masing-masing individu perusahaan.

### ***1.2.1 Tugas, Fungsi dan Tanggung Jawab Administratur***

Sesuai dengan fungsinya sebagai administrator tugas dan tanggung jawab administrator di dalam perusahaan ini pada dasarnya adalah menjaga kelancaran semua kegiatan perusahaan agar dapat berjalan secara efektif dan efisien. Untuk itu sesuai dengan fungsinya sebagai administrator, tugas pokoknya adalah melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan. Pengorganisasian dan penggerakan serta pengawasan, yang diwujudkan dalam bentuk:

1. Merumuskan dan menjelaskan sasaran unit perseroan kepada semua bagian/afdeling untuk membuat program kerja dan rencana anggaran belanja perusahaan setiap tahun.

2. Meneliti dan mengkonfirmasi Rencana Anggaran Belanja bagian/afdeling untuk dijadikan sebagai bahan dasar dalam menyusun Rencana Anggaran Belanja Unit Perseroan secara efektif dan efisien.
3. Memberikan laporan atas terjadinya penyimpangan terhadap direksi guna mendapatkan tindakan lebih lanjut.
4. Meneliti dan memperbaiki metode kerja dalam meningkatkan efisiensi.
5. Mengawasi dan menilai hasil kerja afdeling secara kontiniu dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya, untuk di carikan tindakan-tindakan perbaikan dalam berikutnya.
6. Mengendalikan pemakaian dan seefektif dan seefisien mungkin guna lebih meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.
7. Menyusun jadwal kerja dan membuat laporan kerja sesuai dengan waktunya.
8. Mengawasi pelaksanaan pengelolaan buah sawit dari pihak ketiga atas dasar surat perjanjian yang telah ditetapkan oleh Direksi guna membantu pembangunan usaha kebun kelapa sawit melalui pola PIR.

### ***1.2.2. Tugas, fungsi dan Tanggung Jawab Kapala Tata Usaha (KTU)***

Sesuai dengan fungsinya sebagai kepala Tata Usaha dan tanggung jawabnya di dalam organisasi perusahaan ini pada dasarnya melaksanakan dan mengawasi semua kegiatan administrasi di dalam unit perseroan agar dapat berjalan dengan

lancer. Sedangkan secara rinci tugas dan tanggung jawab KTU di dalam organisasi perusahaan ini adalah sebagai berikut:

1. Mengumpulkan semua anggaran fisik bagian afdeling, dan menyusunnya ke dalam anggaran perusahaan baik dalam bentuk anggaran tahunan maupun bulanan.
2. Menyusun dan mengajukan daftar kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan ketentuan pokok penerimaan karyawan yang telah ditetapkan.
3. Mengatur pembagian kerja dan melengkapi peralatan kerja teratur dan terpadu.
4. Membina kesatuan kerja secara baik dan tidak berusaha untuk meningkatkannya melalui diskusi dan rapat-rapat.
5. Menempatkan tenaga kerja (personil) pada bagian atau pekerjaan yang sesuai dengan bakat keterampilannya, agar kegairahan kerja tetap dapat dipelihara dengan baik.
6. Menyediakan dana yang dibutuhkan perusahaan serta mengeluarkannya sesuai dengan permintaan setelah mendapat persetujuan dari administrator.
7. Membuat daftar upah dan gaji untuk tiap bagian atau afdeling agar setiap orang dapat menerima upah dan gaji sesuai dengan waktu dan hasil kerjanya.
8. Membayar gaji staff serta melaksanakan penggajian bagian Tata Usaha sesuai dengan daftar gaji yang diterima dari Kontrak Direksi.

9. Melaksanakan dan mengawasi pembukuan sesuai dengan kode rekening dalam system administrasi yang telah ditetapkan.
10. Menyiapkan semua laporan secara *up-to-date* ke kantor Direksi dan untuk unit perseroan sesuai dengan jadwal waktu yang telah ditentukan.
11. Melakukan evaluasi terhadap setiap pengeluaran untuk administrasi sesuai dengan yang telah dianggarkan serta mencari langkah-langkah pengamanan lebih lanjut guna menghindari terjadinya penyimpangan penggunaan dan dari anggaran yang telah ditetapkan.
12. Mengawasi pengadaan dan penyimpangan suku cadang melalui pemeriksaan karyawan gudang.
13. Membina hubungan kerjasama dengan afdeling secara baik dan teratur dalam memperlancar kegiatan administrasi perusahaan secara keseluruhannya.

#### **4.2.3 Tugas, Fungsi dan Tanggung Jawab Assisten (ASSUM)**

Sesuai dengan fungsinya sebagai Assisten Umum, maka tugas dan tanggung jawab dari ASSUM ini pada umumnya adalah mengurus pengangkatan dan penempatan personalia kebun serta mengurus masalah pemberhentiannya apabila diperlukan. Secara rinci tugas dan tanggung jawab dari Assisten Umum ini adalah sebagai berikut:

1. Melaksanakan peraturan perburuhan dalam hubungannya dengan pengangkatan, penempatan, pembinaan hubungan kerja guna terciptanya suatu ketentraman kerja yang baik.

2. Membuat rencana anggaran belanja dan program kerja dibidang personalia kebun secara sistematis berdasarkan ketentuan (norma) yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
3. Melaksanakan program kerja yang telah di sahkan oleh Administratur secara efektif dan efesien.
4. Menyelesaikan persoalan karyawan, penerimaan, pengangkatan, pemberian hukuman, menurut peraturan yang berlaku demi tegaknya disiplin kerja yang tinggi serta terciptanya hubungan kerjanya yang baik.
5. Membina keterampilan bawahan melalui pemberian bimbingan dan penyuluhan agar produktivitas kerja dapat menjadi semakin baik.
6. Menerima laporan karyawan baik lisan maupun tulisan guna dievaluasi lebih lanjut dengan berpedoman kepada ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
7. Melakukan cheking terhadap pelaksanaan pemberian hak karyawan dengan meniliti daftar penerimaan oleh karyawan supaya kewajiban perseroan kepada karyawan tidak disalah guanakan.
8. Menyelesaikan administrasi tenaga kerja, laporan usaha kenaikan pangkat/jabatan dan panen agar tepat pada waktunya.
9. Mengurus dan menyelenggarakan usaha peningkatan pengetahuan dan keterampilan kerj karyawan dengan melakukan kegiatan pendidikan secara efektif dan efesien.

10. Membuat surat perjanjian pinjam rumah dan tanah milik perseroan yang garap oleh pihak lain sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh Direksi.
11. Mengurus semua persoalan yang ada hubungannya dengan pemanfaatan areal hak guna usa bersama-sama dengan Perwira Pengamanan (PAPAM) kepada yang berwajib.
12. Melaksanakan hubungan masyarakat dengan penduduk setempat serta berusaha untuk membantu meningkatkan kecerdasan dan pengetahuannya melalui pembinaan pendidikan formil.
13. Mengurus kepulangan karyawan yang berasal dari Jawa yang telah mengakhiri masa perjanjian kerjanya bersama-sama dengan anggota keluarga sesuai dengan waktu perjanjian kerjanya dengan perseroan.
14. Memberikan saran kepada Administratur dalam menyusun kebijaksanaan yang mungkin di tempuh dalam memperbaiki kondisi sosial karyawan pada saat diperlukan.

#### ***4.2.4 Tugas, Fungsi dan Tanggung Jawab Perwira Pengamanan (PAPAM)***

Sesuai dengan fungsinya sebagai perwira pengamanan, maka tugas dan tanggung jawab dari perwira pengamanan pada dasarnya adalah mengawasi dan menjaga pengamanan dari peralatan pabrik serta pengiriman bahan baku tandan buah segar dari lahan perkebunan ke pabrik. Secara terperinci tugas dan tanggung jawab dari Perwira Pengamanan (PAPAM) ini adalah:

1. Menyusun jadwal kerja dari satuan pengamanan bersama-sama dengan Assisten Umum
2. Menetapkan personil yang akan melaksanakan tugas pengamanan sesuai dengan jadwal kerja yang telah ditetapkan.
3. Memberikan laporan mengenai jumlah orang yang sedang melaksanakan tugas pengamanan kepada Assisten Umum
4. Mengenai personil yang sedang melaksanakan tugas pengamanan
2. Melaporkan setiap kegiatan pengamanan yang telah dilakukan kepada Assisten Umum peristiwa yang terjadi di lapangan menurut skala waktu yang telah ditentukan.

#### ***4.2.5 Tugas, Fungsi dan Tanggung Jawab Assisten Afdeling***

1. Tugas Pokok

Mengelola afdeling yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan produksi, pemeliharaan lapangan dan penyelenggaraan administrasi sesuai RKAP/RKO untuk mencapai kinerja optimal dengan berpedoman pada kebijakan yang ditetapkan Direksi dan arahan Administratur dan Askep.

2. Tanggung Jawab

- a. Menyusun RKAP/RKO afdeling sesuai dengan Assisten Kepala Tanaman dan berdasarkan ketentuan-ketentuan yang berlaku.

- b. Membuat perencanaan, pelaksanaan serta pengawasan pekerjaan dibidang tanaman mulai dari persiapan lahan dan penanaman baru/ulang/konversi, pemeliharaan tanaman belum menghasilkan/tanaman menghasilkan, panen dan pengangkutan produksi ke pabrik serta sarana jalan, jembatan dan saluran air di afdeling.
- c. Pengelolaan asset dan SDM yang ada di afdeling
- d. Penyelenggaraan operasional administrasi Afdeling yang menjadi tanggung jawabnya serta membuat laporan kegiatan perusahaan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan.

### 3. Wewenang

- a. Membuat konsep RKAP/RKO, serta mengelola asset dan SDM yang ada.
- b. Mengatur/mengendalikan, mengawasi penggunaan tenaga kerja, dan hasil kerja, biaya, satuan fisik barang, dan transportasi, sesuai dengan ketentuan untuk mencapai sasaran yang optimal mengacu RKAP/RKO.
- c. Menyelenggarakan administrasi afdeling (menandatangani dokumen dan penerbitan laporan sesuai ketentuan administrasi).
- d. Membina dan mengawasi melaksanakan kegiatan sosial/kesejahteraan karyawan afdeling bekerja dengan bidang-bidang terkait dan menjalin hubungan sosial dengan masyarakat sekitarnya.

- e. Memberikan petunjuk, bimbingan dan pengawasan terhadap bawahannya untuk meningkatkan pengetahuan dan prestasi kerja.
- f. Menilai prestasi kerja karyawan bawahannya.

#### **4.2.6 Tugas, Fungsi dan Tanggung Jawab Assisten Pembibitan**

##### **1. Tugas Pokok**

Mengelola pembibitan di unit kerjanya meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan administrasi serta pengawasannya sehingga tercapai hasil pekerjaan yang optimal mulai kedatangan benih sampai dengan pengiriman bibit kelapangan berpedoman pada kultur teknis pembibitan dan kebijakan yang ditetapkan Direksi dan arahan Administratur serta Askep.

##### **2. Tanggung Jawab**

- a. Penyusunan program RKAP/RKO pembibitan berdasarkan petunjuk Assisten Kepala dan ketentuan-ketentuan yang berlaku.
- b. Menyusun program bulanan, mingguan dan harian serta pelaksanaan dan pengawasan seluruh kegiatan pembibitan.
- c. Bimbingan/pengarahan mengenai kegiatan pembibitan mulai dari pengisian polybag, penyiraman, pemupukan, pemberantasan hama/penyakit, seleksi bibit, pengiriman bibit, administrasi bibit kepada para mandor dan bawahannya secara rutin.
- d. Penyelenggaraan administrasi dan laporan pembibitan.
- e. Menyelenggarakan pembuatan berita acara seleksi bibit secara tertib.

3. Wewenang
  - a. Menyusun program RKAP/RKO, melaksanakan dan mengawasi penggunaan tenaga kerja, bahan dan alat mulai dari saat penerimaan kecambah, pemeliharaan, penyiraman, pemberantasan hama/ penyakit, seleksi bibit sampai dengan pengaturan pengiriman bibit kelapangan sesuai reystat secara efektif dan efesien.
  - b. Memeriksa secara rutin peralatan penyiraman, alat ukur curah hujan, pestisida, pupuk, alat pemberantasan hama/penyakit agar senantiasa dalam keadaan siap pakai.
  - c. Menyelenggarakan administrasi dan pembuatan laporan atas keseluruhan dokumen pembibitan.
  - d. Menilai prestasi kerja karyawan bawahannya.

#### ***4.2.7 Tugas, Fungsi dan Tanggung Jawab Assisten Teknik Umum***

1. Tugas Pokok

Mengelola prasarana sipil (bangunan, jalan, jembatan dan saluran air) yang meliputi perencanaan, pengelolaan teknis lapangan dan administrasi serta pengawasannya untuk mencapai kinerja yang optimal dengan berpedoman pada kebijakan yang ditetapkan Direksi dan arahan Administratur.
2. Tanggung Jawab
  - a. Penyusunan program RKAP/RKO untuk pekerjaan sipil dan transportasi sesuai dengan petunjuk ADM dan berdasarkan ketentuan yang berlaku.

- b. Penyusunan dan membuat permintaan bahan keperluan pekerjaan sipil.
- c. Pemeliharaan rutin rumah dan staf dan bangunan perusahaan setiap tahun dan mereparasi serta mengecat sesuai program.
- d. Pelaksanaan pemeliharaan rutin jalan utama dan jembatan serta saluran air.
- e. Pelaksanaan segala peralatan yang diperlukan pada kegiatan-kegiatan sosial.

### 3. Wewenang

- a. Mengontrol program RKAP/RKO dan melaksanakannya.
- b. Mengontrol setiap pekerjaan sipil agar melaksanakan sesuai persyaratan.
- c. Menjaga, mengamankan dan memelihara seluruh asset yang berada di pekerjaan sipil.
- d. Memberi petunjuk dan bimbingan kepada bawahan untuk meningkatkan pengetahuan dan prestasi kerja.
- e. Menyelenggarakan administrasi/penandatanganan dokumen serta membuat konsep laporan Teknik Umum.
- f. Menilai prestasi kerja bawahannya.

#### ***4.2.8 Tugas, Fungsi dan Tanggung Jawab mandor***

Sesuai dengan fungsinya sebagai Mandor, maka tugas dan tanggung jawab Mandor didalam perusahaan ini adalah membantu Assisten untuk melaksanakan

tugas dan fungsi sesuai dengan yang telah digariskan oleh Assisten kepadanya. Untuk itu secara rinci tugas Mandor dalam perusahaan ini adalah:

- a. Melakukan pengawasan terhadap semua kegiatan yang dilaksanakan oleh karyawan di lapangan agar dapat berjalan dengan lancar.
- b. Melakukan tindakan perbaikan terhadap semua pekerja karyawan lapangan yang dinilai kurang memenuhi persyaratan yang telah ditentukan oleh Assisten.
- c. Memberikan laporan kepada Assisten atas, setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan lapangan pada tiap waktu tertentu.
- d. Memberikan teguran dan nasehat kepada setiap karyawan yang dinilai kurang disiplin dalam melaksanakan pekerjaan di lapangan.
- e. Memberikan/menyampaikan setiap informasi yang datang dari Assisten kepada karyawan lapangan secara jelas.
- f. Mempertanggung jawabkan semua pekerjaan yang berada di bawah pengawasannya kepada Assisten.

### **3. Aktivitas Perusahaan**

PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh ini kegiatannya adalah mengadakan pembibitan, penanaman serta pengolahan buah kelapa sawit yang didukung oleh pendirian 1 buah pabrik yaitu melaksanakan pengolahan sawit menjadi minyak (CPO) dan inti sawit (Kernel) yang berasal dari lahan perkebunan perusahaan

maupun dari perkebunan masyarakat sekitarnya, yang mana minyak ini akan di ekspor ke benua Eropa dan Asia melalui pelabuhan Dumai.

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 1.1 Identitas Responden

Dalam penelitian ini identitas responden terdiri dari: Umur, Jenis kelamin, Pendidikan terakhir dan Lama bekerja.

#### 1. Tingkat Umur

**Tabel V.1 Tingkat Umur Responden**

No	Usia	Responden	Persentase
1	18 – 30	29	35,4 %
2	31 – 43	41	50 %
3	44 – 56	12	14,6%
	Jumlah	82 Orang	100%

**Sumber: Penelitian Lapangan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel V.1 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas tingkat umur Responden dari Karyawan berada pada usia 31 – 34 tahun sebanyak 41 responden atau 50%. kemudian yang kedua pada usia 18 – 30 tahun sebanyak 29 responden atau 35,4%. Hanya 12 responden atau 14,6% yang berusia 44 – 56 tahun.

#### 2. Jenis Kelamin

**Tabel V.2 Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Responden	Persentase
1	Laki-laki	56	68,3%
2	Perempuan	26	31,7%
	Jumlah	82	100%

**Sumber: Penelitian Lapangan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel V.2 diatas dapat dilihat jenis kelamin responden lebih banyak laki-laki 56 responden atau 68,3%, sedangkan responden perempuan sebanyak 26 responden atau 31,7%.

### 3. Tingkat Pendidikan

**Tabel V.3 Tingkat Pendidikan Responden**

No	Tingkat Pendidikan	Responden	Persentase
1	SLTA	51	62,2%
2	Diploma	22	26,8%
3	Sarjana	9	11%
	Jumlah	82	100%

**Sumber: Penelitian Lapangan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel V.3 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas tingkat pendidikan Responden dari Karyawan yaitu pada tingkat SLTA sebanyak 51 responden atau 62,2%. Sedangkan yang tingkat pendidikannya Diploma ada sebanyak 22 responden atau 26,8%. Hanya 9 atau 11% responden yang memiliki pendidikan S1.

### 4. Lama Kerja

**Tabel V.4 Lama Kerja Responden**

No	Lama Kerja	Responden	Persentase
1	1 – 5 Tahun	6	7,3%
2	6 – 10 Tahun	25	30,5%
3	11– 15 Tahun	34	41,5%
4	Lebih dari 15 Tahun	17	20,7%
	Jumlah	82 Orang	100%

**Sumber: Penelitian Lapangan Tahun 2010**

Berdasarkan table diatas dapat dilihat lama kerja responden hanya 6 responden atau 7,3% yang lama bekerja 1 – 5 tahun dalam artian masih relatif baru, ada yang lama kerjanya 6 – 10 responden sebanyak 25 responden atau 30,5%. Dan ada 34 responden atau 41,5% responden yang lama kerjanya 11 – 15 tahun, kemudian ada 17 responden atau 20,7% responden yang lama kerjanya diatas 15 tahun keatas, dalam artian cukup lama bekerja pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh.

## **1.2 Pelaksanaan Promosi Jabatan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh Berdasarkan Kemampuan Tehnis, Kepribadian dan Penampilan, Kemampuan Manajerial, Hubungan Antara Manusia**

### **1. Kemampuan Tehnis**

Faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya adalah kemampuan sumber daya manusia atau tenaga kerja yang dimiliki. Kemampuan ini dapat tercermin dari kemampuan tehnis seorang karyawan. Kemampuan tehnis merupakan tolak ukur cara karyawan bekerja dan bagaimana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan padanya.

Kriteria dalam kemampuan tehnis ini adalah:

1. Kecepatan Kerja
2. Daya Tangkap
3. Efisiensi dan Efektifitas Kerja
4. Penguasaan Pekerjaan

5. Kualitas Kerja (PKB PTP N V, 2008 : 58)

Berikut dapat kita lihat bagaimana tanggapan responden tentang kemampuan teknis.

**Tabel V.5 Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Tehnis dan kecepatan kerja Mempengaruhi Promosi jabatan.**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	41	50%
2	Setuju	30	36,6%
3	Netral	11	13,4%
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Data Olahan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel V.5 diatas dapat dilihat tanggapan responden tentang kemampuan teknis dan kecepatan kerja, terlihat yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 41 responden atau 50%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 30 responden atau 36,6%, dan yang memberikan jawaban netral ada 11 responden atau 13,4%. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa kemampuan teknis dan kecepatan bekerja seorang karyawan merupakan faktor yang digunakan sebagai alat penilaian promosi jabatan.

**Tabel V.6 Tanggapan Responden Tentang Kemampuan memahami tugas-tugas yang diberikan dengan cepat merupakan faktor untuk promosi jabatan**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	35	42,7%
2	Setuju	40	48,8%
3	Netral	7	8,5%
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Data Olahan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel V.6 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 35 responden atau 42,7%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 40 responden atau 48,8%, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 7 responden atau 8,5%. Dari tabel tersebut dapat diketahui daya tangkap seorang karyawan diperlukan untuk memperoleh promosi jabatan mereka.

**Tabel V.7 Tanggapan Responden Tentang Kualitas Kerja sangat berpengaruh terhadap promosi jabatan**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	43	52,4%
2	Setuju	27	33%
3	Netral	10	12,2%
4	Tidak Setuju	2	2,4%
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Data Olahan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel V.7 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 43 responden atau 52,4%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 27 responden atau 33%, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 10 responden atau 12,2%, kemudian yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,4%. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa pengaruh kualitas kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh menjadi faktor yang menentukan dalam promosi jabatan.

**Tabel V.8 Tanggapan Responden Tentang Penguasaan Pekerjaan Merupakan Faktor Yang Mempengaruhi Promosi Jabatan.**

<b>No</b>	<b>Tanggapan Responden</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
1	Sangat Setuju	25	30,5%
2	Setuju	40	48,8%
3	Netral	15	18,3%
4	Tidak Setuju	2	2,4%
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Data Olahan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel V.8 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 25 responden atau 30,5%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 40 responden atau 48,8%, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 15 responden atau 18,3%, kemudian yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,4%.

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa penguasaan terhadap pekerjaan merupakan faktor yang menjadi alat penilaian dalam promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh.

Menurut Mart Indra Saputra sebagai Assisten Umum pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh bahwa “penguasaan terhadap pekerjaan perlu dicantumkan dalam kriteria promosi jabatan seorang karyawan karena bagaimana seorang karyawan akan dipromosikan jika karyawan tersebut tidak dapat menguasai setiap pekerjaan yang telah diberikan”.

**Tabel V.9 Tanggapan Responden Tentang Efisiensi dan Efektivitas Kerja Mempengaruhi Promosi Jabatan.**

<b>No</b>	<b>Tanggapan Responden</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
1	Sangat Setuju	18	22%
2	Setuju	33	40,2%
3	Netral	21	25,6%
4	Tidak Setuju	10	12,2%
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Data Olahan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel V.9 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 18 responden atau 22%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 33 responden atau 40,2%, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 21 responden atau 25,6%, kemudian yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 10 responden atau 12,2%.

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa efisiensi dan efektifitas kerja menjadi faktor yang digunakan sebagai alat penilaian dalam promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh, meskipun ada terdapat beberapa responden yang memberikan jawaban netral dan tidak setuju.

**Tabel V.10 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Promosi Jabatan Pada Kantor PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh Berdasarkan Kemampuan Tehnis.**

Indikator Pertanyaan	Persentase										Total	
	Sangat Setuju		Setuju		Netral		Tidak Setuju		Sangat Tidak setuju			
	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%
Kemampuan Tehnis dan Kecepatan Kerja Mempengaruhi Promosi Jabatan	41	50	30	36,6	11	13,4	-	-	-	-	82	100
Kemampuan memahami tugas dengan cepat merupakan faktor pendukung promosi jabatan	35	42,7	40	48,8	7	8,5	-	-	-	-	82	100
Kualitas Kerja sangat Mempengaruhi Promosi Jabatan	43	52,4	27	33	10	12,2	2	2,4	-	-	82	100
Penguasaan Terhadap Pekerjaan Merupakan faktor yg mempengaruhi promosi jabatan	25	30,5	40	48,8	15	18,3	2	2,4	-	-	82	100
Efisiensi dan Efektivitas Kerja mempengaruhi Promosi Jabatan	18	22	33	40,2	21	25,6	10	12,2	-	-	82	100
Jumlah	162	197,6	170	207,4	64	78	14	17	-	-	410	100

**Sumber : Data Olahan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel V.5 diatas dapat dilihat rekapitulasi tanggapan responden mengenai Kemampuan tehnik dan kecepatan kerja yang dinilai sangat mempengaruhi untuk promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh.

*Berdasarkan hasil wawancara dengan Asisten Umum PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh mengenai pelaksanaan promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh melalui kemampuan tehnik, kecepatan kerja, dan kemampuan memahami tugas yang diberikan dengan cepat perlu diperhatikan ketika karyawan akan dipromosikan karena akan sangat mempengaruhi kualitas kerja karyawan sehingga penguasaan terhadap pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan efisiensi dan efektifitas kerja juga akan baik.*

*Akan tetapi pada pelaksanaannya promosi jabatan ini tidak dapat terealisasi dengan baik karena karyawan kurang menguasai kemampuan tehnik yang ditetapkan oleh perusahaan seperti masih memerlukan bimbingan, masih ada kesalahan dalam melakukan pekerjaan dan semuanya itu juga dapat disebabkan karena pendidikan yang dimiliki karyawan tidak memadai.*

Menurut penulis, dari hasil wawancara dengan Asisten Umum PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh dapat disimpulkan bahwa kemampuan tehnik menjadi faktor yang digunakan sebagai alat dalam promosi jabatan yang akan dilakukan oleh perusahaan. Dengan memiliki kemampuan tehnik seperti halnya kecepatan kerja dan daya tangkap secara cepat serta setiap pekerjaan yang dikerjakan dapat diselesaikan dengan baik dan kualitas dari pekerjaannya juga baik, maka

karyawan tersebut dapat memiliki prestasi kerja dan memperoleh kesempatan untuk dipromosikan jabatannya.

Berdasarkan pernyataan dari Asisten Umum PT. Perkebunan Nusantara V dapat dilihat bahwa pada kenyataannya promosi jabatan tidak terlaksana dengan baik sehingga promosi jabatan tidak dapat memenuhi target, dikarenakan karyawan yang tidak memiliki kemampuan teknis seperti yang diharapkan perusahaan. Dalam menyelesaikan tugas karyawan memerlukan waktu yang cukup lama, daya tangkap yang lemah dan penguasaan terhadap pekerjaan juga tidak dapat telaksana dengan baik. Hal ini juga dapat disebabkan oleh pendidikan yang kurang memadai yang tidak sesuai dengan jabatan karyawan.

Asisten Umum PT. Pekebunan Nusantara V mengatakan *“pendidikan karyawan juga dapat menjadi faktor yang mendukung dalam pomosi jabatan, tetapi pada Perusahaan ini tidak dicantumkan sebagai syarat mutlak untuk promosi jabatan. Karena dengan semakin tinggi pendidikan yang dimiliki seorang karyawan maka itu dapat mempengaruhi kemampuan teknis dan cara kerja karyawan”*.

Menurut Hasibuan (2003:111-112), syarat-syarat promosi jabatan sebagai berikut:

1. Pengalaman
2. Tingkat Pendidikan
3. Disiplin
4. Loyalitas
5. Kejujuran

6. Kerjasama
7. Kecakapan
8. Prestasi kerja
9. Komunikatif
10. Kepemimpinan

Dari hasil wawancara serta dari pendapat ahli dapat di simpulkan bahwa tingkat pendidikan seorang karyawan dapat mendukung promosi jabatan, akan tetapi pada PT. Perkebunan Nusantara V tingkat pendidikan tidak dicantumkan secara mutlak untuk promosi jabatan.

Untuk mengatasi masalah pendidikan yang kurang memadai ini maka perusahaan melakukan kebijakan untuk mengadakan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan yang akan dipromosikan jabatannya. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan yang diikuti karyawan maka akan dapat membantu karyawan untuk meningkatkan kemampuannya baik kemampuan teknis maupun teoritis.

## **2. Kepribadian dan Penampilan**

Kepribadian dan penampilan selalu menjadi penilaian terhadap diri seseorang, baik dalam segi apapun, begitu juga dalam promosi jabatan, kepribadian dan penampilan merupakan faktor yang mendukung untuk promosi jabatan.

Adapun yang menjadi indikator atau bagian dari kepribadian yang menjadi syarat untuk promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei galuh adalah:

1. Kejujuran

2. Keadaan fisik
3. Kerajinan
4. Ketelitian dalam bekerja (PKB PTP N V, 2008: 58)

Kepribadian dan Penampilan dapat menjadi penilaian untuk prestasi kerja seorang karyawan. Dan penilaian prestasi kerja itu sendiri merupakan penilaian bagaimana pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kerja untuk mengetahui baik atau tidaknya karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Sedangkan faktor yang biasa dipakai untuk menilainya adalah kualitas, kerajinan, keteliitian dan dapat diandalkan. Hal ini membuktikan bahwa penilaian prestasi kerja ditentukan oleh faktor:

1. Kualitas kerja, yaitu ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan dalam melaksanakan pekerjaan yang dilimpahkan.
2. Kuantitas Kerja,
3. Dapat diandalkan
4. Sikap karyawan (**Sedarmayanti, 2001 : 20**).

Hal-hal diatas menjadi tolak ukur dalam penilaian prestasi kerja karyawan untuk memperoleh promosi jabatan yang kemudian menjadi perangsang bagi karyawan karena pengetahuan mereka atas syarat-syarat apa mereka dinilai, maka mereka akan berlomba-lomba untuk memenuhi syarat-syarat tersebut. Adapun jawaban responden mengenai kepribadian dan penampilan sebagai faktor dari promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V adalah sebagai berikut:

**Tabel V.11 Tanggapan Responden Tentang Kepribadian dan Penampilan Sebagai Faktor Pendukung Promosi Jabatan**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	20	24,4%
2	Setuju	40	48,8%
3	Netral	13	15,9%
4	Tidak Setuju	9	10,9%
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Data Olahan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel V.11 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 20 responden atau 24,4%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 40 responden atau 48,8%, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 13 responden atau 15,9%, kemudian yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 9 responden atau 10,9%. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh, kepribadian dan penampilan merupakan faktor yang digunakan dalam penilaian promosi jabatan.

**Tabel V.12 Tanggapan Responden Tentang Kejujuran Memiliki Pengaruh Terhadap Promosi Jabatan Yang Akan Dilakukan Perusahaan**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	50	61%
2	Setuju	22	26,8%
3	Netral	10	12,2%
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Data Olahan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel V.12 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 50 responden atau 61%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 22 responden atau 26,8%, dan yang memberi

jawaban netral sebanyak 10 responden atau 12,2%. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa kejujuran menjadi faktor yang digunakan sebagai alat untuk penilaian promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh.

Dalam hal ini berdasarkan wawancara penulis dengan Asisten Umum PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh Mart Indra Saputra bahwa “karyawan yang memiliki kejujuran yang baik berhak atau perlu untuk dipromosikan karena dengan kejujuran penilaian prestasi kerja karyawan tersebut juga menjadi bagus”.

**Tabel V.13 Tanggapan Responden Tentang Keadaan Fisik Karyawan Harus Diperhatikan Ketika Akan Promosi Jabatan.**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	23	28%
2	Setuju	38	46,3%
3	Netral	11	13,4%
4	Tidak Setuju	6	7,3%
5	Sangat tidak setuju	4	5%
	<b>Jumlah</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Data Olahan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel V.13 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 23 responden atau 28%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 38 responden atau 46,3%, yang memberi jawaban netral sebanyak 11 responden atau 13,4%, dan yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 6 responden atau 7,3%, kemudian yang memberikan jawaban sangat tidak setuju sebanyak 4 responden atau 5%. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh keadaan fisik seorang karyawan perlu diperhatikan ketika akan dipromosikan jabatannya.

**Tabel V.14 Tanggapan Responden Tentang Kerajinan Merupakan Faktor Pendukung Untuk Mendapat Promosi Jabatan.**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	44	53,7%
2	Setuju	38	46,3%
3	Netral	-	-
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Data Olahan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel V.14 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 44 responden atau 53,7%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 38 responden atau 46,3%. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa kerajinan seorang karyawan sangat mendukung terhadap promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh.

**Tabel V.15 Tanggapan Responden Tentang Ketelitian Dalam Menyelesaikan Pekerjaan Sangat Penting Dalam Promosi Jabatan.**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	33	40,2%
2	Setuju	45	55%
3	Netral	3	3,6%
4	Tidak Setuju	1	1,2
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Data Olahan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel V.15 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 33 responden atau 40,2%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 45 responden atau 55%, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 3 responden atau 3,6%, kemudian yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,2%. Dari tabel tersebut dapat

diketahui bahwa ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan penting dalam promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh.

**Tabel V.16 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Promosi Jabatan Pada Kantor PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh Berdasarkan Kepribadian dan Penampilan**

Indikator	Persentase	Total
-----------	------------	-------

Pertanyaan	Sangat Setuju		Setuju		Netral		Tidak Setuju		Sangat Tidak setuju			
	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%
Kepribadian dan penampilan merupakan faktor yg mendukung promosi jabatan	20	24,4	40	48,8	13	15,9	9	10,9	-	-	82	100
Kejujuran Memiliki Pengaruh Terhadap Promosi Jabatan Yang akan Dilakukan Perusahaan	50	61	22	26,8	10	12,2	-	-	-	-	82	100
Keadaan Fisik Karyawan Harus Diperhatikan Ketika akan Promosi Jabatan	23	28	38	46,3	11	13,4	6	7,3	4	5	82	100
Kejujuran Merupakan Faktor Pendukung Promosi Jabatan	44	53,7	38	46,3	-	-	-	-	-	-	82	100
Ketelitian Dalam Menyelesaikan Pekerjaan Sangat Penting dalam Promosi Jabatan	33	40,2	45	55	3	3,6	1	1,2	-	-	82	
Jumlah	170	207,3	183	223,2	37	45,1	16	19,4	4	5	410	100

**Sumber : Data Olahan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel V.10 diatas dapat dilihat rekapitulasi tanggapan responden mengenai penampilan dan kepribadian terhadap promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh bahwa penampilan dan kepribadian menjadi faktor yang digunakan sebagai alat dalam peniaian promosi jabatan yang akan dilakukan perusahaan.

*Berdasarkan hasil wawancara dengan Asisten Umum PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh penilaian karyawan yang akan dipromosi jabatan harus meliputi penampilan dan kepribadiannya, seperti kejujuran karyawan, keadaan fisik juga mempengaruhi, karena jika karyawan tersebut tidak memiliki keadaan fisik yang sehat maka akan mengganggu kinerjanya. Kemudian kerajinan juga merupakan faktor terpenting dalam promosi jabatan serta ketelitian dalam bekerja perlu diperhatikan sehingga hasil pekerjaan yang diberikan pada karyawan dapat diselesaikan dengan maksimal. Akan tetapi pada kenyataannya kepribadian yang dimiliki karyawan tidak sesuai dengan harapan perusahaan. Terutama dalam hal kerajinan dan ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan kurang rajin, kurang tekun dan kadang-kadang menyingkirkan pekerjaan tanpa alasan serta kurang hati-hati dan sering melakukan kesalahan Sehingga menyebabkan karyawan tidak dapat memenuhi syarat promosi jabatan.*

Menurut penulis, dari hasil wawancara dengan Asisten Umum PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh bahwa penampilan dan kepribadian seorang karyawan yang akan dipromosikan jabatannya perlu untuk diperhatikan. Penampilan dan kepribadian memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan sehingga menjadikan karyawan tersebut memperoleh promosi jabatan.

Disamping itu dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V tidak dapat terpenuhi sesuai dengan target dikarenakan kepribadian yang dimiliki karyawan tidak memenuhi persyaratan untuk promosi jabatan. Kerajinan dan ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan merupakan bagian

dari kepribadian karyawan dan hal ini juga dapat menjadi prestasi kerja karyawan. Jika kepribadian yang dimiliki karyawan tidak memenuhi kriteria maka karyawan juga tidak memiliki prestasi kerja yang baik.

Menurut Asisten Umum PT. Perkebunan Nusantara V, *"dalam rangka promosi jabatan kepribadian merupakan faktor pendukung untuk memperolehnya. Dan pada perusahaan ini kepribadian yang dimiliki karyawan kurang memenuhi harapan perusahaan. Sehingga perusahaan melakukan penilaian prestasi kerja yang baik kepada karyawan yang memiliki kepribadian yang menarik. Kemudian prestasi kerja tersebut akan dijadikan nilai yang akan mendukung ketika karyawan mengikuti promosi jabatan. Ini diharapkan menjadi daya rangsang bagi karyawan untuk meningkatkan mutu kepribadian sesuai dengan harapan perusahaan dan kemudian promosi pada yang berikutnya dapat terpenuhi sesuai target"*.

Dari hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa perusahaan memberikan kebijakan untuk mengatasi hambatan yang menyebabkan tidak terpenuhinya promosi jabatan, yaitu dengan memberikan penilaian prestasi kerja kepada karyawan yang memiliki kepribadian yang menarik. Dengan ketentuan tersebut maka karyawan akan berusaha untuk dapat memperbaiki kepibadiannya agar memperoleh prestasi kerja dan prestasi kerja tersebut akan mendukung untuk pelaksanaan promosi jabatan.

### **3. Kemampuan Manajerial**

Kemampuan manajerial merupakan kemampuan untuk mengatur atau mengelola. Dan pada promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh

ini kemampuan manajerial yang dituntut adalah kemampuan untuk dapat memimpin, membina bawahan, bekerjasama dan memiliki loyalitas terhadap perusahaan.

Kemampuan ini dicantumkan dalam syarat promosi jabatan guna untuk mengembangkan kemampuan karyawan. Kemampuan ini dapat lebih dikuasai oleh karyawan melalui pendidikan dan pelatihan, seperti halnya pelatihan tentang kepemimpinan dan pembinaan bawahan. pengembangan itu adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan, 2006:69). Adapun jawaban responden mengenai promosi jabatan melalui kemampuan manajerial sebagai berikut

**Tabel V.17 Tanggapan Responden Tentang Jiwa Kepemimpinan Menjadi Faktor Yang Mendukung Untuk Memperoleh Promosi Jabatan**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	32	39%
2	Setuju	22	26,8%
3	Netral	18	22%
4	Tidak Setuju	6	7,3%
5	Sangat tidak setuju	4	4,9%
	<b>Jumlah</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Data Olahan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel V.17 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 32 responden atau 39%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 22 responden atau 26,8%, yang memberi jawaban netral sebanyak 18 responden atau 22%, dan yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 6 responden atau 7,3%, kemudian yang memberikan jawaban sangat tidak setuju sebanyak 4 responden atau 4,9%.

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa jiwa kepemimpinan menjadi faktor yang mendukung promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh, meskipun ada beberapa responden yang menyatakan netral dan tidak setuju.

**Tabel V.18 Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Manajerial Mempengaruhi Promosi Jabatan**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	26	31,7%
2	Setuju	43	52,4%
3	Netral	10	12,2%
4	Tidak Setuju	3	3,7%
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Data Olahan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel V.18 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 26 responden atau 31,7%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 43 responden atau 52,4%, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 10 responden atau 12,2%, kemudian yang memberi jawaban tidak setuju sebanyak 3 responden atau 3,7%. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh, Kemampuan manajerial merupakan faktor yang digunakan sebagai alat penilaian promosi jabatan.

**Tabel V.19 Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Membina Bawahan Mendukung Untuk Promosi Jabatan.**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	25	30,5%
2	Setuju	47	57,3%
3	Netral	6	7,3%
4	Tidak Setuju	4	4,9%
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Data Olahan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel V.19 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 25 responden atau 30,5%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 47 responden atau 57,3%, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 6 responden atau 7,3%, kemudian yang meberikan jawaban tidak setuju sebanyak 4 responden atau 4,9%. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa kemampuan membina bawahan menjadi faktor yang digunakan dalam penilaian promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh.

**Tabel V.20 Tanggapan Responden Tentang Koordinasi atau Kerja Sama Menjadi Penilaian Dalam Promosi Jabatan.**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	28	34,1%
2	Setuju	48	58,5%
3	Netral	4	4,9%
4	Tidak Setuju	2	2,4%
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Data Olahan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel V.20 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 28 responden atau 34,1%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 48 responden atau 58,5%, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 4 responden atau 4,9%, kemudian yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 2 responden atau 2,4%. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa kemampuan dalam bekerja sama dapat menjadi penilaian terhadap promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh.

**Tabel V.21 Tanggapan Responden Tentang Loyalitas Terhadap Perusahaan**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	31	37,8%

2	Setuju	51	62,2%
3	Netral	-	-
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Data Olahan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel V.21 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 31 responden atau 37,8%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 51 responden atau 62,2%. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh, Loyalitas karyawan terhadap perusahaan merupakan faktor yang digunakan sebagai alat dalam penilaian promosi jabatan.

**Tabel V.22 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Promosi Jabatan Pada Kantor PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh Berdasarkan Kemampuan Manajerial.**

Indikator Pertanyaan	Persentase										Total	
	Sangat Setuju		Setuju		Netral		Tidak Setuju		Sangat Tidak setuju			
	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%
Jiwa kepemimpinan menjadi faktor yg mendukung untuk memperoleh promosi jabatan	32	39	22	26,8	18	22	6	7,3	4	4,9	82	100

Kemampuan manajerial mempengaruhi promosi jabatan	26	31,7	43	52,4	10	12,2	3	3,7	-	-	82	100
Kemampuan dalam membina bawahan mendukung promosi jabatan	25	30,5	47	57,3	6	7,3	4	4,9	-	-	82	100
Kemampuan dalam bekerja sama dapat menjadi penilaian dalam promosi jabatan	28	34,1	48	58,5	4	4,9	2	2,4	-	-	82	100
Loyalitas terhadap perusahaan mempengaruhi promosi jabatan	31	37,8	51	62,2	-	-	-	-	-	-	82	100
Jumlah	142	173,1	211	257,2	38	46,4	15	3,66	4	4,9	410	100

**Sumber : Data Olahan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel diatas dapat dilihat bahwa rekapitulasi tanggapan responden mengenai pelaksanaan promosi jabatan, baik melalui Jiwa kepemimpinan yang merupakan bagian dari kemampuan manajerial dari karyawan, kemampuan dalam membina bawahan, kemampuan dalam bekerja sama dan loyalitas terhadap perusahaan merupakan faktor yang digunakan sebagai alat untuk penilaian promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh.

*Berdasarkan hasil wawancara dengan Asisten Umum PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh bahwa kemampuan manajerial perlu dimiliki bagi setiap karyawan yang ingin mendapat promosi jabatan, terutama dalam hal bekerja sama dengan sesama karyawan atau bersama tim kerjanya. Dan dalam hal ini perusahaan memiliki kebijakan untuk meningkatkan kemampuan memimpin dan membina*

*bawahan dengan mengadakan pelatihan-pelatihan bagi karyawan yang akan mengikuti promosi jabatan serta memperhatikan senioritas atau lama bekerja seorang karyawan. Semuanya itu dilakukan perusahaan dengan tujuan untuk mengembangkan kemampuan karyawan, akan tetapi setelah dievaluasi hanya beberapa karyawan yang memiliki kemampuan manajerial. Tidak semua karyawan yang memiliki jiwa kepemimpinan, tidak mampu membina bawahan dan tidak dapat melakukan kerja sama dengan baik, kurang ada kemampuan dan masih memerlukan bimbingan yang ketat dan terkadang kemampuan ada tetapi kemampuan tidak ada. Dengan demikian promosi jabatan tidak dapat dilakukan sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.*

Menurut penulis, dari hasil wawancara dan tanggapan responden dapat dilihat bahwa kemampuan manajerial merupakan faktor yang digunakan sebagai alat untuk penilaian promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh. Perusahaan bukan hanya menuntut karyawannya untuk memiliki kemampuan manajerial tersebut, akan tetapi perusahaan juga memiliki kebijaksanaan dengan mengadakan pelatihan-pelatihan bagi karyawan. Ini merupakan kebijaksanaan yang baik yang dilakukan perusahaan untuk mengembangkan kemampuan karyawan perusahaan PT. Perkebunan Nusantara V itu sendiri.

Selanjutnya dapat dilihat berdasarkan wawancara diatas bahwa tidak terpenuhinya promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V karena karyawan tidak memiliki kemampuan manajerial yang cukup. Karyawan tidak mampu memimpin dan membina bawahan, sedangkan perusahaan mengharapkan karyawan

yang akan mengikuti promosi jabatan memiliki kemampuan manajerial berupa jiwa kepemimpinan, mampu membina bawahan dan mampu bekerja sama dengan baik serta memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

Asisten umum PT. Perkebunan Nusantara V mengatakan *”kemampuan manajerial seorang karyawan dapat didukung dengan adanya pengalaman bekerja yang telah dimiliki karyawan. Semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan maka karyawan akan memiliki pengalaman yang cukup dalam pekerjaannya dan loyalitas terhadap perusahaan juga akan semakin tinggi”*.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial seorang karyawan dapat didukung dengan adanya pengalaman yang dimiliki. Pengalaman yang memadai dalam bekerja akan mempengaruhi kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka.

Hasibuan (2003 : 109-110), mengatakan yang menjadi dasar promosi jabatan itu adalah:

1. Pengalaman
2. Kecakapan
3. Kombinasi pengalaman dengan kecakapan

Untuk mengatasi hambatan yang terjadi dalam promosi jabatan pada kemampuan manajerial ini maka perusahaan mengadakan pelatihan-pelatihan kepada karyawan yang akan mengikuti promosi jabatan dan memperhatikan lama bekerja atau tingkat senioritas karyawan karena hal ini dapat mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

#### 4. Hubungan Antara Manusia

Promosi jabatan melalui hubungan antara manusia merupakan salah satu syarat yang harus diperhatikan, dengan adanya hubungan yang terjalin baik antara karyawan dengan atasan, karyawan dengan karyawan dapat mempengaruhi keefektifitasan dalam bekerja dan dapat menciptakan rasa nyaman dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu hubungan antara manusia menjadi faktor yang mendukung dalam penilaian promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh.

Adapun yang termasuk dalam hubungan antara manusia dalam organisasi sebagai berikut:

1. Hubungan dengan atasan
2. Hubungan dengan teman sekerja
3. Hubungan Sosial (PKB PTP N V, 2008 : 58).

Berikut dapat dilihat tanggapan responden tentang hubungan antara manusia mempengaruhi promosi jabatan.

**Tabel V.23 Tanggapan Responden Tentang Hubungan Antara Manusia Mempengaruhi Promosi Jabatan**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	29	35,4%
2	Setuju	47	57,3%
3	Netral	6	7,3%
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Olahan Tahun 2010

Berdasarkan Tabel V.23 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 29 responden atau 35,4%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 47 responden atau 57,3%, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 6 responden atau 7,3%. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa hubungan antara manusia merupakan faktor yang digunakan sebagai alat penilaian dalam promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh.

**Tabel V.24 Tanggapan Responden Tentang Hubungan Dengan Atasan Mendukung Untuk Mendapat Promosi jabatan.**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	32	39%
2	Setuju	50	61%
3	Netral	-	-
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Data Olahan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel V.24 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 32 responden atau 39%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 50 responden atau 61%. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa hubungan dengan atasan sangat mendukung untuk mendapat promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh.

**Tabel V.25 Tanggapan Responden Tentang Pergaulan Dengan Teman Sekerja Menjadi Faktor Penentu Dalam Promosi Jabatan.**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	23	28%
2	Setuju	49	59,8%
3	Netral	9	11%
4	Tidak Setuju	1	1,2%
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Data Olahan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel V.25 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 23 responden atau 28%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 49 responden atau 59,8%, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 9 responden atau 11%, kemudian yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,2%. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh, pergaulan dengan teman sekerja dapat menjadi faktor penentu dalam promosi jabatan.

**Tabel V.26 Tanggapan Responden Tentang Kepandaian Dalam Menjaga Hubungan Sosial Berpengaruh Terhadap Promosi Jabatan**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	20	24,4%
2	Setuju	53	64,6%
3	Netral	5	6,1%
4	Tidak Setuju	4	4,9%
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Data Olahan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel V.26 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 20 responden atau 24,4%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 53 responden atau 64,6%, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 5 responden atau 6,1%, kemudian yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 4 responden atau 4,9%.

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa kepandaian dalam menjaga hubungan sosial merupakan faktor yang digunakan untuk penilaian promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh.

**Tabel V.27 Tanggapan Responden Tentang pada perusahaan terdapat Organisasi-organisasi Informal Yang Mendukung Untuk Promosi Jabatan**

No	Tanggapan Responden	Jumlah	Persentase
1	Sangat Setuju	28	34,1%
2	Setuju	40	48,8%
3	Netral	8	9,8%
4	Tidak Setuju	6	7,3% %
5	Sangat tidak setuju	-	-
	<b>Jumlah</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Data Olahan Tahun 2010**

Berdasarkan Tabel V.27 diatas dapat dilihat tanggapan responden yang memberikan jawaban sangat setuju sebanyak 28 responden atau 34,1%, yang memberikan jawaban setuju sebanyak 40 responden atau 48,8%, dan yang memberi jawaban netral sebanyak 8 responden atau 9,8%, kemudian yang memberikan jawaban tidak setuju sebanyak 6 responden atau 7,3%. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa Organisasi-organisasi Informal Yang Mendukung Untuk Promosi Jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh.

**Tabel V.28 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Promosi Jabatan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh Berdasarkan Hubungan Antara Manusia.**

Indikator Pertanyaan	Persentase										Total	
	Sangat Setuju		Setuju		Netral		Tidak Setuju		Sangat Tidak setuju			
	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%	Org	%
Hubungan antara manusia dalam perusahaan mempengaruhi promosi jabatan	29	35,4	47	57,3	6	7,3	-	-	-	-	82	100
Hubungan baik dengan atasan mendukung untuk mendapat promosi jabatan	32	39	50	61	-	-	-	-	-	-	82	100
Pergaulan dengan teman sekerja dapat menjadi faktor	23	28	49	59,8	9	11	1	1,2	-	-	82	100

penentu dalam promosi jabatan												
Kepandaian dalam menjaga hubungan sosial berpengaruh terhadap promosi jabatan	20	24,4	53	64,6	5	6,1	4	4,9	-	-	82	100
Organisasi-organisasi informal mendukung untuk promosi jabatan	28	34,1	40	48,8	8	9,8	6	7,3	-	-	82	100
Jumlah	132	160,9	239	291,5	28	34,3	11	13,4	-	-	410	100

umber: Data Olahan Tahun 2010

Berdasarkan Tabel V.28 diatas dapat dilihat bahwa rekapitulasi tanggapan responden mengenai pelaksanaan promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V bahwa hubungan antara manusia dalam perusahaan merupakan faktor yang digunakan sebagai alat penilaian dalam promosi jabatan.

*Berdasarkan hasil wawancara dengan Asisten Umum PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh mengenai pelaksanaan promosi jabatan yang akan dilakukan perusahaan, hubungan antara manusia juga menjadi penilaian dalam promosi jabatan tersebut karena jika seorang karyawan yang dapat menjaga hubungan baik antara atasan dan juga dengan karyawan dalam perusahaan berarti karyawan tersebut memiliki kepribadian yang baik. Dengan adanya hubungan yang baik antara atasan dan karyawan dan karyawan dengan karyawan dalam perusahaan juga dapat menciptakan suasana yang nyaman dalam bekerja. Kemudian, perusahaan melakukan evaluasi terhadap hubungan antara manusia dalam perusahaan, ternyata*

*banyak terjadi bahwa promosi jabatan dilakukan berdasarkan nepotisme atau karena kedekatan karyawan dengan pihak perusahaan atau dengan atasan". Ini merupakan kendala yang banyak terjadi ketika promosi jabatan, sehingga promosi jabatan tidak sesuai dengan persyaratan promosi jabatan.*

Menurut Penulis, bahwa hubungan antara manusia dalam perusahaan menjadi faktor yang menentukan promosi jabatan dan dengan hubungan manusia dapat dilihat atau dinilai kepribadian seorang karyawan tersebut. Dengan terjaganya hubungan antara manusia dalam perusahaan maka itu dapat mempengaruhi suasana atau keefektifitasan dalam bekerja.

Selain itu, pada kenyataannya promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh tidak dilakukan sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditetapkan untuk memperoleh promosi jabatan. Terdapat unsur lain dalam pelaksanaannya. Dengan adanya hubungan dekat dengan pihak perusahaan atau kekerabatan dengan atasan maka karyawan memperoleh promosi jabatan. Hal ini dapat mengakibatkan ketika karyawan telah dipromosikan dan karyawan tersebut tidak memiliki kemampuan sesuai dengan persyaratan promosi jabatan, maka karyawan akan merasa kesulitan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya pada jabatan yang telah diperoleh dari promosi jabatannya.

Menurut Asisten Umum PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh "promosi jabatan yang dilakukan karena unsur kedekatan atau kekerabatan dengan atasan dapat mengakibatkan karyawan tersebut akan merasa kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karena bisa saja karyawan tersebut tidak memiliki kemampuan sesuai

dengan jabatan yang telah diterimanya dari promosi jabatan. Dan ini juga akan menimbulkan ketidakadilan dengan karyawan lain. Jadi pihak perusahaan haruslah lebih objektif dalam melakukan penilaian terhadap karyawan yang akan dipromosikan jabatannya”.

Adapun asas promosi jabatan adalah sebagai berikut, yang asas-sasas ini harus dituangkan dalam program promosi jabatan agar karyawan dan tim penilai mengetahuinya.

1. Kepercayaan
2. Keadilan
3. Formasi (Hasibuan, 2003:108-109)

Dalam pelaksanaan promosi jabatan, hendaknya perusahaan memperhatikan asas-asas dalam promosi jabatan yaitu keadilan, keadilan dalam melakukan penilaian terhadap kemampuan karyawan. Bukan berdasarkan pilih kasih atau like dan dislike. Kemudian menghindarkan unsur-unsur lain selain dari syarat-syarat yang telah ditetapkan untuk promosi jabatan. Jika promosi jabatan dilakukan berdasarkan unsur kedekatan dengan pihak perusahaan maka akan menimbulkan efek samping yang tidak baik bagi karyawan dan perusahaan, yang semuanya itu akan mengakibatkan kinerja menurun sehingga harapan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas tidak akan tercapai. Untuk tidak terjadi efek negatif tersebut maka pimpinan perusahaan hendaknya dalam melakukan penilaian terhadap karyawan yang akan dipromosikan dilakukan seobjektif mungkin sesuai dengan syarat yang telah ditetapkan.

### **1.3 Kebijakan Promosi Jabatan Yang Dilakukan Pihak Manajemen Perusahaan**

Perusahaan memiliki kebijakan dalam mengatasi masalah yang menyebabkan tidak terpenuhi promosi jabatan sesuai dengan yang ditargetkan. Baik itu dari kemampuan teknis, kepribadian dan penampilan, kemampuan manajerial maupun hubungan dengan manusia.

Menurut Asisten Umum PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh "*Pihak Manajemen perusahaan memiliki kebijakan untuk mengatasi masalah tidak terpenuhinya promosi jabatan karyawan, yaitu dengan memberikan pendidikan dan pelatihan serta membina keterampilan karyawan dengan memberikan bimbingan dan penyuluhan serta melakukan pengawasan dan penilaian yang objektif terhadap penilaian promosi jabatan. Dengan pendidikan dan pelatihan, memberi bimbingan dan penyuluhan ditujukan untuk dapat meningkatkan kemampuan teknis karyawan, kepribadian, kemampuan manajerial dan hubungan dengan manusia. serta memperhatikan tingkat pendidikan dan lama bekerja atau senioritas karyawan ketika melakukan promosi jabatan.*

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pihak manajemen perusahaan memiliki kebijakan dalam memenuhi promosi jabatan karyawan yaitu:

1. Memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan

2. Membina keterampilan karyawan dengan memberikan bimbingan dan penyuluhan
3. Memperhatikan tingkat pendidikan dan pengalaman karyawan
4. Melakukan pengawasan terhadap penilaian promosi jabatan agar dapat dilaksanakan dengan objektif.

Dengan adanya kebijaksanaan ditujukan untuk dapat meningkatkan kemampuan karyawan baik itu dalam kemampuan teknis, kepribadian, dan kemampuan manajerial karyawan.

#### **5.4 Promosi Jabatan dalam Islam**

Islam merupakan Agama yang sempurna yang mengatur segala aspek problematika kehidupan. aturan yang ditetapkan oleh Allah Swt, yang meliputi hubungan manusia dengan Tuhan-Nya, Hubungan muslim dengan muslim lainnya, hubungan muslim dengan non muslim, hubungan manusia dengan alam sekitarnya dan hubungannya kepada setiap yang bernyawa.

Allah menurunkan Al-qur'an sebagai petunjuk dan pedoman bagi umat islam, agar dapat membedakan mana yang baik dan mana yang tidak baik. Orang yang berpegang teguh kepada aturan Allah swt, tidak akan mendapat kerugian, tetapi justru akan mendapatkan suatu keberkahan.

Begitu juga sebaliknya dalam hal promosi jabatan sesuai dengan anjuran islam yang dilakukan dengan jujur, adil, tanpa pilih kasih dan tepat sasaran serta penempatan jabatan seseorang yang ahli pada tempatnya atau memberikan jabatan

kepada yang berhak menerima sesuai dengan kemampuan atau skillnya, bukan karena unsur kedekatan dengan pihak perusahaan atau sebagainya. Firman Allah dalam Al-qur'an surat An-Nisa, ayat 58 yang berbunyi sebagai berikut:



58. Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.

    jelas dari ayat diatas bahwa allah memerintahkan untuk memberikan sesuatu itu pada yang berhak dan dalam menetapkan hukum haruslah berlaku adil tanpa ada unsur yang lain. Begitu juga dalam pemberian promosi jabatan, diberikan pada karyawan yang memiliki kemampuan dan memenuhi syarat-syarat dalam promosi jabatan.



## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya maka dalam bab ini penulis akan menarik suatu kesimpulan dan memberikan saran-saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak umum dan bagi PT. Perkebunan Nusantara V.

#### **6.1 Kesimpulan**

Adapun kesimpulan dari hasil penelitian mengenai promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh yang telah dilakukan, penulis dapat mengemukakan kesimpulan sebagai berikut:

1. Promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V dipengaruhi oleh faktor-faktor yang telah ditetapkan oleh Perusahaan yang terdapat dalam Perjanjian Kerja Bersama antara Direksi PT. Perkebunan Nusantara V dengan Serikat Pekerja Tingkat Perusahaan Perkebunan (SPTP-BUN) PT. Perkebunan Nusantara V.
2. Syarat-syarat promosi jabatan yang telah ditetapkan oleh PT. Perkebunan Nusantara V yaitu: Kemampuan Tehnis, Penampilan dan Kepribadian, Kemampuan Manajerial, Hubungan Antara Manusia dalam Perusahaan.
3. Pelaksanaan Promosi Jabatan Pada PT. Perkebunan Nusantara V belum dapat terealisasi sesuai dengan target yang telah ditetapkan karena kurangnya kemampuan teknis yang dimiliki, kepribadian yang tidak sesuai dengan yang

diharapkan serta kurang memadainya kemampuannya manajerial karyawan tersebut.

4. Penyebab lain dari tidak terpenuhinya promosi jabatan yaitu dari faktor pendidikan dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan.
5. Kebijakan yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi pada promosi jabatan tersebut dengan mengadakan pendidikan dan latihan kepada karyawan yang akan mengikuti promosi jabatan serta membina keterampilan karyawan dengan memberikan bimbingan dan penyuluhan, memperhatikan tingkat pendidikan dan pengalaman karyawan yang akan dipromosikan jabatannya dan melakukan pengawasan terhadap penilaian promosi jabatan agar penilaiannya dapat dilakukan secara objektif.

## **6.2 Saran**

Adapun saran penulis dari penelitian mengenai pelaksanaan Promosi Jabatan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh, adalah sebagai berikut:

1. Untuk melakukan promosi jabatan, sebaiknya perusahaan mengevaluasi karyawan yang akan dipromosikan terlebih dahulu, baik dari kemampuan teknis, Penampilan dan Kepribadian, kemampuan manajerial serta hubungan dengan manusia, agar ketika promosi jabatan dilakukan dapat terealisasi sesuai dengan yang diharapkan.
2. Dalam melakukan tindakan untuk promosi jabatan yang dilakukan perusahaan untuk karyawannya haruslah dilakukan dengan benar sesuai dengan

persyaratan yang telah ditentukan bukan dari segi kedekatan dengan pihak perusahaan atau atasan.

3. Seharusnya dalam syarat promosi jabatan yang telah ditentukan oleh perusahaan, Tingkat pendidikan dan pengalaman atau senioritas juga dimasukkan sebagai syarat yang mutlak dalam promosi jabatan, agar jabatan karyawan tersebut sesuai dengan tingkat pendidikan dan pengalamannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan, 2006, *Data Penelitian Kualitatif*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Dessler, Gary, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh, Penerbit PT. Indeks, Jakarta.
- Faisal, Sanapiah, 2005, *Format-format Penelitian Sosial*, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu SP, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Mangkunegara, Prabu Anwar, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Penerbit PT. Gramedia Rosdakarya, Bandung.
- Rival, Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Siagian, P Sondang, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Jakarta.
- Sirait, T Justine, 2006, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Penerbit Grasindo, Jakarta.
- Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Administrasi*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Suyanto, Bagon dan Sutinah, 2005, *Metode Penelitian Sosial*, Penerbit Kencana, Jakarta.
- Tisanawati, Erni, 2005, *Pengantar Manajemen*, Penerbit Purnama Media, Jakarta.
- Usman, Husaini, 2006, *Pengantar Statistika*, Edisi Kedua, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Flippo, Edwin. B. 1999. *Manajemen Tenaga Kerja*, Bandung : Sinar Baru.

Handoko, Hani. T, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPF, Yogyakarta: 2006

Nitisemo, Alex, S. 1996. *Manajemen Personalia*, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Direksi PT. Perkebunan Nusantara V, 2008. *Perjanjian Kerja Bersama Antara Direksi dengan Serikat Pekerja Tingkat Perusahaan Perkebunan*, Pekanbaru.

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	: Jumlah Komposisi Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh Tahun 2005 sampai 2009.....	3
Tabel 1.2	: Perkembangan Promosi Jabatan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Seigaluh Tahun 2005 sampai 2009.....	4
Tabel V.1	: Tingkat Umur Responden Pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh.....	53
Tabel V.2	: Jenis Kelamin Responden Pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh.....	53
Tabel V.3	: Tingkat Pendidikan Responden Pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh.....	54
Tabel V.4	: Lama Kerja Responden Pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh.....	54
Tabel V.5	: Tanggapan Responden Tentang Kemampuan teknis dan kecepatan kerja mempengaruhi promosi jabatan .....	56
Tabel V.6	: Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Memahami Tugas-tugas Yang Diberikan Dengan Cepat Merupakan Faktor Untuk Promosi Jabatan.....	56
Tabel V.7	: Tanggapan Responden Tentang Kualitas Kerja Sangat Berpengaruh Terhadap Promosi Jabatan .....	57
Tabel V.8	: Tanggapan Responden Tentang Penguasaan Pekerjaan Merupakan Faktor Yang mempengaruhi Promosi Jabatan.....	58
Tabel V.9	: Tanggapan Responden Tentang Efisiensi dan Efektivitas Kerja Mempengaruhi Promosi Jabatan.....	59

Tabel V.10	: Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Promosi Jabatan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh Berdasarkan Kemampuan Tehnis .....	60
Tabel V.11	: Tanggapan Responden Tentang Kepribadian dan Penampilan Sebagai Faktor Pendukung Promosi Jabatan.....	65
Tabel V.12	: Tanggapan Responden Tentang Kejujuran Memiliki Pengaruh Terhadap Promosi Jabatan Yang Akan Dilakukan Perusahaan.....	65
Tabel V.13	: Tanggapan Responden Tentang Keadaan Fisik Karyawan Harus Diperhatikan Ketika Akan Promosi Jabatan.....	66
Tabel V.14	: Tanggapan Responden Tentang Kerajinan Merupakan Faktor Pendukung Untuk Mendapat Promosi Jabatan.....	67
Tabel V.15	: Tanggapan Responden Tentang Ketelitian Dalam Menyelesaikan Pekerjaan Sangat Penting Dalam Promosi Jabatan.....	67
Tabel V.16	: Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Promosi Jabatan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh Berdasarkan Kepribadian Penampilan.....	69
Tabel V.17	: Tanggapan Responden Tentang Jiwa Kepemimpinan Menjadi Faktor Yang Mendukung Untuk Memperoleh Promosi Jabatan.....	72
Tabel V.18	: Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Manajerial Mempengaruhi Promosi Jabatan .....	73
Tabel V.19	: Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Membina bawahan Mendukung Untuk Promosi Jabatan.....	74

Tabel V.20	: Tanggapan Responden Tentang Koordinasi Atau Kerja Sama Menjadi Penilaian Dalam Promosi Jabatan .....	74
Tabel V.21	: Tanggapan Responden Tentang Loyalitas Terhadap Perusahaan.....	75
Tabel V.22	: Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Promosi Jabatan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh Berdasarkan Kemampuan Manajerial .....	76
Tabel V.23	: Tanggapan Responden Tentang Hubungan Antara Manusia Mempengaruhi Promosi Jabatan.....	80
Tabel V.24	: Tanggapan Responden Tentang Hubungan Dengan Atasan Mendukung Untuk Mendapat Promosi Jabatan.....	80
Tabel V.25	: Tanggapan Responden Tentang Pergaulan Dengan Teman Sekerja Menjadi Faktor Penentu Dalam Promosi Jabatan.....	81
Tabel V.26	: Tanggapan Responden Tentang Kepandaian Dalam Menjaga Hubungan Sosial Berpengaruh Terhadap Promosi Jabatan.....	82
Tabel V.27	: Tanggapan Responden Tentang Pada Perusahaan Organisasi-organisasi Informal Yang Mendukung Untuk Memperoleh Promosi Jabatan.....	82
Tabel V.28	: Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Pelaksanaan Promosi Jabatan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh Berdasarkan Hubungan Antara Manusia.....	84

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.2	: Struktur Organisasi Perusahaan.....	40
------------	---------------------------------------	----

## **DAFTAR KUESIONER PENELITIAN**

### **I. Pengantar**

Bersama ini saya sampaikan kepada Bapak/ Ibu/ Saudara/I semoga dalam keadaan sehat dan sukses dalam segala aktivitas sehari-hari. Adapun tujuan saya adalah untuk meminta kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/i sedikit meluangkan waktu untuk mengisi angket penelitian ini yang berjudul “ ANALISIS PROMOSI JABATAN PADA KANTOR PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V SEIGALUH”.

Penelitian ini dilakukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar sarjana pada FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU dan sebagai upaya pendalaman terhadap ilmu-ilmu yang sudah dipelajari dibangku kuliah.

Seluruh data yang diberikan hanya digunakan untuk melengkapi penelitian ini saja. Oleh karena itu saya mohon jawaban yang diberikan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Atas kerja sama dan perhatian Bapak/ Ibu/ Saudar/I berikan, saya ucapkan banyak terimakasih.

### **II. Identitas Responden**

- Nama :  
Umur :  
    a. 18-30 Tahun  
    b. 31-40 Tahun  
    c. 41-55 Tahun  
Jenis Kelamin : Laki-Laki/Perempuan  
Alamat :  
Pendidikan Terakhir :  
    a. SLTA  
    b. Sarjana Muda

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



**HARSINI:** dilahirkan di Jawa Tengah, tepatnya di Desa Kali Gunting pada tanggal 01 Oktober 1987, anak dari pasangan Tugimin dan Purwanti. Harsini anak pertama dari tiga bersaudara yaitu Dwi haryati dan Hendra Tri Gunawan.

Penulis menyelesaikan pendidikan di SD Negeri 031 Sei Putih tahun 2000, lalu melanjutkan Pendidikan ke Pondok Pesantren Islamic Centre Alhidayah Kampar selama 7 tahun kemudian pada tahun 2006 Penulis menamatkan Pendidikan di ponpes tersebut. Pada tahun yang sama melanjutkan perkuliahan di Perguruan Tinggi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau di Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Jurusan Administrasi Negara.

Dalam masa perkuliahan Penulis pernah melaksanakan Praktek Kerja Lapangan (PKL) di Sekretariat Daerah (kantor Gubernur) Provinsi Riau tahun 2009. Pada tanggal 7 juni 2010 Penulis dinyatakan lulus dengan prediket sangat memuaskan dan layak menyandang gelar Sarjana Sosial di Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

## **Daftar Wawancara**

1. Bagaimana menurut Bapak mengenai Promosi jabatan karyawan berdasarkan kemampuan teknis yang dimiliki karyawan?
2. Bagaimana menurut Bapak pelaksanaan promosi jabatan melalui kemampuan teknis yang dimiliki karyawan yang akan mengikuti promosi jabatan?
3. Menurut bapak, adakah faktor lain yang menyebabkan tidak terpenuhinya promosi jabatan yang telah ditargetkan perusahaan?
4. Bagaimana pendapat Bapak mengenai Penilaian promosi jabatan karyawan melalui kepribadian dan penampilan yang dimiliki karyawan?
5. Menurut Pendapat Bapak, bagaimana pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan kepribadian dan penampilan yang dimiliki karyawan pada perusahaan ini?
6. Bagaimana pendapat Bapak mengenai Promosi Jabatan karyawan berdasarkan kemampuan manajerial karyawan, seperti kemampuan untuk dapat memimpin, membina bawahan, bekerjasama dan memiliki loyalitas terhadap perusahaan?
7. Bagaimana Pendapat bapak mengenai pelaksanaan promosi jabatan melalui kemampuan manajerial yang dimiliki karyawan?
8. Bagaimana menurut Bapak Mengenai Promosi Jabatan melalui hubungan manusia dalam perusahaan dan bagaimana pelaksanaannya?
9. Apakah kebijaksanaan yang dilakukan perusahaan dalam mengatasi masalah tidak terpenuhinya promosi jabatan sesuai dengan yang ditargetkan?