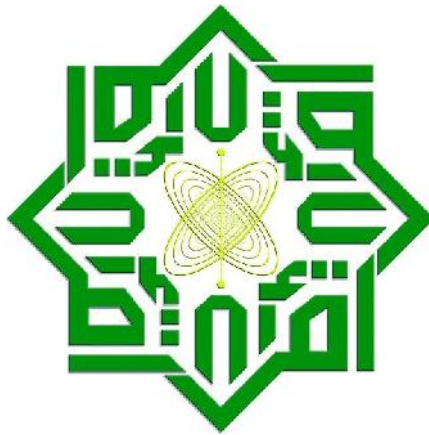


SKRIPSI

**PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP
PERTIMBANGAN PROMOSI JABATAN KARYAWAN
BAGIAN PEMASARAN PADA PT. YAMAHA
ALFA SCORPII PEKANBARU**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi pada Universitas Islam Negeri
Sultan Syarif Kasim
Riau*



OLEH:

HENDRA SULISTIANTORO
10771000421

**JURUSAN MANAJEMEN
PROGRAM S1**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM
RIAU
2012**

ABSTRAK

PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP PERTIMBANGAN PROMOSI JABATAN KARYAWAN BAGIAN PEMASARAN PADA PT. YAMAHA ALFA SCORPII PEKANBARU

Disusun Oleh :

HENDRA SULISTIANTORO

Tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui penilaian prestasi kerja karyawan bagian pemasaran, Untuk mengetahui promosi jabatan karyawan bagian pemasaran dan Untuk mengetahui pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap pertimbangan promosi jabatan karyawan bagian pemasaran pada PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah diduga terdapat pengaruh penilaian prestasi kerja yang signifikan terhadap pertimbangan promosi jabatan karyawan bagian pemasaran pada PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru. Sumber data dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh dari PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru dan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuisioner kepada 32 orang responden. Data yang digunakan adalah metode regresi linier sederhana dengan SPSS versi 17.0. Persamaan regresi linier sederhana dengan rumus sebagai berikut $Y = a + bX + e$ atau dalam analisis $Y = 58.232 + 0.269X + e$.

Berdasarkan hasil analisis diperoleh bahwa koefisien variabel penilaian prestasi kerja 0.269 bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai variabel penilaian prestasi kerja maka nilai promosi jabatan semakin tinggi pula. Berdasarkan nilai koefisien determinasi R^2 atau R square, diperoleh 0,384 atau sebesar 38.4%. Hal ini menunjukkan bahwa promosi jabatan dapat ditentukan oleh penilaian prestasi kerja sebesar 38.4% sedangkan 61.6% sisanya merupakan varians yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Berdasarkan uji t diperoleh hasil $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan nilai $3.862 > 2.03$, menunjukkan pengaruh yang signifikan antara variabel penilaian prestasi kerja terhadap variabel promosi jabatan maka hipotesis diterima.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel penilaian prestasi kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan pada PT. Yamaha Alfa Scorpi Pekanbaru. Oleh karena itu, penulis menyarankan agar pihak perusahaan selalu meningkatkan penilaian prestasi kerja karyawan, dalam melakukan pertimbangan promosi jabatan.

Kata Kunci : Penilaian Prestasi Kerja dan Promosi Jabatan.

DAFTAR ISI

ABSTRAK	
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN	
I.1 Latar Belakang.....	1
I.2 Perumusan Masalah	6
I.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
I.1.1 Tujuan Penelitian	7
I.1.2 Manfaat Penelitian	7
I.4 Sistematika Penulisan.....	7
BAB II TELAAH PUSTAKA	
II.1 Proses Manajemen Tenaga Kerja/ Karyawan.....	9
II.2 Penilaian Prestasi Kerja	11
II.2.1 Manfaat Penilaian Kerja	16
II.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Prestasi Kerja.....	19
II.2.3 Metode-Metode Penilaian Prestasi Kerja	22
II.2.4 Pedoman Penyusunan Penilaian Kerja	26
II.3 Promosi Jabatan	
II.3.1 Manfaat Promosi Jabatan.....	33
II.3.2 Dasar-Dasar Promosi Jabatan	34

II.3.3	Pertimbangan Promosi Jabatan.....	35
II.3.4	Syarat-Syarat Dan Faktor-Faktor Promosi Jabatan	36
II.4	Pandangan Islamiah.....	42
II.5	Penelitian Terdahulu.....	43
II.6	Kerangka Berpikir	43
II.7	Definisi Operasional	45
II.8	Hipotesis	45
II.9	Variabel Penelitian	46
BAB III	METODELOGI PENELITIAN	
III.1	Lokasi dan Waktu Penelitian	47
III.2	Jenis dan Sumber Data	47
III.3	Populasi Penelitian	47
III.4	Teknik Pengumpulan Data.....	48
III.5	Teknik Pengolahan Data	48
III.6	Uji Kualitas Data.....	49
III.6.1	Uji Reliabilitas.....	49
III.6.2	Uji Validitas	49
III.7	Uji Analisis Data	50
III.7.1	Analisis Regresi Linear Sederhana.....	50
III.7.2	Koefisien Korelasi.....	51
III.7.3	Koefisien Determinasi.....	51
III.8	Uji Normalitas	52
III.9	Pengujian Hipotesis.....	52

BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
	IV.1 Sejarah Singkat Perusahaan	53
	IV.2 Struktur Organisasi Perusahaan	53
	IV.3 Aktifitas Perusahaan.....	60
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	V.1 Identitas Responden	61
	V.2 Deskripsi Variabel.....	63
	V.2.1 Penilaian Prestasi Kerja	63
	V.2.2 Promosi Jabatan.....	66
	V.3 Kualitas Data	67
	V.3.1 Hasil Uji Validitas dan Reabilitas	67
	V.3.2 Uji Normalitas	70
	V.4 Uji Hipotesis.....	70
	V.5 Uji T (Parsial).....	72
	V.6 Koefisien Determinasi.....	73
	V.6 Pembahasan Hasil Penelitian	74
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN	
	VI.1 Kesimpulan	76
	VI.2 Saran	76
	DAFTAR PUSTAKA	
	LAMPIRAN	
	BIOGRAFI	

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Jumlah Karyawan Yang dipromosikan Berdasarkan Jenis Produk Dan Tingkatan Promosi Jabatan Karyawan Bagian Pemasaran Tahun 2007-2011	3
Tabel I.2	Target Dan Realisasi Penjualan Produk Tahun 2007-2011 ..	4
Tabel III.1	Interprestasi koefisien korelasi	51
Tabel V.1	Data Responden Berdasarkan Umur	61
Tabel V.2	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	62
Tabel V.3	Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	62
Tabel V.4	Data Responden Berdasarkan Bagian/ Bidang Tugas.....	63
Tabel V.5	Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Variabel Penilaian Prestasi Kerja	64
Tabel V.6	Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Variabel Promosi Jabatan	66
Tabel V.7	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas.....	68
Tabel V.8	Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas.....	69
Tabel V.9	Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana	70
Tabel V.10	Uji Autokorelasi	72
Tabel V.11	Koefisien Determinasi	74
Tabel V.12	Uji Parsial (T)	75

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses untuk mengukur tingkat kemajuan karyawan dalam bekerja pada suatu bidang. Penilaian prestasi kerja karyawan merupakan bagian penting dari pengukuran kemampuan karyawan dalam mengembangkan diri untuk meningkatkan potensi dalam bekerja. Bagi karyawan penilaian prestasi kerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, ketelitian, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan jalur rencana dan pengembangan karirnya.

Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip karyawan. Hasil penilaian prestasi setiap karyawan menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi, promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri. Promosi jabatan memberikan informasi bagi kebutuhan manajemen personalia untuk digunakan sebagai dasar-dasar untuk melakukan kegiatannya, terdapat beberapa informasi yang penting dalam promosi jabatan yang merupakan dasar bagi semua analisis yaitu promosi jabatan memberikan gambaran umum tentang unsur-unsur jabatan yang dilakukan dalam jabatan. Promosi jabatan juga mencatat syarat-syarat perseorangan yang

penting untuk masing-masing jabatan, dalam promosi jabatan mencatat tanggung jawab pemegang jabatan.

Bagi seorang pemimpin perusahaan dalam mengambil keputusan biasanya didasari oleh data yang sudah ada sehingga keputusan yang diambil diharapkan dapat mengurangi resiko kesalahan. Di dalam program tenaga kerja data mengenai pekerjaan-pekerjaan yang di dalam perusahaan merupakan hal pokok, dengan adanya data tersebut dapat digunakan untuk mengetahui: bagaimana merekrut karyawan, gaji karyawan, rencana karir, evaluasi efektifitas seleksi dan program pelatihan.

Dengan menggunakan analisis jabatan sebelum menetapkan memberikan promosi jabatan, dapat memperkecil kesalahan-kesalahan penempatan karyawan sehingga efektifitas dan produktifitas karyawan dapat memenuhi standar-standar yang diharapkan perusahaan, dan juga tidak kalah pentingnya adalah dengan adanya analisa jabatan maka terjadi kesesuaian antara pekerjaan yang dilakukan dengan kemampuan karyawan sehingga akan menimbulkan semangat dan kegairahan kerja pada para karyawan.

Promosi jabatan yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui tingkat prestasi kerja yang dimiliki karyawan. Dengan adanya promosi jabatan, diharapkan karyawan dapat meningkatkan prestasi kerjanya agar dapat diberikan promosi jabatan kepada karyawan yang berprestasi tersebut.

Hasil penilaian harus di sampaikan kepada karyawan yang di nilai dengan maksud agar dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi karyawan yang bersangkutan untuk lebih berprestasi. Selain itu dalam penilaian

negatif, karyawan yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.

PT. Yamaha Alfa Scorpii merupakan perusahaan yang bergerak dibidang penjualan sepeda motor serta spare part yang berhubungan dengan sepeda motor merk Yamaha. Dalam struktur organisasi yang dimiliki perusahaan, promosi jabatan diberikan pada level *salesman* untuk diangkat menjadi *sales manager* selanjutnya dapat dipromosikan menjadi *Ka. penjualan*.

Dalam melaksanakan aktivitasnya, perusahaan melakukan pengukuran prestasi kerja karyawan berdasarkan jumlah penjualan yang dilakukan. Apabila menurut manajemen perusahaan, target penjualan yang dilakukan karyawan selalu berhasil, maka dapat dilakukan promosi jabatan. Promosi karyawan bagian pemasaran dilakukan setiap akhir tahun yang diukur berdasarkan jenis penjualan tiap produk yang dilakukan. Adapun jumlah karyawan yang mendapat promosi serta tingkatan promosi jabatannya sebagaimana pada tabel I.1 berikut:

Tabel I.1. Jumlah Karyawan Yang Dipromosikan Dan Tingkatan Promosi Jabatan Karyawan Bagian Pemasaran Pada PT. Yamaha Alfa Scorpii Tahun 2007-2011

Tahun	Jumlah tenaga kerja salesman (orang)	Jumlah tenaga kerja yang dipromosikan (orang)	Jumlah tenaga kerja yang dipromosikan (%)	Tingkatan promosi jabatan	
				Sales manager	Ka. Penjualan
2007	20	12	60,00	7	5
2008	22	14	63,63	9	5
2009	26	16	61,53	12	4
2010	29	20	68,96	15	5
2011	30	20	66,66	14	6

Sumber: PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru 2012

Berdasarkan tabel I.1 dapat diketahui bahwa jumlah tenaga pemasaran yang banyak mendapatkan promosi jabatan pada tahun 2010 yaitu sebanyak 68,96%, sedangkan yang terkecil mendapatkan promosi jabatan pada tahun 2007 yaitu sebanyak 60,00%.

Pada tabel I.1 tingkatan promosi jabatan pada PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru, pihak perusahaan mempunyai prosedur dalam hal promosi jabatan. Hal tersebut dilihat atau diukur dari siapa yang paling tinggi mendapatkan tingkat penjualan produk pada PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru.

Untuk menetapkan promosi jabatan yang dilakukan perusahaan, perusahaan berpedoman pada target dan realisasi penjualan yang dilakukan pada tiap tahunnya. Untuk mengetahui target penjualan yang dilakukan karyawan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel I.2. Target dan Realisasi Penjualan pada PT. Yamaha Alfa Scorpii Tahun 2007-2011

Tahun	Anggaran (Unit)	Realisasi (Unit)	Selisih (Unit)	%
2007	1349	1307	(42)	96,89
2008	1580	1535	(45)	93,33
2009	1973	1898	(75)	96,20
2010	1982	2089	107	105
2011	2150	2005	(145)	93,25

Sumber: PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru 2012

Dari tabel I.2, maka dapat diketahui bahwa pada tiap tahun tidak tercapai target penjualan pada setiap salesman. Kecuali pada tahun 2010 dimana target penjualan tercapai melebihi anggaran yang ditentukan.

Berdasarkan tingkat penjualan yang dilakukan perusahaan, maka dapat dilakukan penilaian sementara bahwa yang dinilai berprestasi dalam hal penjualan produk adalah *salesman* pada tahun 2010. Meskipun demikian, tingkat penjualan bukan merupakan satu-satunya indikator pengukuran tingkat prestasi karyawan. Selain tingkat penjualan, masih terdapat indikator lain yang perlu dinilai dalam menentukan karyawan itu berprestasi atau tidak yaitu tingkat kedisiplinan, semangat kerja dan penyampaian laporan tepat pada waktu yang telah ditentukan.

Guna mempertahankan kesinambungan usahanya, PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru harus selalu dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanannya agar relasi atau pelanggan tidak berpaling pada perusahaan lain untuk membeli produk yang dijual perusahaan sejenis. Kualitas pelayanan tidak hanya terpenuhi dengan peralatan yang mutakhir saja, namun yang tidak kalah pentingnya adalah keterampilan sumber daya manusia yang handal. Pada kenyataannya kualitas sumber daya manusia dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan, pembinaan moral, membina komunikasi yang baik antara pimpinan dengan bawahan, promosi dan transfer yang terencana dan dibukanya saluran baik ide ataupun inovasi baru maupun saran.

Keluhan konsumen terhadap suatu pelayanan (*service*) dapat diindikasikan adanya ketidak sesuaian antara harapan yang diinginkan dengan pelayanan (*service*) yang diberikan. Banyak faktor yang menjadi penyebab antara lain, terbatasnya penguasaan seorang karyawan atas pengetahuan, kemampuan dan keterampilan operasional pada bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Ataupun rendahnya prestasi kerja seorang karyawan dapat pula menjadi penyebab kinerja karyawan menjadi tidak maksimal dalam memberikan pelayanan.

Prestasi kerja karyawan dapat diukur dengan kemampuan karyawan tersebut mengerjakan suatu pekerjaan berdasarkan tepat waktu dan tepat guna. Serta hasil pekerjaan yang diberikan sesuai dengan yang diharapkan pasca pendidikan dan pelatihan. Dengan prestasi yang baik, *out put* yang diharapkan karyawan adalah promosi jabatan dan tingkat pendapatan yang tinggi.

Dari uraian dan fenomena yang ditemukan dilapangan maka peneliti tertarik untuk mengkaji lebih lanjut dengan judul penelitian **Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Pertimbangan Promosi Jabatan Karyawan Bagian Pemasaran Pada PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru.**

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana penilaian prestasi kerja karyawan bagian pemasaran pada PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru?
2. Bagaimana promosi jabatan karyawan bagian pemasaran pada PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru?
3. Bagaimana pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap pertimbangan promosi jabatan karyawan bagian pemasaran pada PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru?

I.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui penilaian prestasi kerja karyawan bagian pemasaran pada PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru.
2. Untuk mengetahui promosi jabatan karyawan bagian pemasaran pada PT. Alfa Scorpii Pekanbaru.
3. Untuk mengetahui pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap pertimbangan promosi jabatan karyawan bagian pemasaran pada PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru.

I.4 Manfaat Penelitian

1. Sebagai masukan bagi pimpinan perusahaan pada umumnya dan khususnya pada bagian personalia untuk menetapkan kebijakan promosi jabatan dalam meningkatkan prestasi kerja bagi karyawan.
2. Menambah dan memperdalam ilmu pengetahuan penulis dibidang manajemen sumber daya manusia.
3. Sebagai bahan informasi dan referensi bagi peneliti yang lain yang ada hubungannya dengan penelitian atau kesamaan pada penelitian ini pada masa yang akan datang.

I.5 Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penyusunan skripsi.

BAB II : LANDASAN TEORI

Mengemukakan tentang tinjauan pustaka, kerangka berpikir, dan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Menjelaskan tentang variabel penelitian, penentuan sampel penelitian, sumber penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang gambaran perusahaan, sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan yang berhubungan dengan perusahaan.

BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menjelaskan tentang hasil dari penelitian dan pembahasan hasil penelitian.

BAB VI : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan yang didapatkan dari hasil analisis data yang dilakukan, keterbatasan penelitian, dan saran bagi peneliti selanjutnya.

BAB II TELAAH PUSTAKA

II.1 Proses Manajemen Tenaga Kerja / Karyawan

Sumber daya manusia (tenaga kerja/ karyawan) merupakan asset utama suatu perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas perusahaan. Majunya teknologi menuntut adanya sumber daya manusia yang mampu bersaing dan mempunyai kemampuan untuk menciptakan suatu inovasi-inovasi yang dapat menunjang kelancaran sebuah pekerjaan, terampil dan sesuai serta mempunyai sikap motivasi. Sumber daya manusia yang terdapat dalam perusahaan/ organisasi adalah karyawan atau tenaga kerja yang bekerja di perusahaan tersebut.

Ada tiga dimensi utama yang harus diperhatikan mengenai sumber daya manusia yaitu keahlian teknis, pengetahuan bisnis orientasi pada pemecahan masalah. Kebutuhan akan sumber daya manusia yang memiliki keahlian teknis demikian penting bagi perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan untuk mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Hasibuan (2003: 10), sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Sedangkan Sedarmayanti (2003: 6), menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk tujuan individu.

Dari pengertian tentang sumber daya manusia (tenaga kerja/ karyawan) di atas, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia tersebut sangat penting bagi suatu perusahaan/ organisasi dalam mencapai suatu perusahaan/ organisasi, karena:

1. Dengan adanya sumber daya manusia yang digunakan dalam kegiatan operasi perusahaan maka akan tercipta pemberdayaan manusia yang berkualitas sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.
2. Sumber daya manusia merupakan pendekatan yang strategis terhadap pengembangan sumber daya manusia serta membantu terciptanya budaya perusahaan yang layak dengan memasukkan program-program perusahaan serta mendukung pelaksanaannya.
3. Dengan menggunakan sumber daya manusia dalam pemberdayaan kemampuan karyawan yang diupayakan agar tujuan individu, perusahaan dan masyarakat tercapai.

Sumber daya manusia (tenaga kerja/ karyawan) perlu dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu. Sumber daya manusia yang cakap, mampu dan terampil diperoleh melalui pemberdayaan karyawan. Suatu usaha pemberdayaan karyawan yang berkaitan erat dengan kemampuan yang nantinya akan dihasilkan melalui pengembangan diri pribadi, pemberian latihan dan pendidikan merupakan upaya-upaya yang senantiasa dilakukan oleh para pengambil keputusan untuk terus meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh para karyawannya, sehingga akan menghasilkan kontribusi yang memadai bagi tujuan sebuah organisasi.

Dengan demikian sumber daya manusia dapat diartikan sebagai segala usaha yang dilakukan untuk menjadikan seseorang lebih siap, lebih berkemauan dan lebih memberikan kontribusi kepada tujuan suatu organisasi. Salah satu pemberdayaan sumber daya manusia adalah melalui pemberian pelatihan agar karyawan memiliki keterampilan yang pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan.

II.2 Penilaian Prestasi Kerja

Setiap pimpinan perlu mengambil keputusan dan keputusan itu akan semakin tepat apabila informasinya juga tepat. Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah penilaian prestasi kerja. Pelaksanaan penilaian prestasi kerja itu sendiri harus benar agar informasi yang di peroleh juga benar.

Setiap perusahaan pasti akan menginginkan agar karyawannya mempunyai prestasi kerja yang baik. Dengan prestasi kerja yang baik para karyawan diharapkan akan membantu dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Bekerja menuntut kemampuan dari seseorang dengan menggunakan tenaga, dan pikiran dari manusia. Apabila manusia melaksanakan suatu kegiatan tidak disertai dengan kemampuan tenaga, dan pikirannya maka pekerjaan yang dilakukannya tidak akan menghasilkan prestasi kerja. Menurut Isyandi (2004: 82), prestasi kerja pada dasarnya merupakan hasil kerja seseorang selama jangka waktu tertentu dengan berbagai ukuran misalnya, standar, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan.

Prestasi kerja merupakan perwujudan dari hasil kerja seseorang yang akan menentukan perkembangan kariernya pada masa yang akan datang. Menurut Hasibuan (2003: 93), prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan.

Sedangkan Menurut Martoyo (2004: 90), prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, keunggulan, serta waktu.

Penilaian prestasi kerja merupakan bagian penting dari seluruh proses keorganisasian yang bersangkutan. Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara objektif terlihat pada sedikitnya dua kepentingan yaitu kepentingan karyawan yang bersangkutan dan kepentingan bagi organisasi itu sendiri.

Bagi karyawan penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, ketelitian, kekurangan dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan jalur rencana dan pengembangan karirnya.

Menurut Simamora (2004: 187), penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan.

Dengan penilaian prestasi kerja berarti para bawahan mendapat perhatian dari atasannya, sehingga mendorong mereka bergairah bekerja asalkan proses penilaiannya jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya.

Pengertian lain dari sistem penilaian prestasi menurut Moekijat (2003: 41), adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para karyawan dimana terdapat berbagai faktor yaitu:

1. Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif.
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada karyawan yang dinilai dengan maksud:
 - a. Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi karyawan yang bersangkutan untuk lebih berprestasi.
 - b. Dalam penilaian negatif, karyawan yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
 - c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak objektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya.
4. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip karyawan.
5. Hasil penilaian prestasi karyawan setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi, promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Apabila penilaian prestasi kerja tersebut terlaksana dengan baik, tertib dan benar, dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan sekaligus juga meningkatkan loyalitas organisasional dari para karyawan (anggota organisasi).

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

Adapun beberapa indikator penilaian prestasi kerja menurut Hasibuan (2003: 95) yaitu:

a. Kesetiaan

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

b. Kejujuran

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

c. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada mengajukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

d. Kreativitas

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

e. Kerja Sama

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

f. Kepemimpinan

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

g. Kepribadian

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

h. Prakarsa

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

i. Kecakapan

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

j. Tanggung Jawab

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

II.2.1 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Notoadmojo (2003: 142), penilaian prestasi karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khusus manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi kerja.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.

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

3. Keputusan-keputusan penempatan.

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

4. Kebutuhan latihan dan pengembangan.

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan, maka dari itu untuk menunjang prestasi kerja dibutuhkan pelatihan untuk karyawan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir.

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan proses staffing.

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

7. Ketidak akuratan informasional.

Prestasi yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

8. Kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan eksternal

Prestasi kerja juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Menurut Simamora (2003), manfaat penilaian prestasi kerja mempunyai dampak atas organisasi. Dengan demikian penilaian prestasi kerja mempunyai dua kepentingan, yaitu kepentingan bagi karyawan yang bersangkutan dan kepentingan organisasi.

Sedangkan menurut Siagian (2005: 227), Penilaian prestasi kerja karyawan berguna untuk perusahaan dan bermanfaat bagi karyawan, adapun manfaat penilaian prestasi kerja antara lain:

1. Mendorong peningkatkan prestasi kerja.
2. Sebagai bahan pengambilan dalam pemberian imbalan.
3. Untuk kepentingan mutasi karyawan. Prestasi kerja seseorang dimasa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya dimasa depan, apapun bentuk mutasi seperti promosi, alih tugas, alih wilayah, maupun demosi.
4. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan, baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi karyawan yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilaian prestasi kerja.

5. Membantu para karyawan menentukan rencana kariernya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karier yang paling tepat, dalam arti dengan kebutuhan para karyawan dan dengan kepentingan organisasi.

Metode atau teknik penilaian prestasi kerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Dalam prakteknya tidak ada satupun teknik yang paling sempurna, yang jauh lebih penting dalam metode ini adalah bagaimana meminimumkan masalah-masalah yang mungkin didapat pada setiap teknik yang digunakan.

II.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Simamora (2004: 241), faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi kerja antara lain adalah:

1. Perbaikan prestasi kerja.

Hal-hal yang diukur dalam perbaikan prestasi kerja adalah ketepatan, kualitas, layanan dan nilai.

2. Pengembangan karyawan

Untuk mengembangkan karyawan hal-hal yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Melihat kekuatan karyawan dengan sungguh-sungguh.
- b. Mendorong mereka untuk maju.
- c. Memberikan wawasan alat untuk membantu kemajuan mereka.
- d. Merayakan keberhasilan mereka.
- e. Membantu pekerjaan mereka dimasa-masa sulit.

3. Kepuasan karyawan

Penilaian prestasi kerja dapat membantu perusahaan dalam mengantisipasi dan sering kali mencegah ketidakpuasan karyawan. Penilaian kinerja membantu anda menemukan sikap karyawan terhadap keanekaragaman, pertumbuhan, pembelanjaan, partisipasi, keamanan, otonomi, uang dan kemampuan mereka sendiri.

4. Keputusan kompensasi

Kompensasi atau imbalan bagi karyawan sangat penting untuk diperhatikan dimana kompensasi ini dapat mempengaruhi kinerja dan produktifitas kerja karyawan.

Sehubungan dengan pendidikan dan pelatihan, faktor ini juga mempengaruhi prestasi kerja yang dapat dikelompokkan dalam perbaikan prestasi kerja dan pengembangan. Sebab dengan adanya pendidikan dan pelatihan, diharapkan prestasi kerja karyawan dapat diperbaiki dan karyawan lebih berkembang dalam melakukan inovasi di perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2004: 67-68), pada dasarnya terdapat 2 faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja seorang karyawan yaitu:

1. Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill) artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan sehari-hari,

maka ia akan lebih mudah ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man in the rihgt job*).

Adapun beberapa contoh jenis pelatihan dasar yang dapat diberikan kepada karyawan adalah:

- a. Kreatifitas yaitu teknik-teknik untuk merangsang gagasan baru dan menghasilkan inovasi berkaitan dengan pekerjaan.
- b. Manajemen waktu yaitu menanamkan kesadaran akan seberapa banyak waktu yang secara rutin terbuang dan prosedur penggunaan waktu secara lebih baik.
- c. Reduksi biaya, menanamkan kesadaran akan pemakaian biaya secara efisien dan efektif, mengendalikan serta menurunkan biaya-biaya cerdik dengan tanpa menurunkan kualitas.
- d. Evaluasi ekonomis yaitu apresiasi terhadap data yang dibutuhkan untuk menilai investasi dan bagaimana mengevaluasi proposal.
- e. Perbaikan metode, pengembangan sikap kritis yang dapat mendeteksi operasi yang tidak efisien dan mengaplikasikan studi gerak (*motion study*) serta mampu membuat diagram proses guna memperbaiki operasi yang tidak efisien.

2. Motivasi

Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja maka motivasi berprestasi yang perlu dimiliki oleh karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motivasi berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan

membentuk suatu kekuatan diri. Oleh karena itu kembangkanlah motivasi berprestasi dari dalam diri dan manfaatkan serta ciptakan situasi yang ada pada lingkungan kerja guna mencapai kinerja maksimal.

II.2.3 Metode-Metode Penilaian Prestasi Kerja

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

1. Penilaian prestasi kerja berorientasi pada masa lalu.

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

- a. Rating scale (skala penilaian).

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

- b. Checklist.

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

c. Metode peristiwa kritis.

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

d. Metode peninjauan lapangan.

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

e. Tes dan observasi.

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

f. Metode evaluasi kelompok.

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

2. Penilaian prestasi kerja berorientasi pada masa depan.

Metode penilaian prestasi kerja berorientasi masa depan memusatkan prestasi pada masa yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan dan

penetapan sasaran kerja yang sesuai dengan jabatan karyawan. Metode ini terdiri dari:

a. Penilaian diri.

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

b. Penilaian psikologis.

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

c. Teknik pusat penilaian.

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

d. Pendekatan management by objective.

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

tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang.

Metode ini lebih mengacu pada pendekatan hasil.

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

1. Sistem Penilaian (*rating system*)

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

2. Sistem Peringkat (*ranking system*)

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

nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

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

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

II.2.4 Pedoman Penyusunan Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Dharma (2004: 68), Pedoman penyusunan evaluasi prestasi kerja ada delapan langkah kegiatan yaitu:

a. Persiapan

1. Menghimpun informasi tentang prestasi kerja karyawan. Tinjauan kembali rencana kerja yang mungkin dibuat karyawan bersangkutan. Evaluasi hendaknya beranjak langsung dari rencana pekerjaan. Tinjauan kembali rencana kerja itu untuk mengetahui seberapa jauh hasil yang telah dicapai atau seberapa baik hasilnya.
2. Teliti setiap kejadian yang dapat mempengaruhi penilaian yang akan dibuat. Barangkali keadaan berubah banyak sejak disusunnya rencana pelaksanaan pekerjaan. Jika demikian halnya harus dipertimbangkan soal waktu. Dalam kaitan ini perlu diingat bahwa catatan hal-hal luar biasa yang terjadi selama jangka waktu yang tercakup dalam laporan perlu dijelaskan.

3. Tinjauan kembali format penilaian dengan mencantumkan hal-hal yang harus ada didalamnya.

b. Menyusun evaluasi

1. Tugas dan tanggung jawab pokok karyawan yang dievaluasi harus dicantumkan.
2. Prestasi karyawan dengan kriteria yang telah ditetapkan harus dibandingkan. Komentar atas hasil yang dicapai bagi masing-masing tanggung jawabnya juga dicantumkan. Hendaknya komentar tersebut diuraikan prestasi kerja yang dapat diukur dan diamati secara objektif.
3. Adanya catatan hasil yang tidak direncanakan sebelumnya. Aktivitas-aktivitas lain mungkin sekali terjadi dan tidak tercantum sebagai pertanggung jawaban utama tetapi penting artinya dalam kerangka evaluasi menyeluruh. Aktivitas-aktivitas itu meliputi setiap upaya yang dikerjakan karyawan dalam menangani pekerjaan-pekerjaan mendesak khusus inisiatif peningkatan kerja.
4. Perlunya mencatat bidang-bidang yang disarankan untuk ditingkatkan. Saran peningkatan dalam bidang itu akan sangat membantu karyawan yang bersangkutan dalam meningkatkan prestasi kerja. Langkah ini akan menyediakan informasi yang dapat digunakan dalam perencanaan peningkatan prestasi kerja dimasa yang akan datang. Karyawan bersangkutan menerima pedoman bagi pengembangan kerjanya.
5. Memeriksa ketelitian, kelengkapan, kesesuaian waktu dan format evaluasi.

Dalam sistem evaluasi kerja, para manajer dapat menentukan level prestasi itu secara menyeluruh atau secara terinci dilakukan dengan memberi rangking bagi tiap bidang pertanggung jawaban pokok.

Menurut Rusli (2004: 45), sumbangan yang diminta karyawan untuk mencapai suatu tingkat prestasi tergantung dari:

- a. Semangat atau kesediaan kerjanya yang sangat dipengaruhi oleh sikap dan tingkah lakunya.
- b. Keterampilan sangat dipengaruhi oleh kemampuannya.

Untuk menentukan siapa yang akan melakukan penilaian merupakan suatu masalah pokok dalam proses penilaian karena penetapan penilaian ini erat kaitannya dengan persoalan apakah hasil penilaian itu objektif atau tidak. Menurut Hasibuan (2004: 91), syarat-syarat penilai sebagai berikut:

1. Penilai harus jujur, adil objektif dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur yang akan dinilai supaya penilaiannya sesuai dengan realisasi/fakta yang ada.
2. Penilai hendaknya mendasarkan penilaiannya atas benar atau salah (*right or wrong*), baik atau buruk, terhadap unsur yang dinilai sehingga hasil penilaiannya jujur, adil dan objektif. Penilaian tidak boleh mendasarkan penilaiannya atas fisis rasa supaya penilaian bukan didasarkan atas suka atau tidak suka (*like or dislike*).
3. Penilaian harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan yang akan dinilainya supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggung jawabkan dengan baik.

4. Penilai harus mempunyai kewenangan (*authority*) formal, supaya mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik.
5. Penilaian harus mempunyai keimanan supaya penilaiannya jujur dan adil.

Penilaian prestasi kerja dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Penilaian Informal

Merupakan penilaian terhadap kualitas kerja yang akan diberikan karyawan terhadap perusahaan.

- b. Penilaian Formal

Merupakan wewenang seseorang atau komite untuk menilai bawahannya didalam maupun diluar pekerjaan dan berhak menetapkan kebijakan selanjutnya terhadap setiap individu karyawan. Hasil penilaian formal inilah yang akan menentukan nasib setiap karyawan apakah dipindahkan secara vertikal/ horizontal, diberhentikan atau jasanya dinaikkan.

Penilaian formal ini dibedakan menjadi:

1. Penilaian individual

Merupakan seseorang atasan langsung yang secara individual menilai perilaku dan prestasi kerja setiap karyawan yang menjadi karyawannya.

2. Penilaian korelatif

Merupakan suatu tim secara bersama-sama melakukan penilaian prestasi karyawan dan menetapkan kebijakan selanjutnya terhadap karyawan tersebut.

Dalam penilaian prestasi kerja terdapat langkah-langkah untuk menilai atau mengukur prestasi kerja seorang karyawan. Penilaian prestasi kerja terdiri dari

tiga langkah yakni mendefinisikan pekerjaan, menilai prestasi kerja karyawan dan memberikan umpan balik.

Sedangkan menurut Handoko (2004: 125), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi karyawan agar dapat mencapai prestasi kerja yang baik, yaitu:

1. Faktor lingkungan.
2. Faktor pengembangan karir dan promosi.
3. Faktor kompensasi.
4. Faktor kepuasan kerja karyawan.
5. Faktor keadaan fisik.
6. Faktor latihan dan pengembangan karyawan.

Penilaian prestasi kerja memberikan manfaat pemimpin sebagai alat dalam mengambil berbagai keputusan, bagi karyawan adalah untuk mengetahui kekurangan, potensi, tujuan, rencana, dan pengembangan karier.

Prestasi kerja karyawan harus dinilai secara jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya. Tindak lanjut penilaian ini memungkinkan karyawan di promosikan, didemosikan atau balas jasanya dinaikkan.

Dalam kehidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia, yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja. Menurut Soekidjo Notoadmojo (2003: 141), asumsi-asumsi tersebut antara lain sebagai berikut:

- a. Setiap orang memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.

- b. Setiap orang ingin mendapat penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugasnya dengan baik.
- c. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti karir yang dinaikinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- d. Setiap orang mendapat perlakuan yang objektif dari penilaian dasar prestasi kerjanya.
- e. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- f. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi.

Aspek pentingnya dari suatu sistem penilaian prestasi kerja adalah standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar ialah teridentifikasinya unsur-unsur kritik suatu pekerjaan. Standar itulah yang merupakan tolak ukur seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, perlu ditekankan bahwa penentuan standar tersebut bukanlah sifat (karangan) akan tetapi bersumber dari analisis pekerjaan yang harus dipahami dan diterima oleh para karyawan sebelum diterapkan, bukan sesudahnya agar mempunyai nilai yang tinggi, standar itu pula mempunyai nilai kompetitif dalam arti bahwa penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembanding antara prestasi kerja seorang pekerja dengan pekerja lain yang melakukan pekerjaan yang sejenis.

II.3 Promosi Jabatan

Promosi jabatan adalah arus informasi atau persuasi satu arah yang dibuat untuk mengarahkan seseorang atau organisasi kepada tindakan yang menciptakan pertukaran dalam pemasaran, dengan kata lain promosi adalah semua jenis

kegiatan pemasaran yang ditujukan untuk mendorong permintaan. Namun promosi dalam pekerjaan adalah semua jenis kegiatan untuk usaha penetapan karyawan dalam suatu jabatan.

Menurut Siagian (2010: 169), Promosi jabatan adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Dan pada umumnya promosi yang diikuti dengan peningkatan income serta fasilitas yang lain. Penghargaan atas hasil kinerja biasanya dinyatakan dalam bentuk promosi jabatan. Seorang karyawan memandang promosi sebagai sesuatu yang paling menarik dibandingkan dengan kompensasi lain hal ini disebabkan karena promosi bersifat permanen dan berlaku untuk jangka waktu yang lama. Istilah promosi jabatan berarti kemajuan, dimana sebuah promosi dapat terjadi ketika seorang karyawan dinaikkan jabatannya dari posisi yang rendah ke posisi yang lebih tinggi. Kenaikan gaji dan tanggung jawab biasanya turut menyertai promosi jabatan.

Kunci program promosi jabatan berdasarkan teori Fiedman dan Arnold (Moekijat, 2003: 116):

1. Organisasi harus menilai karyawan-karyawan secara berkala sepanjang karir mereka untuk mengetahui kekuatan individu yang dapat dipergunakan dalam pekerjaan lain dan untuk memperbaiki kelemahan individual yang merintang jalannya karir.
2. Organisasi harus dapat memberikan informasi yang lebih realistis kepada karyawan-karyawannya tidak hanya apabila organisasi itu mengambil

keputusan-keputusan mengenai penerimaan karyawan, akan tetapi juga apabila dalam hal mengambil keputusan mengenai promosi.

3. Kegiatan-kegiatan perencanaan karir menjadi amat sukses apabila kegiatan itu dikordinasi dengan kegiatan-kegiatan lain dalam manajemen sumber daya manusia, seleksi, latihan, perencanaan sumber daya manusia dan penilaian prestasi kerja.
4. Promosi jabatan besar sekali kemungkinan berhasil apabila penyelia lini terlibat. Meskipun bagian personalia dapat menyusun proses program pengembangan karir, isi sebagian besar yang sesungguhnya menjadi tanggung jawab manajemen lini. Penyelia ini sering berada dalam kedudukan yang paling baik untuk menilai kemampuan karyawan, memberi latihan yang sesuai dan mengadakan penyuluhan karir.

Sesuai dengan asas pembinaan yang berdasarkan prestasi kerja pengembangan karir karyawan dilaksanakan melalui kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan. Agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat bekerja dengan efisien dan efektif, sehingga tidak menimbulkan kejenuhan dalam pekerjaan maka diperlukan adanya suatu pengembangan karir yang meliputi; mutasi dan promosi.

II.3.1 Manfaat Promosi Jabatan

Menurut Simamora (2004: 587), manfaat dari promosi jabatan adalah sebagai berikut:

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

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

II.3.2 Dasar-dasar Promosi Jabatan

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

1. Pengalaman (senioritas), dimana promosi ini didasarkan kepada masa kerja dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan. Biasanya karyawan yang memiliki masa kerja yang cukup lama akan memiliki pengalaman yang lebih banyak.
2. Kecakapan, dalam hal ini karyawan yang memiliki kecakapan mendapat prioritas untuk dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Kecakapan yang dimaksud, adalah kecakapan dalam hal pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan. Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan elemen-elemen yang terkait dalam penyusunan kebijakan manajemen dan kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

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

II.3.3 Pertimbangan Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2004: 108), Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas utama dalam tindakan promosi.

Menurut Siagian (2010: 170), suatu organisasi atau perusahaan pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas.

Sedangkan Menurut Hasibuan (2004: 145), pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas utama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan. Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut:

1. Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan.
2. Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen. Kecakapan ini mengombinasikan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (*directing*), penilaian (*evaluating*) dan pembaharuan (*innovating*).

3. Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

II.3.4 Syarat-Syarat Dan Faktor-Faktor Promosi Jabatan

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

1. Pengalaman

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

2. Tingkat pendidikan

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

3. Loyalitas

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

4. Kejujuran

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

5. Tanggung jawab

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

6. Kepandaian bergaul

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

7. Prestasi kerja

Pada umumnya setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat untuk prestasi kinerjanya.

8. Inisiatif dan kreatif

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

Dalam promosi jabatan, faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah individu yang akan dipromosikan. Karakteristik individu secara eksklusif memfokus pada pengembangan karyawan untuk peluang-peluang karir dalam organisasi yaitu:

1. Keahlian

Faktor yang mempengaruhi kemampuan karyawan adalah faktor pengetahuan dan keterampilan. Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality. Artinya, karyawan yang memiliki kemampuan diatas rata-rata dengan pendidikan atau pengetahuan yang memadai untuk menjalankan pekerjaan yang terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang

sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man in the right job*). Menurut Rivai (2005: 35), keahlian yang harus dimiliki seseorang adalah:

1. Keahlian teknis

Adalah keahlian dalam pokok pekerjaannya serta kemampuan menerapkan teknik dan prosedur mengenai bidang kegiatan tertentu.

2. Keahlian interaksi atau hubungan antar manusia

Adalah keahlian untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami pikiran dan perasaan orang lain, serta mampu merangsang dan mendorong orang lain, termasuk anak buah dan rekan kerja.

3. Keahlian konsep

Adalah keahlian mental dalam memadukan seluruh kegiatan organisasi agar organisasi dapat mencapai tujuannya.

Menurut Robbin (2003: 251), keterampilan seorang karyawan dibagi dalam 3 kategori:

1. Keterampilan teknis

Kebanyakan diarahkan untuk menata dan memperbaiki keterampilan teknis karyawan dimana pekerjaan berubah akibat teknologi dan metode baru yang diperbaiki.

2. Keterampilan antar pribadi

Hampir semua karyawan termasuk dalam urusan kerja tergantung pada kemampuan mereka untuk berinteraksi secara efektif dengan rekan sekerja dan atasan mereka.

3. Keterampilan dalam memecahkan masalah

Para karyawan harus mampu memecahkan masalah dalam pekerjaan. Ini mencakup kegiatan mempertajam logika, sebab akibat mengembangkan alternatif, menganalisa alternatif, dan memilih pemecahan.

2. Pendidikan

Pendidikan merupakan faktor penting dalam menentukan kemampuan kerja karyawan. Menurut Handoko (2004: 80), Pendidikan dan pengalaman kerja merupakan langkah awal untuk melihat kemampuan seseorang. Sedangkan menurut Hasibuan (2004: 54), pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu.

Pemahaman akan kepribadian seseorang juga dapat dilihat dari pendidikan. Secara tradisional pendidikan merupakan kriteria utama dalam penilaian para karyawan, sedangkan pertanyaan tentang keterampilan khusus bisa digunakan untuk menilai prospek karyawan.

3. Pelatihan

Pelatihan merupakan proses belajar mengajar dengan mempergunakan teknik dan metode tertentu, guna meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang (karyawan atau kelompok orang). Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Program pelatihan berusaha mengajarkan kepada para peserta bagaimana menunaikan aktivitas atau pekerjaan tertentu. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berhubungan dengan pekerjaan. Pelatihan biasanya berfokus pada penyediaan keahlian khusus bagi para karyawan atau membantu mereka membenahi kelemahan kinerja mereka.

Menurut Gomes (2003: 27), menguraikan tentang pelatihan sebagai berikut: Pelatihan adalah sebagai usaha untuk memperbaiki *performance* pekerja/karyawan pada suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya itu.

Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktivitas pembinaan karyawan. Para manajer menyokong pelatihan karena dengan pelatihan para karyawan akan menjadi terampil dan menjadi lebih produktif, sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika karyawan sedang melakukan pelatihan.

Sedangkan menurut Nitisemito (2004: 86), memberikan pengertian tentang pelatihan sebagai berikut: *Training* atau pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan atau instansi yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan memperkembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari karyawan.

Pendidikan dan pelatihan mempunyai andil dalam menentukan efektifitas dan efisien organisasi. Menurut Simamora (2004: 278), beberapa manfaat nyata yang ditanggung dari program pendidikan, pelatihan dan pengembangan adalah:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktifitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Memberikan sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Manfaat diatas membantu baik individu maupun organisasi. Program pendidikan dan pelatihan yang efektif adalah bantuan yang berharga dalam perencanaan karir dan sering dianggap sebagai penyembuh penyakit organisasi. Apabila produktivitas menurun, ketika ketidak puasannya banyak manajer yang berfikir bahwa solusinya adalah program pendidikan dan pelatihan di seluruh perusahaan. Sayangnya, manfaat pendidikan dan pelatihan kadangkala terlampau dibesar-besarkan. Program pendidikan dan pelatihan tidak mengobati semua masalah organisasional, meskipun tentu saja program itu berpotensi untuk memperbaiki situasi tertentu sekiranya program dijalankan secara benar.

4. Pengalaman Kerja

Selain pendidikan formal yang harus dimiliki individu juga perlu memiliki pengalaman kerja, serta mampu beradaptasi dengan lingkungannya dalam organisasi, untuk meniti suatu karir dan mengembangkan potensi dirinya.

Pengalaman kerja yang dimiliki oleh pekerja dalam suatu organisasi berbeda-beda, hal ini disebabkan setiap pekerja mempunyai pengalaman dari

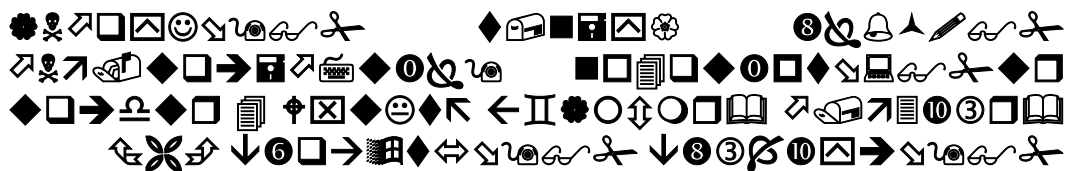
pekerjaan yang berbeda-beda yang telah diselesaikan berulang-ulang dalam menempuh perjalanan karirnya.

Pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan. Kelemahan karyawan yang kemampuannya terbatas karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian perusahaan akan dipimpin oleh orang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan perusahaan dapat disangsikan.

Menurut pendapat Siagian (2005: 52), menyatakan pengalaman kerja menunjukkan berapa lama agar supaya karyawan bekerja dengan baik. Disamping itu pengalaman kerja meliputi banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki oleh seseorang dan lamanya mereka pekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut.

II.4 Kajian Islamiah

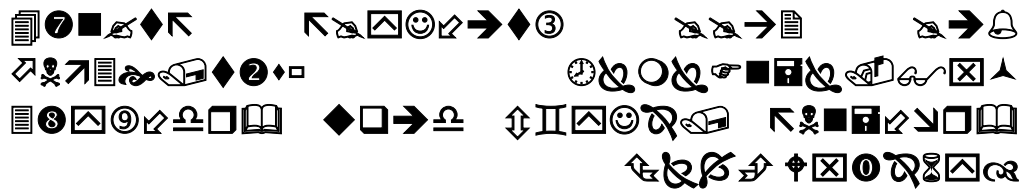
Adapun ayat yang menjelaskan tentang penilaian prestasi kerja terkandung dalam surat al-Mulk ayat 02 Allah berfirman:



Artinya:

“Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa diantara kamu yang lebih baik amalnya Dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun” (QS. Al-Mulk: 02).

Jika dengan skill yang dimilikinya karyawan merasa tidak pas bekerja dengan perusahaan tersebut, ia punya hak untuk pindah. Setiap tenaga kerja mempunyai hak dan kesempatan yang sama untuk mendapatkan pekerjaan, memilih pekerjaan, pindah dari pekerjaan lama atau baru dan memperoleh penghasilan yang lebih baik di dalam atau di luar negeri.



Artinya:

“Katakanlah, “tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing”. Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya” (QS. Al-Isra’: 84)

II.5 Penelitian Terdahulu

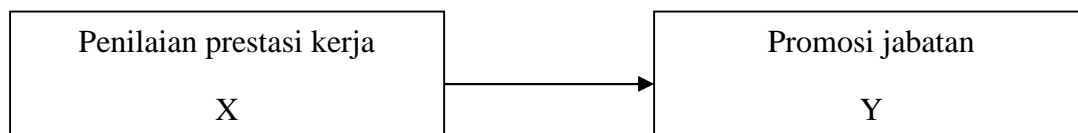
Penelitian oleh Leli Purnama Ningsih (2008) dengan judul skripsi “Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Pertimbangan Promosi Jabatan Bagian Pemasaran Pada PT. Riau Alamindo Sejahtera Pekanbaru”. Penulis menggunakan variabel penelitian berupa penilaian prestasi kerja (perbaikan prestasi kerja, pengembangan karyawan, keputusan kompensasi) dan promosi jabatan, dengan hasil penelitian menyatakan bahwa variabel X mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y.

II.6 Kerangka Berfikir

Pada penelitian ini penulis menjelaskan bentuk kerangka pemikiran, dengan variabel independent penilaian prestasi kerja (X) adalah proses melalui dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan (simamora,

2004: 187). Sedangkan variabel dependen promosi jabatan (Y) adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula (siagian, 2010: 170). Hasil penilaian prestasi kerja karyawan setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi, promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri (moekijat, 2003: 41).

Untuk mengetahui hubungan antara variabel dependen dan variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar II.1 Kerangka Berfikir

Berdasarkan gambar II.1 model penelitian dapat dijelaskan bahwa penilaian prestasi kerja (X) berpengaruh terhadap promosi jabatan (Y).

II.7 Defenisi Operasional Dan Variabel Penelitian

Variabel	Defenisi	Indikator	Skala
Penilaian Prestasi Kerja (X)	Adalah proses melalui dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan (simamora, 2004: 187).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesetiaan 2. Kejujuran 3. Kreatifitas 4. Kerjasama 5. Kepemimpinan 6. Kepribadian 7. Prakarsa 8. Kecakapan 9. Tanggung jawab 10. Kedisiplinan 11. Semangat kerja 12. Penyampaian laporan tepat pada waktunya 13. Tingkat penjualan 	Skala <i>Linkert</i>
Promosi Jabatan (Y)	Adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula (siagian, 2010: 170).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deskripsi jabatan 2. Spesifikasi jabatan 3. Penilaian prestasi 4. Proses pertimbangan promosi 5. Informasi yang jelas dalam promosi 6. Pengembangan karir 7. Masa kerja 8. Kesempatan untuk promosi 9. Pelatihan 10. Syarat-syarat promosi 	Skala <i>Linkert</i>

II.8 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah dan uraian dari teori-teori yang telah diuraikan sebelumnya maka diambil suatu hipotesis yaitu:

Diduga terdapat pengaruh penilaian prestasi kerja yang signifikan terhadap pertimbangan promosi jabatan karyawan bagian pemasaran pada PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru.

II.9 Variabel Penelitian

Adapun yang menjadi variabel penelitian dalam penulisan ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel independent (X)

Penilaian prestasi Kerja.

2. Variabel dependent (Y)

Promosi Jabatan.

BAB III METODE PENELITIAN

III.1 Lokasi Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Yamaha Alfa Scorpii bagian pemasaran, yang terletak di Jalan Sudirman No.22 (Depan MTQ) Pekanbaru-Riau. Adapun waktu penelitian yang dilakukan pada PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru dimulai pada bulan maret 2012 sampai dengan selesai.

III.2 Jenis Dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer, yaitu yang penulis kumpulkan langsung dari responden penelitian dalam bentuk pendapat responden tentang penilaian prestasi kerja dan promosi jabatan karyawan.
2. Data sekunder, yaitu data yang telah jadi atau berbentuk lampiran seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi dan tanggung jawab tiap bagian yang ada dalam perusahaan.

III.3 Populasi penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada bagian pemasaran di PT. Yamaha Alfa Scorpii pada tahun 2011 yaitu sebanyak 30 orang. Kemudian di tambah manajer bagian pemasaran dan bagian personalia masing-masing 1 orang. Dengan demikian total responden sebanyak 32 orang, kemudian pengambilan sampel dilakukan dengan metode sensus yaitu seluruh populasi dijadikan responden.

III.4 Teknik pengumpulan data

Dalam penelitian ini penulis menerapkan sistem pengumpulan data dengan menggunakan metode sebagai berikut:

1. Interview atau wawancara yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan tanya jawab dengan pihak yang berkompeten dalam perusahaan sehubungan dengan topik penelitian yang dilakukan.
2. Kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara membuat angket berupa daftar pertanyaan yang kemudian disebarakan dengan maksud untuk mendapatkan data yang bersifat primer. Koesioner tersebut menggunakan pengukuran Skala Likert yaitu dengan nilai bobot dan alternatif jawaban.

III.5 Teknik Pengolahan Data

Penelitian ini sebelum dianalisis penulis yang telah diuraikan sebelumnya, yaitu menggunakan pengukuran skala *Likert*. Pengukuran tersebut dengan memberikan nilai bobot pada masing – masing alternative jawaban sebagai berikut:

1. Apabila responden menjawab sangat baik diberi bobot 5, artinya jawaban ini mempunyai bobot nilai paling tinggi.
2. Apabila responden menjawab baik diberi bobot 4, artinya jawaban ini mempunyai bobot nilai tinggi.
3. Apabila responden menjawab cukup baik diberi bobot 3, artinya jawaban ini mempunyai bobot nilai sedang.
4. Apabila responden menjawab tidak baik diberi bobot 2, artinya jawaban ini mempunyai bobot nilai rendah.

5. Apabila responden menjawab sangat tidak baik diberi bobot 1, artinya jawaban ini mempunyai bobot nilai paling rendah.

III.6 Uji Kualitas Data

III.6.1 Uji Reliabilitas

Reliabilitas alat ukur adalah kesesuaian alat ukur dengan diukur sehingga alat ukur itu dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas atau kehandalan suatu instrumen penelitian dalam hal ini adalah pertanyaan-pertanyaan yang terkandung didalam kuesioner penelitian perlu dilakukan pengujian diawal suatu analisis sebelum dilaksanakan pengujian-pengujian tahap berikutnya. Hal ini bertujuan karena uji reliabilitas akan dapat menunjukkan konsisten dari jawaban-jawaban responden terhadap pertanyaan kuesioner yang diajukan atau dapat juga dikatakan menunjukkan adanya kesamaan jawaban (yang selanjutnya menjadi data) dalam waktu yang berbeda.

Dengan demikian, uji reliabilitas ini menjadi salah satu syarat penting yang berlaku pada metode penyebaran kuesioner. Bila uji reliabilitas menunjukkan tingkat konsisten yang rendah maka kemungkinannya pertanyaan yang diajukan dalam koesioner tidak dapat ditangkap dengan baik oleh responden, sehingga bila diajukan dalam waktu yang berbeda, jawabannya pun akan berbeda.

Menurut Sugiono (2005: 134), Dalam pengambilan keputusan uji reliabilitas adalah jika $\alpha < 0,6$ maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel.

III.6.2 Uji Validitas

Validitas alat ukur adalah akurasi alat ukur terhadap yang diukur walaupun dilakukan berkali-kali dan dimana-mana. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun dapat digunakan untuk mengukur

apa yang hendak diukur secara tepat. Validitas atau instrumen akan menggambarkan tingkat kemampuan alat ukur yang digunakan untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran. Dengan demikian, permasalahan validitas instrumen (angket) akan menunjukkan pada mampu tidaknya instrumen tersebut untuk mengukur objek yang diukur. Menurut Sugiono (2005: 136), Jika r hasil $<$ tabel dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan tidak valid, sebaliknya jika r hasil (*correlated item – total indicator*) $>$ r tabel maka dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan valid.

III.7 Uji Analisis Data

Metode analisis data adalah cara pengolahan data yang terkumpul untuk kemudian dapat memberikan interpretasi hasil pengolahan data ini digunakan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan, penelitian ini menggunakan analisis linier sederhana.

III.7.1 Analisis Regresi Linear Sederhana

Salah satu tujuan analisis data untuk memperkirakan/ memperhitungkan besarnya efek kuantitatif dari perubahan suatu kejadian lainnya. Untuk membuat ramalan y dengan menggunakan nilai dari X , maka X harus mempunyai hubungan yang kuat. Besarnya pengaruh X terhadap Y diukur dengan koefisien regresi. Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan.

Untuk pengujian dalam penilaian ini menggunakan SPSS 17

Penilaian prestasi kerja (X) dan promosi jabatan (Y)

$$Y = a + bX$$

Dimana:

Y = promosi jabatan

X = penilaian prestasi kerja

a = konstanta

b = koefisien regresi yang akan dihitung

III.7.2 Koefisien Korelasi (R)

Menurut Sugiyono pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut:

Tabe III.1. Memberikan interpretasi koefisien korelasi

Koefisien	Tingkat hubungan
0,00-0,199	Sangat rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Cukup kuat
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat kuat

Sumber: sugiyono (2005:183)

Dalam penelitian ini menggunakan regresi linier sederhana maka variabel independen yaitu penilaian prestasi kerja (x) dan variabel dependen promosi jabatan (y). Yang dinyatakan R^2 untuk menyatakan koefisien determinasi atau seberapa besar pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan sedangkan r^2 untuk menyatakan koefisien determinasi parsial variabel independen terhadap variabel dependen.

III.7.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) adalah sebuah koefisien yang menunjukkan persentase pengaruh semua variabel independen terhadap dependen. Persentase tersebut menunjukkan seberapa besar variabel independen (*penilaian prestasi kerja*) dapat menjelaskan variabel dependennya (*promosi jabatan*). Semakin besar

koefisien determinasinya, semakin baik variabel dependen dalam menjelaskan variabel independennya.

III.8 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas dalam pengujian ini menggunakan analisis grafik. Dengan melihat *normal probability plot*, yang membandingkan distribusi sesungguhnya dengan distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data akan membandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

III.9 Pengujian Hipotesis

Uji T – Statistik digunakan untuk menguji variabel-variabel bebas secara individual (parsial) terhadap variabel terikat. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai T_{Hitung} dengan T_{Tabel} . Apabila $T_{Hitung} > T_{Tabel}$ dengan signifikan dibawah 0,05 (5%) maka secara individual (parsial) variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, begitu juga sebaliknya. Untuk pengujian dalam penelitian ini digunakan program SPSS 17.0.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

IV.1 Sejarah PT. Yamaha Alfa Scorpii

Seiring dengan perkembangan zaman, maka berkembang pula kebutuhan manusia. Pada saat ini kebutuhan makin meningkat pula, yaitu tidak hanya kebutuhan primer saja tetapi lainnya. Salah satunya kebutuhan akan sarana transportasi, seperti mobil dan sepeda motor.

Pada tanggal 16 Desember 1996, Mr. Budi Wijaya mendirikan Perseroan Terbatas (PT). Dengan SIUP 05911. Dinas 04-01/U5 PG/PB/12-01 Mr. Budi Wijaya, dan SITU 2415-H-WK-1996, dan TDP 04. 011. 5101.847. Ini merupakan perusahaan yang berbentuk PT. tertutup, dimana tidak setiap orang dapat menanamkan modalnya, hanya yang memiliki hubungan tertentu saja misalnya hubungan keluarga. Jadi modal yang dimiliki perusahaan berasal dari anggota keluarga.

PT. Yamaha Alfa Scorpii yang beralamatkan di Jl. Sudirman No. 22 (Depan MTQ) Pekanbaru. PT. Yamaha Alfa Scorpii mempunyai cabang-cabang atau anak perusahaan yang membantu melaksanakan operasional usaha dengan tujuan untuk mendapatkan laba yang saling menguntungkan antara kedua belah pihak. Cabang-cabang tersebut beralamat di Jl. Jendral Sudirman Ujung Batu, dan di Jl. Raya Pekanbaru-Duri Km 71 Kandis.

IV.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Agar tujuan yang telah diterapkan tercapai, diperlukan suatu struktur organisasi yang mencerminkan pembagian tugas dan wewenang didalam suatu organisasi. Dengan

pembagian tugas dan wewenang yang jelas, organisasi akan mengalokasikan berbagai sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi biasanya berbentuk suatu bagan yang dapat memberikan gambaran lebih jelas tentang pemisahan tugas dan tanggung jawab antar bagian.

PT. Yamaha Alfa Scorpii mempunyai struktur organisasi sebagaimana terlihat pada gambar, berikut ini:

Adapun tugas dari masing-masing bagian yang tergambar dalam struktur organisasi adalah sebagai berikut:

1. General Manager

General Manager adalah pemimpin di perusahaan yang membawahi sejumlah operasional manager, manager dan kepala bagian.

Tugas dan tanggung jawabnya meliputi:

- a. Memimpin dan mengkoordinasikan kegiatan yang berhubungan dengan operasional perusahaan keseluruhan, meliputi personalia/ administrasi, pembelian bahan-bahan, penjualan (*marketing*) dan produksi.
- b. Mengontrol setiap kegiatan agar sesuai dengan jadwal yang sudah dibuat.
- c. Mengontrol kegiatan peyediaan bahan-bahan yang diperlukan.
- d. Mengembangkan jenis produk baru berdasarkan kebutuhan pasar.
- e. Memperluas pasar.

Wewenang dari general manager adalah sebagai berikut:

- a. Mengawasi dan mengambil tindakan-tindakan (*action*) yang diperlukan terhadap manajer produksi, manajer keuangan dan manajer *marketing*.

Tanggung jawab dari general manager adalah sebagai berikut:

- a. Bertanggung jawab kepada Direktur mengenai pelaksanaan instruksi-instruksi atau arahan-arahan Direktur.

2. Ka Keuangan

Tugas-tugas manajer keuangan adalah sebagai berikut:

- a. Mengawasi, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan anggaran

perusahaan sesuai dengan sistem dan prosedur yang berlaku.

- b. Merencanakan, mengkoordinasikan, menggerakkan, mengevaluasi pelaksanaan dan penyusunan laporan keuangan berkala yang meliputi neraca, laporan rugi laba dan laporan perubahan modal untuk kepentingan pihak intern dan ekstren.
- c. Mengatur posisi dan strategi pembayaran *supplier*, bunga bank, cicilan pinjaman bank, dan lain-lain sesuai dengan posisi saldo bank dan kondisi perusahaan sehingga tercapai kelancaran *liquiditas* dan pembinaan *supplier* sebaik mungkin.
- d. Memecahkan masalah-masalah yang timbul dalam ruang lingkup keuangan dan mengambil keputusan untuk keuangan.
- e. Menjaga dan memelihara hubungan baik dengan bank yang terkait dengan pihak pajak sehingga perusahaan tidak mengalami penekanan oleh pihak ekstren.
- f. Melaksanakan dengan sebaik-baiknya tugas-tugas lain yang diberikan pimpinan.

Wewenang manajer keuangan adalah sebagai berikut:

- a. Memberi saran, nasehat dan memberikan penilaian terhadap kinerja bawahannya.
- b. Memberikan sanksi terhadap kesalahan dan pelanggaran bawahan.
- c. Meminta nasehat, petunjuk dan bimbingan dari atasannya.

Tanggung jawab manajer keuangan adalah sebagai berikut:

- a. Merencanakan, menggerakkan, mengontrol, mengendalikan dan

mengevaluasi semua pelaksanaan dan mekanisme kerja baik pembuatan program administrasi dan pengontrolan atas implementasi anggaran, standar biaya operasi, alokasi biaya dan pengendalian laporan keuangan secara umum dalam ruang lingkup keuangan yang digunakan manajemen.

- b. Memberikan laporan dan bertanggung jawab kepada wakil direktur keuangan mengenai pelaksanaan tugas-tugasnya.

3. Ka Kolektor

Adapun tugas dan tanggung jawab bagian ini adalah:

- a. Melakukan penagihan terhadap konsumen yang mengambil sepeda motor secara kredit.
- b. Bertanggung jawab atas segala tunggakan yang terjadi akibat keterlambatan pembayaran oleh konsumen.

4. Ka Pemasaran

Manajer pemasaran berkaitan dengan pengenalan produk terhadap pasar dan tentang pengembangan produk agar dapat memahami keinginan konsumen.

Wewenang manajer pemasaran adalah, sebagai berikut:

- a. Menentukan target penjualan produk.
- b. Mengontrol pemasaran produk sepeda motor yang ada di perusahaan PT. Yamaha Alfa Scorpii.

Tanggung jawab dari manajer pemasaran adalah, sebagai berikut:

- a. Ka pemasaran bertanggung-jawab terhadap perolehan hasil penjualan dan

penggunaan dana promosi.

- b. Ka pemasaran membina bagian pemasaran dan membimbing seluruh karyawan dibagian pemasaran.

Bagian ini membawahi:

- a. Ka Penjualan

Adapun tugas dan tanggung jawab bagian ini adalah:

1. Menjaga hubungan baik dengan para pelanggan.
2. Membuat laporan atas segala aktifitas penjualan dalam periode tertentu.
3. Melaksanakan tujuan dan sasaran penjualan.

- b. Sales Manager

Adapun tanggung jawab sales manager adalah:

1. Mengatur transportasi produk yang telah terjual.
2. Memberi kompensasi, memotivasi dan mengontrol salesman.

- c. Salesman

Adapun tanggung jawab salesman adalah:

1. Mencari pembeli baru untuk meningkatkan penjualan perusahaan.
2. Melakukan promosi produk perusahaan kepada konsumen.

- 5. Ka *Spare part*

Bagian ini bertanggung jawab melayani segala aktifitas penjualan suku cadang kendaraan bermotor merk Yamaha serta memberikan pelayanan purna jual.

- 6. Ka Mekanik

Tugas dan tanggung jawab mekanik adalah:

- a. Melayani *servis* kendaraan atau keluhan dari pemilik kendaraan bermotor.
- b. Melakukan *final cheking* terhadap seluruh kendaraan yang akan dijual.

IV.3 Aktifitas Perusahaan

PT. Yamaha Alfa Scorpii merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penjualan sepeda motor merk yamaha. Didalam melakukan penjualan, perusahaan membuat kebijaksanaan dimana penjualan tidak hanya secara tunai, namun juga melakukan penjualan secara kredit.

PT. Yamaha Alfa Scorpii merupakan salah satu dealer resmi penjualan sepeda motor merk yamaha di Pekanbaru. Sepeda motor merk yamaha yang dijual meliputi Jupiter Z/ MX, Vega ZR, Scorpio, Vixion, Mio, Byson, Xeon, New Lexam, dan lain-lain. Didalam melakukan penjualan secara kredit, perusahaan menetapkan uang muka yang besarnya berkisar 20% hingga 40% dari harga jual, ditambah dengan bunga dan biaya administrasi.

Daerah penjualan perusahaan tidak hanya dipekanbaru saja namun juga kedaerah lain seperti Kampar, Kerinci, Duri, Rohul, Rohil, Siak dan lain-lain. Selain melakukan penjualan kepada perorangan, perusahaan juga melakukan kerja sama dengan Koperasi Unit Desa (KUD) di daerah-daerah untuk menyalurkan sepeda motor keanggota-anggotanya. Kemudian anggota KUD tersebut bisa membayar melalui KUD itu sendiri atau langsung membayar keperusahaan.

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

V.1 Identitas Responden

Seperti yang dikemukakan pada bab terdahulu, bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap pertimbangan promosi jabatan karyawan bagian pemasaran pada PT. YAMAHA ALFA SCORPII Pekanbaru. Namun sebelum penulis menjelaskan secara terperinci hasil penelitian yang berkaitan dengan hal tersebut diatas, ada baiknya terlebih dahulu melihat gambaran umum atau karakteristik responden. Selanjutnya ciri-ciri responden tersebut dapat diharapkan memperjelas dan menambah informasi yang akan berguna untuk menggambarkan latar belakang responden.

Dalam penulisan ini responden berjumlah 32 orang. Jadi total kuisioner yang dapat diolah dari jumlah keseluruhan kuisioner yang disebarkan adalah 32 rangkap. Sedangkan data responden terlihat pada tabel V.1 dibawah ini:

Tabel V.1 Data Responden Berdasarkan Umur

Keterangan	Frekuensi	Persentase
25 s/d 35 tahun	22	68.75%
36 s/d 45 tahun	6	18.75%
46 s/d 55 tahun	4	12.5%
Total	32	100 %

Sumber: Data Primer Yang Diolah

Dari data diatas dapat dijelaskan bahwa yang berumur 25 s/d 35 tahun sebanyak 22 orang atau sebesar 68.75%, yang berumur antara 36 s/d 45 tahun sebanyak 6 orang

atau sebesar 18.25%, dan yang berumur 46 s/d 55 tahun sebanyak 4 orang atau sebesar 12.5%.

Tabel V.2 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	31	96.88%
Perempuan	1	3.12%
Total	32	100 %

Sumber: Data Primer Yang Diolah

Dari data diatas dapat dijelaskan bahwa data responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 31 orang atau sebesar 96.88%. Dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 1 orang atau sebesar 3.12%

Table V.3 Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Keterangan	Frekuensi	Persentase
SMU	4	12.5%
D1 – D3	10	31.25%
S1	16	50%
S2	2	6.25%
Total	32	100%

Sumber: Data Primer Yang Diolah

Dari data diatas dapat dijelaskan bahwa data responden yang berpendidikan SMU sebanyak 4 orang atau sebesar 12.5%, D1-D3 sebanyak 10 orang atau sebesar 31.25%, S1 sebanyak 16 orang atau sebesar 50% dan yang berpendidikan S2 sebanyak 2 orang atau sebesar 6.25%.

Table V.4 Data Responden Berdasarkan Bagian / Bidang Tugas

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Salesman	10	31.25%
Sales Manager	14	43.75%
Ka.Penjualan	6	18.75%
Manger Pemasaran	1	3.12%
Manager Personalia	1	3.13%
Total	32	100%

Sumber: Data Primer Yang Diolah

Dari data diatas dapat dijelaskan bahwa data responden yang menempati bidang salesman sebanyak 10 atau sebesar 31.25%, sales manager 14 orang atau sebesar 43.75%, Ka.penjualan sebanyak 6 orang atau sebesar 18.75%, manager pemasaran 1 orang atau sebesar 3.13% dan bidang manager personalia sebanyak 1 orang atau sebesar 3.12%.

V.2 Kualitas Data

V.2.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

a. Uji Validitas

Menurut Sugiono (2005: 136), Jika r hasil $<$ tabel dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan tidak valid, sebaliknya jika r hasil (*corraled item – total indicator*) $>$ r tabel maka dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan valid.

Untuk perhitungan validitas dan reliabilitas instrumen item masing-masing variabel pada penelitian yang dilakukan menggunakan program SPSS 17.0. Untuk selanjutnya peneliti membuat rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas seperti dalam Tabel V.5 dibawah ini:

Tabel V.5 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

Variabel			
Penilaian prestasi kerja	X1.1	0.546	Valid
	X1.2	0.591	Valid
	X1.3	0.570	Valid
	X1.4	0.499	Valid
	X1.5	0.648	Valid
	X1.6	0.663	Valid
	X1.7	0.649	Valid
	X1.8	0.506	Valid
	X1.9	0.551	Valid
	X1.10	0.435	Valid
	X1.11	0.498	Valid
	X1.12	0.099	Tidak Valid
	X1.13	0.318	Valid
Promosi jabatan	Y1.1	0.441	Valid
	Y1.2	0.360	Valid
	Y1.3	0.445	Valid
	Y1.4	0.467	Valid
	Y1.5	0.443	Valid
	Y1.6	0.339	Valid
	Y1.7	0.462	Valid
	Y1.8	0.422	Valid
	Y1.9	0.499	Valid
	Y1.10	0.413	Valid

Sumber: Data Olahan SPSS

Dari tabel di atas diketahui bahwa semua butir instrument variabel bebas (*penilaian prestasi kerja*) (X) dan variabel terikat (promosi jabatan) (Y) dinyatakan valid karena r hitung $> 0,30$. Berdasarkan nilai uji *validitas* butir instrumen seluruh variabel di atas, dapat disimpulkan bahwa data kuesioner yang peneliti gunakan dalam penelitian sudah representatif. Dalam artian mampu mengungkapkan data dan variabel yang diteliti secara tepat.

b. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiono (2005: 134), Dalam pengambilan keputusan uji reliabilitas adalah jika $\alpha < 0,6$ maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel. Adapun hasil uji reliabilitas dari data yang peneliti gunakan sebagai berikut:

Tabel V.6 Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
<i>Penilaian prestasi kerja (X)</i>	0.712	Reliabel
<i>Promosi jabatan (Y)</i>	0.669	Reliabel

Sumber: Data Olahan SPSS

Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan bahwa variabel independen maupun dependen dapat dikatakan reliabel, karena nilai alphanya $> \text{Alpha cronbach}$ (0,6). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data kuesioner yang peneliti gunakan dalam penelitian ini sudah representatif, dalam arti pengukuran datanya dapat dipercaya.

V.3 Deskripsi Variabel

Dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) variabel yang diteliti. Terdiri dari 1 (satu) variabel terikat dan 1 (satu) variabel bebas. *Penilaian prestasi kerja*, (variabel bebas) dan *promosi jabatan* (variabel terikat). Melalui kuesioner yang telah disebar, diperoleh data mengenai variabel-variabel tersebut sebagai berikut:

V.3.1 Penilaian prestasi kerja

Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan pada PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru. Selain tingkat penjualan yang perlu di nilai dalam menentukan karyawan

itu berprestasi atau tidak terdapat juga tingkat kedisiplinan, semangat kerja dan penyampaian laporan tepat pada waktu yang telah ditentukan. Penilaian prestasi kerja itu sendiri dilakukan oleh manager pemasaran.

waktu pelaksanaan penilaian prestasi kerja dilakukan selama karyawan tersebut bekerja pada perusahaan. Menjelang akhir tahun hasil rekapitulasi penilaian prestasi kerja karyawan diserahkan kepada general manager perusahaan untuk dilihat terlebih dahulu, hasil penilaian prestasi kerja nantinya untuk mengetahui apakah karyawan tersebut berhak di promosikan atau tidak. Tujuan penilaian prestasi kerja yaitu mendorong peningkatan prestasi kerja karyawan, dan sebagai bahan pengambilan dalam pemberian imbalan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru.

Dari tanggapan responden tentang variabel penilaian prestasi kerja yang terdiri dari 12 (dua belas) pernyataan yang bernilai positif dapat dilihat pada tabel rekapitulasi berikut ini:

Tabel V.7: Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Variabel Penilaian Prestasi Kerja

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
		SB	B	CB	TB	STB	
1.	Kesetiaan yang saya berikan dengan cara kesediaan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan menurut saya.	16	13	3	-	-	32
2.	Menurut saya kejujuran yang saya miliki untuk memegang jabatan tertentu didalam perusahaan.	20	10	2	-	-	32

Sumber: Data Primer Yang Diolah

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
		SB	B	CB	TB	STB	
3.	Gagasan atau ide-ide yang saya keluarkan dalam melaksanakan proses penjualan dan pemasaran.	15	16	1	-	-	32
4.	Kerja sama yang saya lakukan dengan sesama karyawan lain untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik menurut saya.	8	16	6	2	-	32
5.	Jiwa kepemimpinan yang ada pada diri saya dalam hal menyelesaikan pekerjaan ataupun masalah yang ada menurut pendapat saya.	23	8	1	-	-	32
6.	Kepribadian yang saya miliki untuk mendapatkan prioritas utama di dalam perusahaan.	18	14	-	-	-	32
7.	Pertimbangan pengambilan keputusan dalam hal pekerjaan yang saya lakukan dengan pimpinan.	19	13	-	-	-	32
8.	Kecakapan yang saya miliki dalam memasarkan produk perusahaan, menurut saya.	15	17	-	-	-	32
9.	Kesiapan saya dalam hal menerima resiko atas hasil pekerjaan yang saya lakukan.	19	12	1	-	-	32
10.	Menurut saya tingkat kehadiran karyawan akan batas waktu masuk kantor yang telah perusahaan tentukan.	20	9	2	1	-	32
11.	Semangat kerja yang saya miliki dalam menyelesaikan pekerjaan, menurut saya.	17	11	2	2	-	32
12.	Tingkat penjualan yang saya hasilkan dalam perusahaan, menurut saya.	12	17	2	1	-	32
Jumlah		202	156	20	6	-	384
Persentase		52.60	40.62	5.21	1.56	-	%

Sumber: Data Primer Yang Diolah

Dari Tabel V.7 tanggapan responden terhadap prestasi kerja karyawan dapat dilihat bahwa 202 responden atau sebesar 52.60% menyatakan sangat baik, 156 responden atau sebesar 40.62% menyatakan baik, 20 responden atau sebesar 5.21% menyatakan cukup baik dan 6 responden atau sebesar 1.56% menyatakan tidak baik.

V.3.2 Promosi Jabatan

Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan pada PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru. Promosi jabatan yang dilakukan perusahaan yaitu pada akhir tahun setelah hasil rekapitulasi penilaian prestasi kerja dilihat oleh general manager perusahaan. Dilihat dari tabel I.1, jumlah karyawan yang di promosikan mengalami peningkatan pada tiap tahunnya. Promosi jabatan memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin. Dengan sistem promosi jabatan karyawan yang efektif dapat menyebabkan efisiensi organisasional yang lebih besar dan tingkat moral kerja karyawan yang tinggi.

Dari tanggapan responden tentang variabel promosi jabatan yang terdiri dari 10 (Sepuluh) pernyataan yang bernilai positif dapat dilihat pada tabel rekapitulasi berikut ini:

Tabel V.8: Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Variabel Promosi Jabatan

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
		SS	S	CS	TS	STS	
1.	Bagi karyawan deskripsi jabatan yang ditentukan perusahaan sudah sangat jelas.	17	6	6	3	-	32

Sumber: Data Primer Yang Diolah

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Jumlah
		SS	S	CS	TS	STS	
2.	Dalam pertimbangan promosi jabatan perusahaan menggunakan spesifikasi jabatan.	16	8	6	2	-	32
3.	Untuk pertimbangan promosi jabatan perusahaan sudah membuat penilaian prestasi secara benar dan adil kepada setiap karyawan.	22	7	3	-	-	32
4.	Proses pertimbangan promosi jabatan yang dilakukan perusahaan sudah sangat jelas bagi karyawan.	13	12	-	7	-	32
5.	Dalam promosi jabatan perusahaan sudah memberikan informasi yang jelas kepada karyawan.	19	11	2	-	-	32
6.	Pengembangan karir yang dilakukan perusahaan sangat membantu karyawan.	19	7	3	3	-	32
7.	Masa kerja digunakan oleh perusahaan untuk pertimbangan promosi jabatan.	12	7	7	6	-	32
8.	Perusahaan sudah bersikap adil didalam memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk dipromosikan.	16	11	4	1	-	32
9.	Perusahaan memberikan pelatihan kepada saya untuk menguasai suatu jabatan pada masa yang akan datang.	20	8	2	2	-	32
10.	Syarat-syarat pemberian promosi yang dilakukan oleh perusahaan diberitahukan sebelumnya pada karyawan.	18	12	2	-	-	32
Jumlah		172	89	35	24	-	320
Persentase		53.75	27.81	10.94	7.5	-	%

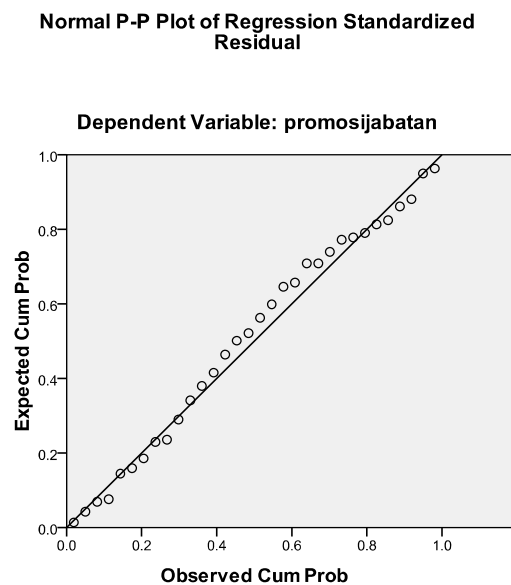
Sumber: Data Primer Yang Diolah

Dari Tabel V.8 dapat dilihat bahwa 172 responden atau sebesar 53.75% menyatakan sangat setuju, 89 responden atau sebesar 27.81% menyatakan setuju, 35 responden atau sebesar 10.94% menyatakan cukup setuju dan 24 responden atau sebesar 7.5% menyatakan tidak setuju.

V.4 Uji Normalitas

Bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada grafik plot sebagai berikut:

Gambar V.1 : Uji Normalitas



Dari grafik tersebut tampak bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas yang berarti data telah terdistribusi normal.

V.5 Uji Hipotesis

Seperti telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa untuk menguji hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana dengan bantuan program SPSS 17.00 *for windows* dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap pertimbangan promosi jabatan

karyawan bagian pemasaran pada PT. Yamaha Alfa Scorpii pekanbaru, hasil analisis regresi sederhana dapat dilihat pada tabel V.9 sebagai berikut:

Tabel V.9: Hasil Analisis Regresi Sederhana

Coefficients ^a									
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1 (Constant)	58.232	9.317		6.250	.000	39.204	77.261		
Penilaian prestasi kerja	-.269	.162	.290	3.862	.004	-.600	.062	1.000	1.000

a. Dependent Variable: promosijabatan

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana diatas diperoleh koefisien untuk variabel *penilaian prestasi kerja* (X) sebesar 0,269, konstanta sebesar 58.232

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana pada Tabel V.9 maka dihasilkan persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut:

$$Y = a + bX + e$$

$$Y = 58.232 + 0.269X + e$$

Keterangan:

Y = Promosi Jabatan

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

X = Penilaian Prestasi Kerja

e = Error term

Arti persamaan regresi linear sederhana tersebut adalah:

1. Jika diasumsikan variabel penilaian prestasi kerja adalah konstanta dengan nol, maka nilai promosi jabatan karyawan PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru akan bernilai sebesar 58.232. Nilai ini bisa berasal dari penerapan penilaian prestasi kerja yang selama ini telah berlangsung di perusahaan, atau berasal dari kontribusi faktor-faktor lainnya yang tidak ikut dibahas dalam penelitian ini.
2. Jika diasumsikan variabel penilaian prestasi kerja terjadi peningkatan sebesar satu satuan, maka akan terjadi peningkatan promosi jabatan sebesar 0,269. Artinya, semakin meningkatnya penilaian prestasi kerja maka semakin meningkat pula promosi jabatan pada PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru.

V.6 Uji Parsial (Uji T)

Uji parsial atau uji T digunakan untuk menyelidiki masing-masing variabel bebas yang berpengaruh secara signifikan terhadap promosi jabatan.

Hasil uji T menggunakan program SPSS 17.00 dapat dilihat pada tabel V.10 sebagai berikut:

Tabel V.10 : Uji Parsial (Uji T)

Model	T _{hitung}	T _{tabel}	Sig
1 (constant)	6.250		.000
Penilaian prestasi kerja	3.862	2.03	.004

a. Dependent variable : promosi jabatan

Sumber : Data olahan SPSS

Dari tabel diatas diperoleh hasil $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan nilai $3.862 > 2.03$, menunjukkan pengaruh yang signifikan antara variabel penilaian prestasi kerja terhadap variabel promosi jabatan maka hipotesis diterima.

Pengujian dengan membandingkan nilai profabilitas T_{hitung} dengan profabilitas 0,05. Apabila nilai profabilitas $T_{hitung} < 0,05$ maka hipotesis diterima.

Berdasarkan pertimbangan tabel V.10 diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- a. Berdasarkan tabel V.10 untuk *penilaian prestasi kerja* (X) dengan signifikan $0,004 < 0.05$ sehingga terbukti bahwa variabel *penilaian prestasi kerja* secara signifikan berpengaruh terhadap promosi jabatan.

V.7 Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan program SPSS 17.00 *for windows*, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel V.11 : Koefisien Determinasi

Model Summary ^b			
Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.490 ^a	.384	.254

a. Predictors: (Constant), penilaian prestasi kerja

b. Dependent Variable:promosi jabatan

Sumber: Data Olah SPSS

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai R sebesar 0.490, hal ini menunjukkan bahwa adanya hubungan yang cukup kuat. Menurut Sugiono (2005: 183) interval koefisien antara 0.40-0.599 tingkat hubungannya cukup kuat.

Dan dari tabel diatas juga terlihat bahwa nilai R^2 (*R Square*) sebesar 0.384 atau 38.4%. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja mempengaruhi sebesar 38.4% terhadap promosi jabatan, sedangkan 61.6% dipengaruhi oleh variabel lain.

V.8 Pembahasan Hasil Penelitian

1. Penilaian Prestasi Kerja Karyawan PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru

Hasil penelitian yang dilakukan peneliti dari variabel penilaian prestasi kerja pada PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru terdiri dari tingkat; kesetiaan, kejujuran, kreatifitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, tanggung jawab, penjualan, kedisiplinan, semangat kerja dan penyampaian laporan tepat pada waktu yang telah ditentukan. Menunjukkan penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan sudah sangat baik.

2. Promosi Jabatan Karyawan PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru

Hasil penelitian yang dilakukan peneliti dari variabel promosi jabatan karyawan PT. Yamaha Alfa Scorpii pekanbaru yang terdiri dari, deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, penilaian prestasi, proses pertimbangan promosi, informasi yang jelas dalam promosi, pengembangan karir, masa kerja, kesempatan untuk promosi, pelatihan dan syarat-syarat promosi yang telah ditentukan. Berdasarkan pada penelitian ini, pada umumnya promosi jabatan karyawan yang dilakukan oleh pihak PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru tergolong baik walaupun ada sedikit kekurangan.

3. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Pertimbangan Promosi Jabatan Karyawan Bagian Pemasaran Pada PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan beserta langsung dengan pengujian-pengujian baik secara kualitas data maupun dengan pengujian hipotesis. memperlihatkan hasil uji parsial (t-test), variabel penilaian prestasi kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan. Besarnya kontribusi variabel penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan ditunjukkan nilai koefisien determinasi atau R square (R^2) sebesar 0,384 yang berarti bahwa penilaian prestasi kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan sebesar 38.4%.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

VI.1. Kesimpulan

Kesimpulan dari hasil penelitian Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Pertimbangan Promosi Jabatan Karyawan Bagian Pemasaran Pada PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru sebagai berikut:

- a. Berdasarkan analisis regresi linier sederhana, diperoleh hasil $Y = 58.232 + 0.269X + e$
 1. Konstanta 58.232: artinya jika diasumsikan variabel penilaian prestasi kerja adalah konstanta dengan nol, maka nilai promosi jabatan karyawan PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru akan bernilai sebesar 58.232.
 2. Koefisien regresi variabel penilaian prestasi kerja (X) sebesar 0.269: artinya jika diasumsikan variabel penilaian prestasi kerja terjadi peningkatan sebesar satu satuan, maka akan terjadi peningkatan promosi jabatan sebesar 0,269. Artinya, semakin meningkatnya penilaian prestasi kerja maka semakin meningkat pula promosi jabatan pada PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru.
- b. Secara Parsial variabel *penilaian prestasi kerja* berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi $0,004 < 0,05$.
- c. Nilai R Square sebesar 0.384 yang artinya 38.4% penilaian prestasi kerja mempengaruhi promosi jabatan pada PT. Yamaha Alfa Scorpii Pekanbaru. Sedangkan sisanya 61.6% dipengaruhi sebab-sebab lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

VI.2. Saran

- a. Perusahaan harus melakukan penilaian prestasi kerja seefektif mungkin terhadap karyawan, agar pada masa yang akan datang promosi jabatan yang dilakukan perusahaan tepat.
- b. Penilaian prestasi kerja harus dilakukan dengan objektif, adil, dan transparan antara penilai dan karyawan yang dinilai, agar tidak menimbulkan pihak yang merasa dirugikan dan kecurangan dalam penilaian prestasi kerja karyawan itu sendiri.
- c. Diharapkan kepada karyawan untuk melihat perencanaan dan pengembangan karir yang ada terlebih dahulu, sebagai referensi untuk mendapatkan gambaran jenjang karir atau posisi jabatan yang bisa diisi pada masa yang akan datang.
- d. Perusahaan memberikan informasi syarat-syarat promosi jabatan kepada karyawan, seperti; deskripsi jabatan, dan spesifikasi jabatan, agar karyawan menguasai jabatan yang diberikan perusahaan pada masa yang akan datang.
- e.

DAFTAR PUSTAKA

- Dhama, Agus, 2004. *Manajemen Prestasi Kerja*, Edisi Revisi, CV. Rajawali, Jakarta
- Gomes, Cardoso, F, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi: Yogyakarta
- Hasibuan Malayu SP, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- _____, 2004, *Organisasi dan Motivasi*, Edisi Pertama, Penerbit bumi Aksara, Jakarta
- Imam Ghozali, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Cetakan ke Empat, UNDIP, Semarang
- Isyandi, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Global*, UNRI Press, Pekanbaru
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Penerbit Remaja Rosda Karya, Bandung
- Martoyo, Susilo, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*, Cetakan Pertama, BPFE, Yogyakarta
- Moekijat, 2003, *Manajemen Kepegawaian*, Tugu, Bandung
- _____, 2004, *Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keempat, Penerbit Mandar Jaya, Bandung
- Nitisemito, Alex S, 2004, *Manajemen Personalia*, Edisi Revisi, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta
- Notoatmodjo Soekidjo, 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta

Rivai, Verthzal, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*, Edisi I, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta

_____, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Robbins, Stephen, P, 2003, *Perilaku Organisasi*, Edisi Indonesia, Jilid I, Edisi Sembilan, Jakarta: Indek Kelompok Gramedia

Rusli, Syarif, 2004, *Teknik Latihan Dan Pembinaan*, PT. Angkasa: Bandung

Sedarmayanti, DR, MPD, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, CV Mandar Maju, Bandung

Simamora, Henry, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, STIE YKPN, Yogyakarta

_____, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Bumi Aksara

Sondang. P. Siagian, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi I, Cetakan 12 Jakarta, PT. Bumi Aksara

_____, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi I, Cetakan 17, Jakarta, PT. Bumi Aksara

_____, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi I, Cetakan 18, Jakarta, PT. Bumi Aksara

Sugiyono, 2005, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.

Tani Handoko T, 2004, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Mannusia*, Edisi revisi, Penerbit BPFE, Yogyakarta

(<http://junaidichaniago.wordpress.com>).2010