

**PENGARUH PROMOSI JABATAN TERHADAP  
PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA  
PT. PROSPECT MOTORS**

Oleh  
Hilmi Ihwal  
NIM: 4122.4.17.11.0109

**SKRIPSI**

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian guna memperoleh gelar Sarjana pada  
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya  
Mukti



**PROGAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS WINAYA MUKTI  
BANDUNG  
2018**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH PROMOSI JABATAN TERHADAP  
PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA  
PT. PROSPECT MOTORS**

Oleh  
Hilmi Ihwal  
NIM: 4122.4.17.11.0109

**SKRIPSI**

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian guna memperoleh gelar Sarjana pada  
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya  
Mukti

**Bandung, .....**  
Pembimbing

Dr. Ir. Adriza, M.Si.

Mengetahui,  
Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

H. Deden Komar Priatna, ST., SP.,MM.,CHRA

## LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hilmi Ihwal  
N I M : 4122.4.17.11.0109  
Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi saya dengan judul Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Prospect Motors adalah:

1. Merupakan skripsi asli dan belum pernah diajukan sebelumnya oleh siapapun untuk mendapatkan gelar akademik Sarjana Ekonomi, baik di Universitas Winaya Mukti maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Skripsi ini murni gagasan, rumusan, dan hasil penelitian penulis sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan pembimbing.
3. Di dalam skripsi ini terdapat karya-karya atau pendapat-pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang serta dicantumkan dalam daftar pustaka seperti yang terlampir di dalam naskah Skripsi ini.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sungguh-sungguh dengan penuh kesadaran dan rasa tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi hukum sebagai akibat ketidaksesuaian isi pernyataan ini dengan keadaan sebelumnya.

**Bandung, 2018**  
**Yang membuat pernyataan,**

**Materai 6000**

**Hilmi Ihwal**  
**NIM: 4122.4.17.11.0109**

***THE EFFECT OF DEPARTMENT PROMOTION ON  
EMPLOYEES PERFORMANCE ON  
PT. PROSPECT MOTORS***

***Written by :***

Hilmi Ihwal

***Preceptor :***

Dr. Ir. Adriza, M.Si

***ABSTRACT***

*Forward withdrawal of a company, can not be separated from the activities carried out by its employees, including at PT. Prospect Motors is craving good employees with good work, this work performance is greatly influenced by the promotion of positions.*

*This study, aims to determine how much influence the promotion on employee work performance at PT. Prospect Motors.*

*The research method used is descriptive quantitative research method with statistical data analysis techniques that use regression analysis and correlation.*

*In this study there is a hypothesis test showing that there is a significant effect of job promotion on employee performance at PT. Prospect Motors*

# **PENGARUH PROMOSI JABATAN TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA PT. PROSPECT MOTORS**

**Oleh :**

Hilmi Ihwal

**Pembimbing :**

Dr. Ir. Adriza, M.Si

## **ABSTRAK**

Maju mundurnya suatu perusahaan, tidak lepas dari aktifitas yang dilakukan oleh karyawannya, termasuk pada PT.Prospect Motors yang mendambakan karyawan yang berprestasi kerja baik, prestasi kerja ini sangat dipengaruhi oleh adanya promosi jabatan yang dilakukan.

Penelitian ini, bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh promosi jabatan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Prospect Motors.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kuantitatif dengan teknik analisa data statistik yang menggunakan Analisis regresi dan korelasi.

Dalam penelitian ini terdapat uji hipotesis menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari promosi jabatan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Prospect Motors.

## **KATA PENGANTAR**

Dengan selesainya penulisan skripsi ini, pujian syukur dan terima kasih penulis hajikan ke hadirat Tuhan Yang Maha Pengasih, hanya dengan bimbingan dan kekuatan rahmat-Nya yang senantiasa mengiringi penulis segala kesulitan yang ditemui sejak awal hingga selesainya penulisan skripsi yang amat sederhana ini dapat diselesaikan.

Skripsi ini disusun dan diajukan guna memenuhi salah satu syarat sidang sidang Skripsi Strata Satu (SI) pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis pada Universitas Winaya Mukti dengan judul : “ Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Prospect Motors.” .

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan skripsi ini masih terlalu sederhana sesuai dengan keterbatasan yang ada pada penulis, kompleks nya permasalahan yang ada pada pembahasan promosi jabatan dalam hal prestasi kerja karyawan yang memuaskan, serta asumsi-asumsi yang digunakan masih jauh dari tingkat ideal. Besar harapan penulis, agar semua pihak pembaca skripsi ini dapat memberikan kritik dan saran yang konstruktif guna penyempurnaan skripsi ini serta pemahaman yang lebih mendalam dimasa mendatang mengenai promosi jabatan dengan prestasi kerja karyawan.

Selama proses penyusunan skripsi ini penulis banyak menerima simpati dan kebaikan yang tulus dari berbagai pihak dalam bentuk pengorbanan waktu, pikiran, tenaga dan materi, maka dengan tulus ikhlas penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuannya sampai skripsi ini dapat diselesaikan.

Bandung, 2018

Penulis

# DAFTAR ISI

**LEMBAR PENGESAHAN**

**LEMBAR PERNYATAAN**

***ABSTRACT***

**ABSTRAK**

**KATA PENGANTAR .....vi**

**DAFTAR ISI .....vii**

**DAFTAR TABEL .....x**

**DAFTAR GAMBAR .....xi**

**DAFTAR LAMPIRAN .....xii**

**BAB I PENDAHULUAN ..... 1**

1.1 Latar Belakang Penelitian..... 1

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah.....6

1.2.1 Identifikasi Masalah .....6

1.2.2 Rumusan Masalah.....6

1.3 Tujuan Penelitian .....7

1.4 Kegunaan Penelitian .....7

**BAB II KAJIAN PUSTAKA PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN**

**HIPOTESIS ..... 8**

2.1 Kajian Pustaka .....8

2.1.1 Pengertian dan Fungsi Manajemen .....8

2.1.2	Pengertian dan Fungsi Sumber Daya Manusia (SDM).....	11
2.1.3	Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	14
2.1.4	Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	17
2.1.5	Pembinaan Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan dan Pelatihan .....	20
2.1.6	Pengertian dan Ruang Lingkup Promosi Jabatan.....	21
2.1.7	Dasar-dasar Pertimbangan Promosi Jabatan .....	22
2.1.8	Asas-asas Promosi Jabatan .....	25
2.1.9	Indikator Promosi Jabatan .....	26
2.1.10	Tujuan dan Syarat-syarat Promosi .....	28
2.1.11	Jenis-jenis Promosi Jabatan.....	31
2.1.12	Pengertian Prestasi Kerja.....	32
2.1.13	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja.....	36
2.1.14	Indikator Prestasi Kerja .....	37
2.1.15	Cara Mengukur Prestasi Kerja.....	38
2.1.16	Manfaat Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.....	38
2.1.17	Hambatan-hambatan Dalam Penilaian Prestasi Kerja.....	40
2.2	Kerangka Pemikiran .....	41
2.3	Hipotesis .....	42
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>		<b>43</b>
3.1	Metode Yang Digunakan.....	43
3.2	Operasionalisasi Variabel.....	43
3.3	Sumber dan Cara Pengumpulan Data.....	46
3.4	Teknik Pengumpulan Data .....	47
3.5	Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis .....	47
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>49</b>
4.1	Hasil Penelitian .....	49

4.1.1	Sistem Promosi Jabatan Pada PT. Prospect Motors .....	49
4.2	Pembahasan .....	51
4.2.1	Pengaruh Kegiatan Promosi Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja .....	51
4.2.2	Penilaian Prestasi Kerja Untuk Mengukur Tingkat Produktivitas Yang Dicapai .....	59
4.2.3	Kendala-kendala Yang Dihadapi Dan Pemecahannya.....	61
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>63</b>
5.1	Kesimpulan .....	63
5.2	Saran .....	64
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>65</b>
<b>LAMPIRAN</b>		

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel.....	45
Tabel 4.1	Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.....	54
Tabel 4.2	Penilaian Absensi Seorang Karyawan Dalam 1 Tahun.....	55
Tabel 4.3	Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Golongan C1 – C3.....	56
Tabel 4.4	Hasil Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Operasional .....	57
Tabel 4.5	Hasil Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Operasional .....	57
Tabel 4.6	Jumlah Karyawan Yang Dapat Dipromosikan.....	58
Tabel 4.7	Tingkat Produktivitas Kerja Periode Tahun 2014-2017 .....	59
Tabel 4.8	Data Kenaikan Gaji.....	61

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 ..... **Error! Bookmark not defined.**

## **DAFTAR LAMPIRAN**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Permasalahan**

Pada saat ini dunia usaha semakin berkembang yang disertai dengan penerapan kemajuan teknologi dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam perusahaan. Dengan banyaknya perusahaan yang berkembang akan menimbulkan persaingan. Oleh sebab itu, perusahaan harus dapat menjalankan semua fungsi manajemen yang ada dalam organisasi serta memelihara dan mengembangkan faktor-faktor penting yang mutlak diperlukan dalam suatu perusahaan, salah satunya adalah faktor sumber daya manusia. Faktor ini memegang peranan penting dalam kemajuan perusahaan. Perusahaan tidak dapat menjalankan operasinya tanpa sumber daya manusia yang ahli, terampil untuk menciptakan prestasi kerja yang baik. Untuk itu, perusahaan harus mengadakan kegiatan pendidikan dan latihan untuk meningkatkan kemampuan, keahlian, keterampilan karyawan serta dapat memotivasi karyawannya untuk dapat menciptakan prestasi kerja yang baik.

Tenaga kerja memegang peranan dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Karyawan yang memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi akan memberi dampak positif terhadap tumbuhnya perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kerja memiliki pengaruh yang besar terhadap kemajuan suatu perusahaan. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan.

Perusahaan perlu memikirkan bagaimana cara untuk mengembangkan sumber daya manusia agar dapat mendorong kemajuan bagi perkembangan perusahaan.

Pengembangan SDM dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah promosi jabatan. Promosi jabatan merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju sehingga dapat

Pengertian promosi jabatan tidak dapat dipisahkan dari sistem pengembangan karir seorang karyawan dalam suatu perusahaan. Perusahaan harus dapat menerapkan sistem pengembangan karir yang baik sehingga memberikan dampak positif baik terhadap karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan yang bersangkutan.

Didalam perusahaan, program pengembangan karir dinyatakan dalam bentuk program promosi jabatan. Promosi memberikan peranan penting bagi setiap karyawan karena dengan adanya promosi berarti akan terciptanya kepercayaan dan pengakuan terhadap kemampuan serta kecakapan dan keterampilan karyawan yang bersangkutan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan memberikan status sosial, wewenang dan tanggung jawab serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan tersebut. Jadi promosi dapat berperan sebagai alat motivasi guna mendorong seorang karyawan untuk menciptakan prestasi kerja yang lebih baik. Hal ini bukan saja menimbulkan keuntungan untuk karyawan saja, tetapi juga untuk perusahaan. Dengan program promosi jabatan tersebut, maka akan tercipta persaingan antara para karyawan di dalam bekerja untuk menciptakan prestasi kerja masing-masing

yang baik. Jika setiap karyawan bekerja dengan baik, maka akan membawa keuntungan bagi perusahaan dalam menghasilkan output sehingga perusahaan dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Adanya kesempatan untuk dipromosikan juga akan mendorong penarikan tenaga kerja yang baru, sebaliknya jika kesempatan untuk dipromosikan relatif kecil atau tidak ada, maka gairah kerja, semangat kerja, disiplin kerja dan prestasi kerja karyawan akan menurun.

Promosi jabatan memegang peranan penting dalam perusahaan. Oleh sebab itu manajer personalia harus menerapkan dan menjalankan program promosi dengan baik serta menginformasikannya kepada karyawan tentang semua hal yang berhubungan dengan promosi tersebut. Promosi adalah perpindahan yang membesar wewenang dan tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Promosi jabatan dilaksanakan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, selain itu promosi jabatan bertujuan untuk meregenerasi sumber daya manusia dalam organisasi demi kelangsungan organisasi tersebut. Penilaian prestasi kerja terhadap pegawai merupakan tolak ukur dalam pengembangan SDM.

Mangkuprawira (2004:166), mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai proses yang dilakukan suatu organisasi dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Sementara itu Menurut Hasibuan (2003:93), prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas

yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta ketepatan waktu. Melalui mekanisme penilaian prestasi kerja, akan diketahui seberapa baik karyawan telah melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Dari hasil tersebut, perusahaan dapat mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam menghadapi masa depan perusahaan.

Adapun pengertian promosi jabatan dari para ahli antara lain menurut Siagian (2009:169), promosi jabatan dari satu jabatan atau tempat kepada jabatan atau tempat lain yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Sedangkan Manullang (2001:153), promosi berarti kenaikan jabatan, menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Promosi jabatan memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan.

Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan memberi status sosial, wewenang, tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan.

PT Honda Prospect Motor adalah satu-satunya perusahaan yang berhak melakukan aktivitas mengimpor, merakit dan memproduksi kendaraan di bawah merk dagang Honda di Indonesia. Di pasaran sendiri, produk Honda sudah dikenal oleh masyarakat luas karena kualitas dan ketahanannya yang unggul dibandingkan

merk-merk lainnya. Produk-produknya yang hadir di pasaran Indonesia di antaranya Honda Jazz, Honda CR-V, Honda Civic, Honda Brio, Honda Accord, Honda City dan juga Honda Odyssey. Dalam menjalankan aktivitasnya, PT Prospect Motor didukung oleh lebih dari 85 dealer yang tersebar di seluruh wilayah Nusantara. Perusahaan ini memiliki kantor pusat yang berbasis di Lippo Cikarang.

Secara teoritis, apabila setiap pegawai memiliki akses atas promosi berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, pegawai akan terdorong untuk lebih giat bekerja, bersemangat, berdisiplin dan berprestasi kerja. Namun berdasarkan hasil pengamatan pada PT. Prospect Motors penulis melihat masih banyak karyawan yang tidak berprestasi, ini diduga karena rendahnya motivasi kerja karyawan terlihat dari karyawan bekerja dengan lesu, kurang bergairah. kurangnya disiplin karyawan dalam bekerja, terlihat dari banyak karyawan yang masuk kerja terlambat dari waktu yang telah ditetapkan, ditemukan juga karyawan yang sudah masuk kerja tapi tidak melakukan pekerjaannya dengan baik. Banyak juga ditemukan karyawan yang bekerja telah lama namun posisinya masih tetap seperti itu saja. Contoh: karyawan sudah lama sebagai tenaga sales tidak pernah dipromosikan untuk posisi jabatan tertentu. Disamping itu, karyawan yang bermalas-malas malah dengan mudah mendapatkan promosi jabatan.

Dari uraian latar belakang penelitian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan topik penelitian berkaitan dengan promosi jabatan dan prestasi kerja, sehingga penulis memilih judul : **“Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Prospect Motors”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Dalam uraian latar belakang penelitian di atas, dapat diidentifikasi oleh penulis sebagai berikut

1. Diduga prestasi kerja karyawan yang rendah mendapatkan promosi jabatan dengan mudah
2. Kurang adilnya dalam menilai prestasi kerja karyawan
3. Pelaksanaan promosi jabatan kurang adil

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Setiap perusahaan baik besar maupun kecil selalu tidak terlepas dari suatu masalah yang dihadapinya. Perbedaannya hanya terletak pada langkah yang diambil untuk mengatasi masalah tersebut sehingga perusahaan dapat berjalan dengan baik. Perusahaan menempatkan upaya pengembangan sumber daya manusia sebagai tujuan utama perusahaan melalui penyelenggaraan berbagai seminar dan program pelatihan serta pembangunan sarana kesehatan dan keagamaan melalui program promosi jabatan.

Seperti yang telah dikemukakan diatas, maka yang menjadi rumusan masalah yang menjadi focus penelitian adalah :

1. Bagaimanakah promosi jabatan karyawan PT. Prospect Motors?
2. Bagaimanakah prestasi kerja karyawan PT. Prospect Motors?

3. Bagaimanakah pengaruh promosi jabatan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Prospect Motors?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui seberapa terlaksana promosi jabatan karyawan PT. Prospect Motors.
2. Untuk mengetahui tingkat prestasi kerja karyawan PT. Prospect Motors.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh promosi jabatan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Prospect Motors

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian secara praktis dan teoritis adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Dapat menambah wawasan tentang peranan promosi jabatan untuk meningkatkan prestasi karyawan dalam suatu perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pemikiran yang berguna dalam melaksanakan program tersebut.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Pengertian dan Fungsi Manajemen**

Manajemen yang baik akan memudahkan tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Di bawah ini ada beberapa ahli yang memberikan batasan manajemen.

Menurut Hasibuan (2016:9) mengatakan :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Sedangkan menurut Rivai (2009:2) berpendapat :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif merupakan hal yang paling penting untuk mencapai suatu tujuan.”

Adapun menurut Robbins & Coulter (2012:8) adalah :

“Manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi aktivitas kerja lainnya sehingga kegiatan mereka selesai dengan efektif dan efisien. Arti dari efisien itu sendiri adalah mendapatkan hasil *output* terbanyak dari *input* yang seminimal mungkin, sedangkan efektif adalah “melakukan hal yang benar”, yaitu melakukan sebuah pekerjaan yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya.”

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu rangkaian kegiatan yang terdiri dari perencanaan,

pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber-sumber daya yang tersedia.

Fungsi-fungsi manajemen menurut Fayol dalam Safroni (2012:47) dibagi menjadi empat, yaitu :

a. Perencanaan

Secara tidak langsung menyatakan bahwa manajer terlebih dahulu memikirkan dengan matang tujuan dan tindakannya. Tindakan manajer biasanya didasarkan atas suatu metode, rencana atau logika tertentu bukan atas suatu firasat.

Rencana memberikan sasaran bagi organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapai sasaran tersebut. Selain itu rencana memungkinkan :

- Organisasi dapat memperoleh serta mengikat sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya.
- Anggota organisasi dapat melanjutkan kegiatan-kegiatan konsisten dengan tujuan dan prosedur yang telah dipilih.
- Kemajuan ke arah tujuan dapat dimonitor dan diukur sehingga tindakan perbaikan dapat diambil apabila kemajuan itu tidak memuaskan.

Ada empat langkah dalam fungsi perencanaan, yaitu :

1. Pemilihan tujuan bagi organisasi
2. Penetapan sasaran untuk subunit-subunit organisasi, divisi, bagian dan lain-lain.
3. Penetapan program-program dan untuk mencapainya dengan suatu cara yang sistematis.

4. Mempertimbangkan kelayakannya dan apakah sasaran dan program tersebut dapat diterima oleh manajer-manajer serta para karyawan organisasi yang bersangkutan.

b. Pengorganisasian

Berarti bahwa manajer mengkoordinasi sumber daya manusia lainnya yang dipunyai organisasi yang bersangkutan. Keefektifan suatu organisasi tergantung pada kemampuannya untuk mengerahkan sumber daya guna mencapai tujuannya.

Jelas kiranya semakin terpadu dan terkoordinasi tugas-tugas suatu organisasi akan semakin efektif organisasi itu. Seorang manajer harus memiliki kemampuan untuk menentukan jenis organisasi yang akan dibutuhkan untuk mencapai serangkaian tujuan yang telah ditentukan dan mereka harus mempunyai kemampuan untuk mengembangkannya serta memimpin organisasi itu.

c. Kepemimpinan

Setelah rencana disusun, struktur organisasi pun telah ditentukan, maka langkah berikutnya adalah mengatur gerakan ke arah sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Fungsi ini dikenal dengan berbagai sebutan, diantaranya adalah pemimpin (*leading*), pengarahan (*directing*), pemotivasian (*motivating*), penggerakkan (*actuating*) dan masih banyak lagi.

d. Pengendalian

Artinya manajer harus memastikan bahwa tindakan para anggota organisasi benar-benar membawa organisasi ke arah tujuan yang telah ditetapkan.

Fungsi ini mencakup tiga (3) unsur, yaitu :

1. Menetapkan standar prestasi
1. Mengukur prestasi yang sedang berjalan dan membandingkan dengan standard yang telah ditetapkan
2. Mengambil tindakan untuk memperbaiki prestasi yang tidak sesuai dengan standard.

### **2.1.2 Pengertian dan Fungsi Sumber Daya Manusia (SDM)**

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tanpa peranan aktif karyawan. Manajemen sumber daya manusia mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan perusahaan, kepuasan karyawan dan masyarakat. Agar pengertian manajemen sumber daya manusia ini lebih jelas, dibawah ini dikemukakan definisinya oleh para ahli.

Menurut Drs. Manullang (2015) manajemen sumber daya manusia adalah :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah seni dan ilmu pengadaan, pengembangan dan pemanfaatan SDM sehingga tujuan perusahaan dapat direalisasikan secara daya guna dan kegairahan kerja dari semua kerja”.

Sedangkan pendapat dari Flippo (2008:5) adalah :

“Personnel management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, maintenance and separation of human reasources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished.”

Yang artinya :

“Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaaan, pengembangan,

kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu karyawan dan masyarakat.”

Adapun menurut Alex S. Nitisemito (2010:10) mengatakan :

“Manajemen personalia adalah suatu ilmu seni untuk melaksanakan, antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, sehingga efektif dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai beberapa fungsi penting yang dibagi menjadi 2 kategori, yaitu :

a. Fungsi manajerial

Merupakan fungsi yang dilakukn oleh seorang manajer, yaitu orang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinan terhadap bawahannya

b. Fungsi operasional

Fungsi yang dilakukan oleh pelaksana operasi, yaitu orang yang tidak mempunyai wewenang atas orang-orang lain, tetapi telah diberi tugas khusus dilakukan di bawah pengawasan manajer.

Yang termasuk fungsi manajerial adalah :

1) Perencanaan

Adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

2) Pengorganisasian

Merupakan kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasinya dalam bagan organisasi.

### 3) Pengarahan

Adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

### 4) Pengendalian

Yaitu kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan ini meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama dalam bekerja dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

Fungsi-fungsi operasional meliputi :

#### 1) Pengadaan tenaga kerja

Adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan

#### 2) Pengembangan

Yaitu proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritik, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan latihan.

#### 3) Kompensasi

Merupakan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

#### 4) Pengintegrasian

Adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

#### 5) Pemeliharaan

Yaitu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

#### 6) Kedisiplinan

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling penting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit tercapainya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.

#### 7) Pemberhentian

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan perusahaan, karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### **2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manusia merupakan sumber daya paling penting dalam sebuah perusahaan. Berbanding lurus dengan hal tersebut, manusia juga merupakan sumber daya yang paling rumit untuk dipahami. Kerumitan ini adalah sebagai

akibat dari uniknya sifat dari masing-masing individu yang ada di dunia, khususnya dunia kerja.

Manusia merupakan sumber daya paling penting dalam sebuah perusahaan. Berbanding lurus dengan hal tersebut, manusia juga merupakan sumber daya yang paling rumit untuk dipahami. Kerumitan ini adalah sebagai akibat dari uniknya sifat dari masing-masing individu yang ada di dunia, khususnya dunia kerja.

Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu ilmu dan seni dalam mengatur proses hubungan dan proses tenaga kerja agar efektif dan efisien serta membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat Hasibuan (2012: 2). Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat Mangkumanegara (2011: 2).

Mangkumanegara memaparkan dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (2011:2) pengertian manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

”Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pembangunan individu pegawai”.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut French yang dikutip oleh Sedarmayanti dalam bukunya Sumber Daya Manusia dan

Produktivitas Kerja (2008:5) memberikan pengertian lain yaitu :“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi ”.

Berdasarkan pendapat dari Sedarmayanti (2008: 4), menyimpulkan pada dasarnya Manajemen Sumber daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Penetapan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan *job description, job specification, job recruitment dan job evaluation*.
2. Penetapan penarikan, seleksi dan penempatan tenaga kerja berdasar kan azas *the right in the right place dan the right man and the right job*.
3. Penempatan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Peramalan, penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Perkiraan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan suatu organisasi pada khususnya.
6. Pemantauan dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi
7. Pemantauan kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh
8. Pelaksanaan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi pegawai
9. Pengaturan mutasi pegawai
10. Pengaturan pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Jadi, manajemen sumber daya manusia merupakan manajemen yang menitik beratkan perhatiannya kepada faktor produksi manusia dengan segala kegiatannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan investasi yang memegang peranan penting bagi perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia, faktor produksi lain tidak dapat dijalankan dengan maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### 2.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sedarmayanti (2008: 8)

##### 1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

##### 2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

##### 3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan

kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/ atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan bantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknik, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan yang kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

7. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan

dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### 8. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/ keberuntungan, sedangkan dilain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber Daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

#### 9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial.

## 11. Pemberhentian (separation)

Pemberhentian adalah putusanya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

### **2.1.5 Pembinaan Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan dan Pelatihan**

Pengembangan sumber daya manusia secara makro merupakan hal yang paling penting dalam rangka mencapai tujuan pembangunan secara efektif. Pengembangan sumber daya manusia yang terarah dan terencana disertai pengelolaan yang baik dapat menghemat sumber daya alam, karena pengelolaan dan pemakaian sumber daya alam dapat dilakukan dengan lebih bedaya guna dan berhasil guna. Demikian pula pengembangan sumberdaya manusia secara mikro di suatu organisasi sangat penting dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Baik secara makro maupun mikro, pengembangan sumber daya manusia merupakan investasi.

Dapat disimpulkan bahwa proses pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu keadaan kegiatan yang harus ada di dalam suatu organisasi. Namun demikian, dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia perlu dipertimbangkan beberapa faktor baik dari dalam maupun dari luar organisasi yang bersangkutan.

Pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi sebagai salah satu upaya untuk pengembangan sumber daya manusia, merupakan suatu siklus yang harus dilakukan secara terus menerus. Karena organisasi harus berkembang, untuk mengantisipasi perubahan di luar organisasi, untuk itu maka kemampuan sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus terus menerus ditingkatkan seiring dengan kemajuan dan perkembangan organisasi.

#### **2.1.6 Pengertian dan Ruang Lingkup Promosi Jabatan**

Promosi memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan setiap karyawan pada umumnya selalu mengharapkan dapat dipromosikan dalam pekerjaannya. Karena dengan promosi berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi. Disamping itu promosi disertai dengan kenaikan status social, wewenang, tanggung jawab serta penghasilan bagi karyawan tersebut.

Promosi dapat diartikan sebagai proses perubahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hirarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada tenaga kerja pada waktu sebelumnya (Sastrohadwiryo, 2002:258).

Menurut Hasibuan (2016:121) mengatakan :

“Promosi adalah perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.”

Sedangkan pendapat Flippo (2008:57) promosi itu adalah :

“A promotion involves a change from one job to another job that is better in terms status and responsibility. Ordinary the change to the hinger job is accompanied by increased pay and privileges, but not always.”

Yang artinya :

“Promosi bererti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan jabatan ke jabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya walaupun tidak selalu demikian.”

Lain halnya menurut Wahyudi (2010:173): “promosi jabatan adalah perubahan posisi atau jabatan pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi.

Promosi jabatan diadakan untuk dapat memajukan karyawan dalam suatu organisasi. Karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik harus dipertahankan dan dikembangkan dengan menugaskannya untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar lagi. Dengan demikian perusahaan dapat memanfaatkan kemampuan dan keahlian karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

### **2.1.7 Dasar-dasar Pertimbangan Promosi Jabatan**

Program promosi jabatan hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Pedoman yang dijadikan dasar untuk untuk mempromosikan karyawan menurut Hasibuan (2005) meliputi :

## 1. Pengalaman

Pengalaman yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang telah lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.

Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan *saka guru* yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan.

Kelemahannya adalah seorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian, perusahaan akan dipimpin oleh seorang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

## 2. Kecakapan (*Ability*)

Kecakapan berarti seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. 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 yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut :

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

(b) Kecakapan dalam menyelaraskan dan menyatukan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen. Kecakapan di bidang ini bisa digunakan untuk pekerjaan konsultasi atau pekerjaan pelaksanaan. Kecakapan ini mengombinasikan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (*directing*), penilaian (*evaluating*), dan pembaruan (*innovating*)

(c) Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

Kesulitan mengukur kecakapan adalah menentukan tolak ukur kecakapan. Apakah nilai ijazah dipakai sebagai bahan pertimbangan untuk mengukur kemampuan seseorang sedangkan nilai ijazah hanya mencerminkan kecerdasan seseorang pada saat ujian saja. Belum tentu orang yang nilai ijazahnya tinggi akan lebih mampu dalam praktek.

### 3. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosinya adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan saja dapat diatasi. Promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan juga mempunyai beberapa kelebihan dan kelemahan, yaitu :

Kelebihan :

- 1) Memotivasi karyawan untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksa diri mengikuti pendidikan formal. Dengan demikian, perusahaan akan mempunyai karyawan yang semakin terampil.
- 2) Moral karyawan akan semakin baik, bergairah, semangat dan prestasi kerjanya semakin meningkat karena ini termasuk elemen-elemen yang dinilai untuk promosi.
- 3) Disiplin karyawan semakin baik karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapat penilaian prestasi untuk dipromosikan.
- 4) Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis di antara para karyawan sehingga mereka berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan.
- 5) Perusahaan akan menempatkan karyawan yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan tercapai.

Kelemahan :

- 1) Karyawan yang kurang mampu akan frustrasi bahkan mengundurkan diri dari perusahaan itu.
- 2) Biaya perusahaan akan semakin besar karena adanya ujian kenaikan golongan.

### **2.1.8 Asas-asas Promosi Jabatan**

Asas promosi karyawan menurut Hasibuan (2009:108) di tuangkan dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawan

- a. Kepercayaan

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

b. Keadilan

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

c. Formasi

Promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan (*job description*) yang akan dilaksanakan karyawan jadi, promosi hendaknya di sesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan.

### 2.1.9 Indikator Promosi Jabatan

Indikator-indikator Promosi Jabatan Menurut Wahyudi

(2010:173) sebagai berikut :

1. Kejujuran

Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan finansial, produksi, pemasaran, dan sejenisnya, kejujuran dipandang amat penting. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan, karena ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

## 2. Loyalitas

Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan sering kali menjadi salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggung jawab yang lebih besar.

## 3. Tingkat Pendidikan

Saat ini, manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatarbelakanginya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan di waktu mendatang.

## 4. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja sering kali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan lebih senior, pengalaman yang dimiliki pun dianggap lebih banyak daripada junior. Dengan demikian, diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak, dan kemampuan manajerial yang baik.

## 5. Inisiatif

Untuk kegiatan promosi pada jenis pekerjaan tertentu, barangkali karsa dan daya cipta (inisiatif) merupakan salah satu syarat yang tidak perlu ditawarkan lagi. Hal ini disebabkan untuk jenis pekerjaan tertentu sangat memerlukan karsa dan daya cipta demi kelangsungan perusahaan. Dengan demikian, pelaksanaan promosi bagi tenaga kerja berdampak pada meningkatnya laba yang tinggi daripada waktu sebelumnya.

### **2.1.10 Tujuan dan Syarat-syarat Promosi**

Tujuan dipromosi dijabarkan sebagai berikut :

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
- b. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk mendorong agar karyawan lebih giat bekerja dan memperbesar produktivitas kerjanya.
- d. Untuk menjamin stabilitas promosi kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- e. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan kerja.
- f. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

Tujuan promosi menurut (Sastrohadiwiryono, 2002:258) adalah:

4. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang berprestasi kerja tinggi.
5. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
6. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
7. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja.

Dalam mempromosikan karyawan harus ada syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi perusahaan yang bersangkutan. Syarat-syarat promosi ini harus diinformasikan kepada semua karyawan agar mereka mengetahuinya secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi karyawan berusaha untuk mencapai syarat-syarat tertentu.

Persyaratan promosi pada setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan masing-masing. Syarat-syarat promosi pada umumnya adalah sebagai berikut :

a. Kejujuran

Karyawan itu harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut harus sesuai dengan perbuatannya.

b. Disiplin

Karyawan itu harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Dengan disiplin karyawan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

c. Prestasi kerja

Apabila mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan, kualitas dan kuantitas serta bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan itu dapat memanfaatkan dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

d. Kerjasama

Dengan adanya kerjasama secara harmonis antara sesama karyawan baik horizontal maupun vertical dalam mencapai tujuan perusahaan, maka akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik diantara semua karyawan.

e. Kecakapan

Karyawan itu harus cakap, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya pada jabatan tersebut dengan baik serta mandiri dalam bekerja tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.

f. Loyalitas

Apabila karyawan bisa loyal dalam membela perusahaan dari tindakan merugikan perusahaan maka dapat menunjukkan berpartisipasi aktif terhadap perusahaan tempat ia bekerja.

g. Kepemimpinan

Dia harus mampu dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan.

h. Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan tersebut.

### 2.1.11 Jenis-jenis Promosi Jabatan

Promosi menurut (Hasibuan, 2009:113) dibedakan menjadi empat macam, yaitu :

a. Promosi sementara (*temporary promotion*)

Seseorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi, seperti jabatan dekan.

b. Promosi tetap (*permanent promotion*)

Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap. Misalnya seorang dosen dipromosikan menjadi seorang dekan, maka wewenang dan tanggung jawabnya serta gajinya naik.

c. Promosi kecil (*small scale promotion*)

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

d. Promosi kering (*dry promotion*)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan lain yang lebih tinggi disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

### **2.1.12 Pengertian Prestasi Kerja**

Prestasi kerja adalah sebagai hasil atau tingkat keberhasilan yang mencakup, efektivitas kerja, kualitas kerja yang semakin tinggi, waktu penyelesaian kerja yang semakin singkat, tingkat kecelakaan yang semakin menurun serta penurunan biaya (Filippo dalam Masud, 2002:94).

Menurut Sutrisno (2014:152) prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Yang artinya aktivitas kerja yang dilakukan karyawan selama ini menghasilkan sebuah prestasi yang membanggakan. Dengan aspek-aspek

Penilaian prestasi kerja ini pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu perusahaan secara efektif dan efisien. Penilaian prestasi kerja juga memungkinkan para karyawan untuk mengetahui bagaimana prestasi kerja mereka, dan sejauh mana hasil kerja mereka dinilai oleh atasan. Kegiatan penilaian ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberi umpan balik kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja mereka.

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan (Handoko, 2001:135).

Penilaian prestasi kerja adalah suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja para pegawai dengan serangkaian tolak ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta di lakukan secara berkala (Satrianegara, 2013:134).

Menurut Harvard Business Essentials Penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang di berikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif (Wibowo, 2007:188).

Sementara itu Menurut Robert L. Mathis dan John penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika di dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut pada karyawan (Zainal, 2015:406)

Sesuai dengan beberapa definisi di atas maka pengertian penilaian prestasi kerja karyawan Menurut Hasibuan (2009:88) dapat di padatkan sebagai berikut:

- 1) Penilaian prestasi ini merupakan evaluasi terhadap perilaku prestasi kerja dan potensi pengembangan yang telah di lakukan.
- 2) Penilaian prestasi ini pada dasarnya merupakan suatu proses mengestimasi dan menentukan nilai keberhasilan pelaksanaan tugas para karyawan.
- 3) Penilaian prestasi ini membandingkan realisasi nyata dengan standar (*required performance*) yang di capai karyawan.

- 4) Penilaian prestasi dilaksanakan oleh manajer terhadap bawahannya.
- 5) Penilaian prestasi ini akan menentukan kebijaksanaan selanjutnya.

Adapun beberapa indikator penilaian prestasi kerja menurut Hasibuan<sup>21</sup>:

a. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan terhadap pekerjaannya. Jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini di cerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

b. Prestasi Kerja.

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat di hasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

c. Kejujuran

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

d. Kedisiplinan.

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang di berikan kepadanya.

e. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

f. Kerja Sama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

g. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

h. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

i. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

j. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang di pergunakan, serta perilaku kerjanya.

k. Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, serta perilaku kerjanya. Unsur karyawan yang akan dinilai oleh setiap organisasi atau perusahaan tidak selalu sama, tetapi pada dasarnya unsur-unsur yang dinilai itu mencakup seperti hal-hal di atas.

### **2.1.13 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja**

Menurut Mangkunegara (2012:67), ada 3 faktor yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu:

#### 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality, artinya pegawai yang memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-sehari maka dia akan lebih mudah mencapai pekerjaan yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

#### 2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi mental karyawan yang artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, meemahami tujuan utama target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

### 3) Faktor Situasi

Situasi yang dapat berpengaruh terhadap prestasi kerja adalah adanya kondisi ruangan yang tentunya tenang, iklim suasana kerja yang baik, sistem kerja yang mendukung tentunya akan mendorong terciptanya prestasi kerja yang tinggi.

#### **2.1.14 Indikator Prestasi Kerja**

Menurut Sutrisno (2014:152) menyatakan bahwa indikator prestasi kerja, yaitu:

- 1) Kualitas Kerja (*Quality*) yaitu taraf kesempurnaan proses kerja atau pemenuhan aktivitas kerja yang ideal dan diharapkan.
- 2) Kuantitas Kerja (*Quantity*) yaitu jumlah yang dihasilkan dalam konteks nilai uang, jumlah unit, atau jumlah penyelesaian suatu siklus aktivitas.
- 3) Jangka Waktu (*Timeliness*) yaitu tingkat penyesuaian suatu aktivitas yang dikerjakan atau suatu hasil dicapai dengan waktu tersingkat yang diharapkan sehingga dapat memaksimalkan pemanfaatan waktu untuk aktivitas lainnya.
- 4) Efektivitas Biaya (*Cost Effectiveness*) yaitu tingkat memaksimalkan sumber daya organisasi untuk memperoleh hasil terbanyak atau menekan kerugian.

### **2.1.15 Cara Mengukur Prestasi Kerja**

Menurut Flippo (2012:22) prestasi kerja seseorang dapat diukur melalui :

1) Mutu kerja

Berkaitan dengan ketepatan waktu, keterampilan dan kepribadian dalam melakukan pekerjaan.

2) Kualitas kerja

Berkaitan dengan pemberian tugas-tugas tambahan yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya.

3) Ketangguhan

Berkaitan dengan tingkat kehadiran, pemberian waktu libur, dan jadwal keterlambatan hadir di tempat kerja.

4) Sikap

Merupakan sikap yang ada pada karyawan yang menunjukkan seberapa jauh tingkat kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan.

### **2.1.16 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja Karyawan**

Kegunaan atau manfaat penilaian kinerja di tinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM, dalam penilaian prestasi kerja membantu perusahaan dalam mengambil keputusan bagi karyawannya. Olehnya itu terdapat banyak manfaat penilaian kinerja dalam perusahaan.

Pengalaman banyak organisasi menurut Padil (2014:99) menunjukkan sesuatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan perusahaan seperti:

1. Mendorong peningkatan prestasi kerja dengan mengetahui hasil-hasil prestasi kerja, ketiga pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah yang di perlukan agar prestasi kerja para pegawai lebih meningkat lagi di masa-masa yang akan datang.
2. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan. Telah di maklumi bahwa imbalan yang diberikan organisasi kepada para anggotanya tidak hanya terbatas pada upah atau gaji yang bersangkutan, akan tetapi juga berbagai imbalan lainnya seperti bonus pada akhir tahun, hadiah pada hari-hari besar tertentu, Keputusan tentang siapa yang berhak menerima imbalan tersebut dapat didasarkan antara lain pada hasil penilaian atas prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.
3. Untuk kepentingan mutasi pegawai. Prestasi kerja seseorang di masa depan, apapun bentuk mutasi tersebut seperti promosi alih tugas, alih wilayah, maupun demosi.
4. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan baik yang dimaksud mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi.
5. Membantu para pegawai menentukan rencana karirnya dan dengan bantuan bagian pegawai menyusun program pengembangan karir yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan dengan kepentingan organisasi.

Di samping berbagi manfaat suatu sistem penilaian prestasi kerja yang ditujukan kepada penguasa kebutuhan dan kepentingan para pegawai, sistem

penilaian prestasi kerja dapat pula menjadi sumber penting bagi berbagai seni manajemen sumber daya manusia.

### **2.1.17 Hambatan-hambatan Dalam Penilaian Prestasi Kerja**

Berikut hambatan atau kendala menurut Ardana (2012:126) dalam penilaian prestasi kerja adalah:

a. *Hallo Effect.*

*Hallo effect* terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Masalah ini paling muda terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman-teman mereka.

b. Kesalahan Kecenderungan Terpusat

Banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif, dan sangat baik atau sangat jelek sehingga penilaian prestasi kerja cenderung di buat rata-rata. Pada formulir penilaian, distoris ini menyebabkan penilai menghindari penilaian “ekstrem” tersebut, dan menempatkan penilaian pada atau dekat dengan nilai-nilai tengah.

c. Bias Terlalu Lunak atau Terlalu Keras

Kesalahan terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu keras (*strickness biasa*) adalah sebaliknya, yang terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat

dalam evaluasi mereka. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar prestasi tidak jelas.

d. Prasangka Pribadi

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

e. Pengaruh kesan terakhir

Bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subyektif, penilaian sangat di pengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir (*recency effect*). Kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir (*recency effect*). Kegiatan-kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

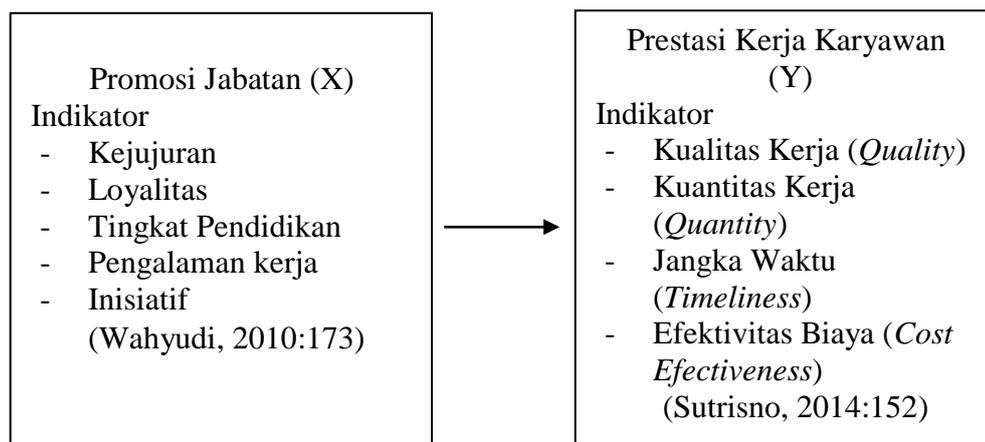
## 2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian yang telah ditulis dalam bab I dan bab II diatas, Promosi Jabatan merupakan adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi di PT.Propect Motors yang diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawannya. Sehingga, variabel dalam penelitian ini, yaitu ;

1. Variabel bebas adalah Promosi Jabatan pada PT. Prospect Motor.

2. Variabel terikat adalah Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Prospect Motors.

Sehingga, dalam penelitian ini menulis menuangkan kerangka berfikir dalam bentuk skema dibawah ini



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis yang penulis ajukan adalah secara signifikan promosi jabatan berpengaruh positif terhadap Produktivitas kerja karyawan pada PT. Prospect Motors.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Metode Yang Digunakan**

Metode penelitian administrasi yang dipergunakan sebagai pedoman umum penyusunan skripsi ini maka metode yang dipergunakan adalah deskriptif analisis melalui pendekatan secara kualitatif. Metode deskriptif analisis adalah metode penelitian yang menggambarkan keadaan dan fenomena yang terjadi pada objek penelitian pada saat dilakukan penelitian kemudian dianalisis mendalam, sistematis dan logis.

Sedangkan pendekatan kualitatif menekankan pada segi pengamatan langsung secara partisipatif dari penelitian sehingga terungkap dari keadaan dan fenomena yang terjadi serta hal-hal yang melatar belakanginya.

Sugiyono (2013:147), mengemukakan ciri-ciri penelitian yang menggunakan metode penelitian deskriptif sebagai berikut :

1. Memusatkan diri pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang
2. Data yang dikumpulkan mula-mula disusun, dijelaskan dan kemudian dianalisa.

#### **3.2 Operasionalisasi Variabel**

Menurut Sugiyono (2013:58) variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik

kesimpulannya. Dengan mengacu pada pengertian tersebut, maka dalam penelitian ini terdapat dua variabel yaitu:

#### 1. Variabel Dependen

Menurut Sugiyono (2013:59) variabel dependen sering disebut variabel *output*, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.

Dalam penelitian ini variabel dependen adalah Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Prospect Motors. PT. Prospect Motors penulis melihat masih banyak karyawan yang tidak berprestasi, ini diduga karena rendahnya motivasi kerja karyawan terlihat dari karyawan bekerja dengan lesu, kurang bergairah. kurangnya disiplin karyawan dalam bekerja, terlihat dari banyak karyawan yang masuk kerja terlambat dari waktu yang telah ditetapkan, ditemukan juga karyawan yang sudah masuk kerja tapi tidak melakukan pekerjaannya dengan baik. Banyak juga ditemukan karyawan yang bekerja telah lama namun posisinya masih tetap seperti itu saj

#### 2. Variabel Independen

Menurut Sugiyono (2013:59) variabel independen sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, anteseden. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat).

Dalam hal ini yang menjadi variabel dependen adalah Promosi Jabatan PT. Prospect Motors.

**Tabel 3.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Konseptual	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala
Promosi Jabatan (X1)	Perubahan posisi atau jabatan pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Wahyudi (2010:173)	1) Kejujuran  2) Loyalitas  3) Tingkat Pendidikan  4) Pengalaman kerja  5) Inisiatif	- Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan finansial, produksi, pemasaran, dan sejenisnya, kejujuran dipandang amat penting.  - Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggung jawab yang lebih besar.  - dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan di waktu mendatang.  - diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak, dan kemampuan manajerial yang baik.  - untuk jenis pekerjaan tertentu sangat memerlukan karsa dan daya cipta demi kelangsungan perusahaan	1 - 5	Ordinal

Prestasi Kerja (Y)	Sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. (Sutrisno, 2014:152)	1) Kualitas Kerja ( <i>Quality</i> ) 2) Kuantitas Kerja ( <i>Quantity</i> ) 3) Jangka Waktu ( <i>Timeliness</i> ) 4) Efektivitas Biaya ( <i>Cost Effectiveness</i> )	- Taraf kesempurnaan proses kerja atau pemenuhan aktivitas keerja yang ideal dan diharapkan. - jumlah yang dihasilkan dalam konteks nilai uang, jumlah unit, atau jumlah penyelesaian suatu siklus aktivitas. - yaitu tingkat penyesuaian suatu aktivitas yang dikerjakan atau suatu hasil dicapai dengan waktu tersingkat yang diharapkan sehingga dapat memaksimalkan pemanfaatan waktu untuk aktivitas lainnya. - tingkat memaksimalkan sumber daya organisasi untuk memperoleh hasil terbanyak atau menekan kerugian.	1 - 5	Ordinal
--------------------	--	---	--	-------	---------

### 3.3 Sumber dan Cara Pengumpulan Data

Objek penelitian dalam penulisan ini mengenai promosi jabatan dan prestasi kerja karyawan pada PT. Prospect Motors. Cara penentuan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara, Menurut Sugiyono (2013:194) Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti akan melaksanakan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus

diteliti, dan juga peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Adapun teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)**

##### **a. Wawancara (*Interview*)**

Dalam hal ini penulis mengadakan tanya jawab dengan karyawan dan manajer personalia tentang obyek penelitian ini.

##### **b. Pengamatan (*Observasi*)**

Penulis mendapatkan data dengan jalan secara langsung mengadakan peninjauan dan pengamatan ke lokasi perusahaan

#### **2. Studi Kepustakaan (*Library Research*)**

Yaitu pengumpulan data dengan membaca buku-buku, literature, majalah-majalah dan bahan kuliah serta sumber-sumber lainnya.

### **3.5 Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis**

Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah mengumpulkan data – data yang sudah tersedia dan diklasifikasikan menurut jenisnya sebagai berikut :

1. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung melalui angket atau kuesioner yang dibagikan kepada responden atau karyawan PT. Prospect Motors.

2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari arsip-arsip karyawan PT. Prospect Motors.

Sedangkan penganalisaan data dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mengkode data yaitu dengan cara memberikan tempat pada huruf yang telah disediakan dan dicantumkan pada alternatif jawaban anda. Responden cukup memberikan tanda silang pada huruf tersebut.
2. Pengolahan data yaitu diolah berdasarkan angket yang telah terkumpul dari kuesioner yang diberikan, kemudian dibuat tabulasi dari jawaban tersebut.
3. Analisa data yaitu diolah menelaah hasil tabulasi secara kualitatif dengan membandingkan dari hasil pengamatan.

Jawaban setiap item diukur menurut Skala Likert yaitu *Skala yang mempunyai gradasi yang sangat positif sampai dengan negatif*, juga menganalisis secara kuantitatif dengan menentukan skor untuk pertanyaan-pertanyaan dengan klasifikasi sebagai berikut :

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Untuk jawaban dengan kriteria Sangat Baik diberi skor | A |
| <input type="checkbox"/> Untuk jawaban dengan kriteria Baik diberi skor        | B |
| <input type="checkbox"/> Untuk jawaban dengan kriteria Cukup diberi skor       | C |
| <input type="checkbox"/> Untuk jawaban dengan kriteria Kurang Baik diberi skor | D |

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Sistem Promosi Jabatan Pada PT. Prospect Motors**

Program promosi yang dilakukan oleh PT. Prospect Motors dimaksudkan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat, aktif sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja yang secara langsung membawa dampak yang menguntungkan bagi perusahaan berupa peningkatan produktivitas kerja.

Pada PT. Prospect Motors dilakukan penilaian terhadap prestasi kerja karyawan dimana karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik akan memiliki kesempatan untuk dipromosikan. Setiap perusahaan mempunyai kebijakan yang berbeda dalam penentuan standar penilaian dan factor-faktor yang dinilai. Pada umumnya tujuan dari penilaian prestasi kerja karyawan pada setiap perusahaan sama yaitu sebagai dasar untuk pembayaran gaji, promosi, mutasi dan sebagai alat penentuan kebutuhan akan pemberian latihan dan pendidikan.

Berdasarkan pada lingkup permasalahan penulis hanya membatasi pada prestasi kerja karyawan untuk penentuan promosi jabatan bagi karyawan golongan C1, C2 dan C3 (karyawan operasional) yang dilaksanakan oleh PT. Prospect Motors.

Dalam PT. Prospect Motors terdapat 8 golongan jabatan yang dibagi menjadi tiga (3) kelompok, yaitu :

1. Kelompok I adalah kelompok yang masih dapat naik jabatannya berdasarkan penilaian prestasi kerja karyawan, yaitu golongan C1 sampai golongan C4
2. Kelompok II adalah kelompok yang masih dapat naik jabatannya tetapi tidak berdasarkan penilaian prestasi kerja karyawan, melainkan ditunjuk/dipilih langsung oleh direktur, yaitu golongan V sampai golongan VII
3. Kelompok III adalah kelompok yang sudah tidak dapat naik jabatannya, yaitu golongan VIII.

Keterangan mengenai jabatan dari masing-masing golongan sebagai berikut :

- Golongan C-1 : merupakan jabatan operator
- Golongan C-2 : merupakan jabatan sub foreman
- Golongan C-3 : merupakan jabatan foreman
- Golongan C-4 : merupakan jabatan chief
- Golongan V : merupakan jabatan asisten manajer
- Golongan VI : merupakan jabatan manajer
- Golongan VII : merupakan jabatan manajer umum dan pabrik
- Golongan VIII : merupakan jabatan direktur

Untuk golongan C-1 ada empat criteria yang dinilai antara lain :

- ✓ Absensi
- ✓ Kerajinan kerja
- ✓ Mutu pekerjaan
- ✓ Disiplin dan kepribadian

Sedangkan untuk golongan C-2 dan C-3 ada lima criteria yang dinilai, yaitu :

- Absensi
- Kerajinan kerja
- Mutu pekerjaan
- Disiplin dan kepribadian
- Kepemimpinan dan inisiatif

## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Pengaruh Kegiatan Promosi Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja**

Pada PT. Prospect Motors program promosi jabatan yang dilaksanakan ditujukan pada karyawan operasional maupun supervisor. Alasan perusahaan melakukan program promosi jabatan, antara lain :

1. Sebagai alat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.
2. Untuk memberi kesempatan kepada karyawan mengisi jabatan yang kosong.
3. Untuk menciptakan persaingan yang sehat diantara karyawan.
4. Untuk meningkatkan semangat kerja karyawan.

Proses promosi karyawan dilaksanakan melalui tahap-tahap sebagai berikut :

1. Diadakan penilaian terhadap prestasi kerja karyawan. Untuk golongan C-1 sampai golongan C-3 penilaian dilakukan setiap tiga bulan sekali, kemudian penilaian tiap triwulan tersebut dijadikan satu untuk dibuat penilaian tahunan.

Sedangkan tata cara penilaian prestasi kerja karyawan yang diterapkan pada PT. Prospect Motors adalah sebagai berikut :

- a. Manajemen sumber daya manusia bersama dengan manajemen lainnya menetapkan standar atau kriteria penilaian yang akan digunakan dalam menilai prestasi kerja karyawan
  - b. Standar atau kriteria penilaian yang telah ditetapkan dilaporkan terlebih dahulu kepada direktur untuk diminta persetujuannya.
  - c. Setelah mendapat persetujuan dari direktur manajemen sumber daya manusia membuat jadwal kegiatan penilaian.
  - d. Manajemen sumber daya manusia mempersiapkan formulir-formulir penilaian yang akan digunakan.
  - e. Formulir yang telah diisi dikembalikan kembali lagi ke manajemen sumber daya manusia untuk diperiksa dan dievaluasi.
  - f. Setelah dievaluasi manajemen sumber daya manusia memberikan hasil akhir penilaian kepada direktur dan para manajer untuk diambil tindakan yang perlu dilaksanakan sehubungan dengan hasil penilaian tersebut.
2. Kemudian hasil penilaian diserahkan kepada kepala bagian personalia untuk kemudian dibuat rencana pembinaan serta pelatihan bagi karyawan yang akan dipromosikan.
  3. Penyelenggaraan pelatihan ditujukan kepada :
    - a. Karyawan baru, sebelum bekerja perusahaan menggunakan system magang dalam rangka menambah wawasan.

- b. Karyawan yang baru mulai bekerja, dimana pada saat karyawan tersebut diterima ia harus menjalani pelatihan selama 3 bulan.
    - c. Karyawan yang akan dipromosikan ke jenjang supervisor wajib mengikuti program pelatihan ini.
4. Setelah dianggap memenuhi kriteria yang ditentukan maka diberlakukan kenaikan jabatan/gaji yang diatur oleh bagian personalia.
5. Namun adanya kalanya jika terjadi jabatan yang tiba-tiba lowong maka dilakukan penunjukan langsung oleh kepala bagian personalia. Lowongan suatu jabatan disebabkan oleh :
  - a. Pengunduran diri  

Disebabkan karena berakhirnya masa kerja/pensiun/keinginan karyawan itu sendiri untuk berhenti
  - b. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)  

Maksudnya apabila ada karyawan yang diberhentikan oleh perusahaan karena dianggap tidak mampu bekerja dengan baik/melanggar kesepakatan kerja.
  - c. Pemindahan karyawan  

Pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain di dalam satu bagian/antar bagian dalam bentuk promosi/mutasi dapat menimbulkan lowongnya suatu jabatan, yaitu jabatan yang semula diisi oleh karyawan yang dipindahkan tersebut.

Pada halaman berikut penulis akan menyajikan table penilaian prestasi karyawan pada golongan C1 – C3, dimana penilaian prestasi kerja karyawan dilakukan setiap tiga bulan sekali.

Penilaian prestasi kerja karyawan pada tabel tersebut dalam 1 tahun diadakan penilaian prestasi kerja karyawan (ada 4 triwulan). Setiap triwulan kriteria-kriteria yang dinilai sama, yaitu :

1. Untuk golongan C1, kriteria yang dinilai dapat dilihat pada :
  - no 2, yaitu : kerajinan kerja
  - no 3, yaitu : mutu pekerjaan
  - no 4, yaitu : disiplin dan kepribadian
2. Untuk golongan C2 dan C3, kriteria yang dinilai dapat dilihat pada :
  - no 2, yaitu : kerajinan kerja
  - no 3, yaitu : mutu pekerjaan
  - no 4, yaitu : disiplin dan kepribadian
  - no 5, yaitu : kepemimpinan dan inisiatif

Berikut ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini mengenai sistem penilaian prestasi kerja karyawan per triwulan di PT. Prospect Motors.

**Tabel 4.1**  
**Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan**  
**Golongan C1-C3 Per Triwulan PT. Prospect Motors**

ANGKA	KETERANGAN
1	Kurang
2	Cukup
3	Baik
4	Sangat baik

Sumber : PT. Prospect Motors



Kemudian untuk menentukan grade yang diperoleh, adalah sebagai berikut :

Grade	Faktor
1	>20
2	<20 dan > = 10
3	<10 dan > = 5
4	< 5 dan > = 2
5	<2 dan > = 1
6	0

Pada tabel 2 diatas menunjukkan bahwa nilai faktor = 13 yang berarti termasuk dalam grade 2.

**Tabel 4.3**  
**Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Golongan C1 – C3**  
**Untuk Periode 1 Tahun di PT. Prospect Motors**

TOTAL NILAI	GRADE	KETERANGAN
85-100	A	SANGAT BAIK
75-84	B	BAIK
60-74	C	CUKUP
<60	D	KURANG

Sumber : PT. Prospect Motors

Berdasarkan tabel diatas dijelaskan bahwa karyawan yang termasuk dalam grade A yang berarti sangat baik adalah dengan nilai 85-100 ini terjadi pada karyawan A golongan C1 dengan mendapat nilai 86,25 (tabel 1). Untuk grade B adalah dengan nilai 75-84 yang berarti baik ini dapat dibuktikan pada karyawan C golongan C1 dengan nilai 73,75 (tabel 1). Begitu juga dengan grade C termasuk cukup dapat dilihat pada karyawan F golongan C2 dengan nilai 66,25 (tabel 1).

Terakhir grade D yang berarti kurang terjadi pada karyawan D golongan C1 dengan nilai 50 (tabel 1)

**Tabel 4.4**  
**Hasil Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Operasional**  
**PT. Prospect Motors Periode Tahun 2014-2017 (dalam jiwa)**

TAHUN	JUMLAH KARYAWAN	SANGAT BAIK	BAIK	CUKUP	KURANG
2014	256	12	10	137	97
2015	274	14	11	169	80
2016	277	19	13	175	70
2017	281	24	19	181	57

Sumber : PT. Prospect Motors

**Tabel 4.5**  
**Hasil Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Operasional**  
**PT. Prospect Motors Periode Tahun 2014-2017 (dalam persentase)**

Tahun	JML Karyawan	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang
2014	256	4,7	3,9	53,5	37,9
2015	274	5,1	4	61,7	29,2
2016	277	6,8	4,7	63,2	25,3
2017	281	8,5	6,8	64,4	20,3

Sumber : PT. Prospect Motors

Keterangan :

Penilaian dalam persentase menggunakan rumus :

$$\frac{\text{Jumlah karyawan masing-masing kategori per tahun}}{\text{Jumlah karyawan keseluruhan per tahun}} \times 100$$

Contoh perhitungannya :

$$\begin{aligned} \text{Untuk kategori Sangat Baik} &= \frac{12}{256} \times 100 \\ &= 4,7 \end{aligned}$$

Pada tabel ini menunjukkan prestasi kerja karyawan departemen operasional mengalami peningkatan. Hal ini ditunjukkan dengan meningkatnya jumlah karyawan dari tahun ke tahun yang berprestasi Sangat Baik, Baik dan Cukup serta menurunnya karyawan yang berprestasi Kurang selama 4 tahun. Dengan demikian hal ini membuktikan bahwa dengan adanya program promosi jabatan dapat mendorong karyawan untuk terus mencapai prestasi yang baik dalam bekerja.

**Tabel 4.6**  
**Jumlah Karyawan Yang Dapat Dipromosikan**  
**dan Yang Belum Dapat Dipromosikan Untuk Periode Tahun 2014-2017**

NO	Keterangan	Tahun			
		2014	2015	2016	2017
1	Jumlah karyawan	256	274	277	281
2	Yang dapat dipromosikan	12	14	19	24
3	Lowongan jabatan	5	10	17	22
4	Yang belum dapat promosi	7	4	2	2

Sumber : PT. Prospect Motors

Pada tabel 4.6 ini menunjukkan seiring dengan bertambahnya jumlah karyawan maka juga diikuti dengan meningkatnya karyawan yang dipromosikan perusahaan dari tahun ke tahun dan yang besar terjadi pada tahun 1997 sebesar 24 orang yang dipromosikan khususnya setelah pelaksanaan program promosi itu mulai diterapkan. Akan tetapi pada tahun tersebut justru sedikit sekali yang belum dapat dipromosikan berjumlah 2 orang. Dan pada tahun 1994 jumlah orang yang belum dapat dipromosikan sekitar 7 orang dari jumlah karyawan 256 orang.

#### 4.2.2 Penilaian Prestasi Kerja Untuk Mengukur Tingkat Produktivitas Yang Dicapai

Setelah program penilaian prestasi kerja dilakukan maka program tersebut perlu dievaluasi sejauh mana tujuannya telah tercapai sehingga dapat diketahui apakah program penilaian prestasi telah dilaksanakan dengan baik, yang dapat meningkatkan tingkat produktivitas kerja.

**Tabel 4.7**  
**Tingkat Produktivitas Kerja Periode Tahun 2014-2017**

Tahun	Produksi	Jumlah Karyawan	Produktivitas Kerja
2014	7320	256	28,6
2015	9020	274	32,9
2016	10385	277	37,5
2017	12983	281	46,2

Sumber : PT. Prospect Motors

Rumus Produktivitas Kerja adalah :

$$\frac{\text{Jumlah Produksi}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

Perhitungan :

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas tahun 2014} &= 7.320 : 256 \\ &= 28,6 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas tahun 2015} &= 9.020 : 274 \\ &= 32,9 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas tahun 2016} &= 10.385 : 277 \\ &= 37,5 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas tahun 2017} &= 12.983 : 281 \\ &= 46,2 \end{aligned}$$

Dari tabel 8 diatas dapat dihitung rata-rata produktivitas, yaitu :

$$= \frac{1}{4} (28,6 + 32,9 + 37,5 + 46,2)$$

$$= \frac{1}{4} (145,2)$$

$$= 36,3$$

Tingkat produktivitas kerja mengalami peningkatan setiap tahun dengan standar minimum sebesar 30. Tetapi standar minimum yang dicapai perusahaan pada tabel 8 ini diatas 30 dengan rata-rata produktivitasnya kerja karyawan bagian operasioanl adalah sebesar 36,3. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya program promosi jabatan pada PT. Prospect Motors telah mendorong karyawan untuk terus berprestasi lebih baik.

Adapun kegunaan hasil penilaian prestasi kerja karyawan pada PT. Prospect Motors adalah sebagai berikut :

1. Untuk menentukan promosi karyawan

Dari hasil penilaian tersebut maka dapat diketahui karyawan bagian operasional mana yang berprestasi A dengan nilai tertinggi yang akan mendapat prioritas utama untuk dipromosikan jabatannya menjadi Kepala Bagian Operasional.

2. Untuk menentukan besarnya gaji

Berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja karyawan maka dapat ditentukan berapa besar kenaikan gaji yang berhak diperolehnya, terutama bagi karyawan yang berprestasi A tetapi belum juga dapat dipromosikan karena tidak adanya jabatan yang kosong. Biasanya kepada karyawan tersebut tetap diberikan kenaikan gaji yang setaraf dengan karyawan yang dipromosikan. Hal ini

dimaksudkan untuk mempertahankan prestasi karyawan yang bersangkutan supaya dapat meningkatkan prestasinya dalam bekerja.

**Tabel 4.8**  
**Data Kenaikan Gaji**

<b>Golongan</b>	<b>Grade</b>	<b>Kenaikan Gaji (Rp)</b>
C1	A	30.000
	B	28.000
	C	26.500
	D	25.500
C2	A	33.500
	B	32.000
	C	30.000
C3	A	36.000
	B	34.000
	C	32.000

Sumber : PT. Prospect Motors

Seorang karyawan golongan C3 yang berada dalam grade A memperoleh gaji yang banyak dibanding golongan C1 dan C2 berada dalam grade A juga yaitu sebesar Rp 36.000,-. Untuk grade D terjadi hanya pada golongan C1 saja dengan memperoleh gaji sebesar Rp 25.500,-

#### **4.2.3 Kendala-kendala Yang Dihadapi Dan Pemecahannya**

Adapun kendala yang dihadapi perusahaan adalah :

1. Hasil penilaian prestasi kerja yang diberitahukan kepada karyawan hanya hasil akhir penilaian prestasi kerja selama 1 tahun, bukan hasil penilaian prestasi kerja per triwulan. Bila hasil akhir penilaian prestasi kerja karyawan menunjukkan prestasi yang baik maka karyawan bersangkutan ditunjuk untuk dipromosikan. Dalam hal ini karyawan tidak diberitahu secara rinci kriteria-

kriteria penilaian dan hasil prestasi kerjanya sehingga mereka tidak mengetahui hasil prestasi yang dicapai setiap triwulan agar karyawan yang bersangkutan memiliki kesempatan untuk memperbaikinya.

Cara mengatasinya yaitu :

Perusahaan melalui manajer masing-masing departemen membagikan lembaran penilaian prestasi kerja karyawan yang menunjukkan hasil penilaian prestasi kerja. Dari lembaran tersebut karyawan dapat mengetahui kriteria-kriteria apa saja yang digunakan untuk menilai hasil kerja mereka sehingga diharapkan karyawan dapat memperbaiki segala kekuarangannya disamping terus mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja yang sudah baik.

2. *Hallo effect*, yaitu apabila menjelang penilaian prestasi kerja karyawan seorang karyawan berusaha melakukan pendekatan kepada atasannya.

Usaha mengatasinya adalah :

Perusahaan harus memberi pengarahannya kepada para penilai bagaimana cara melakukan penilaian yang benar sebab dengan adanya penilaian prestasi kerja karyawan membantu perusahaan untuk memilih karyawan yang dianggap paling layak untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Dalam melakukan penilaian para penilai sebaiknya bersifat jujur, adil dan tidak dipengaruhi oleh perasaannya.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

1. Promosi jabatan yang dilaksanakan PT. Prospect Motors merupakan alat untuk memotivasi karyawan untuk dapat meningkatkan prestasi kerjanya.

Dengan diadakannya penilaian prestasi kerja karyawan, para karyawan berusaha mencapai prestasi yang baik guna memperoleh imbalan dari perusahaan seperti promosi jabatan, kenaikan gaji atau diberi kesempatan untuk memperoleh pelatihan

2. Program promosi jabatan yang dilaksanakan pada PT. Prospect Motors dapat dikatakan berhasil karena dapat mendorong karyawannya untuk berprestasi sehingga dapat dipromosikan
3. Berdasarkan evaluasi terhadap pelaksanaan program penilaian prestasi kerja karyawan, dapat diketahui adanya peningkatan tingkat produktivitas kerja karyawan operasional pada PT. Prospect Motors.
4. Karyawan yang berprestasi baik belum tentu dapat dipromosikan. Hal ini tergantung dari ada/tidaknya lowongan jabatan dalam perusahaan. Kepada perusahaan tersebut memberikan kenaikan gaji yang sesuai dengan prestasi yang dicapainya.

## 5.2 Saran

1. Perusahaan perlu memberitahukan hasil penilaian prestasi kerja kepada karyawan yang dinilai, sehingga mereka dapat mengetahui bagaimana perkembangan prestasi kerjanya. Dengan demikian mereka akan berusaha untuk mencapai prestasi yang lebih baik dari sebelumnya.
2. Sebaiknya kepada para penilai diberikan pengarahan tentang bagaimana cara menilai dengan baik karena hasil penilaian tersebut akan menentukan karyawan yang layak untuk dipromosikan.
3. Sebaiknya pelatihan juga diberikan kepada karyawan yang belum mencapai prestasi yang baik. Dengan demikian mereka dapat memperbaiki kekurangannya dalam bekerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardana. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Flippo, B. E,(2008). *Personnel Management, Sixth Edition*, Singapore:Mc. Graw Hill Int.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia,Edisi. Kedua*. Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, M. S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi. Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara
- Kusriyanto, B. (2008). *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT.Remaja Rosda Karya.
- Mas'ud, F. (2002). *Mitos 40 Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Manullang, Drs. (2015). *Manajemen Personalia*, Jakarta : Ghalia Indonesia
- Nitisemito, A. S. (2010). *Manajemen Personalia*, Jakarta : Ghalia Indonesia
- Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2012). *Manajemen Edisi Kedelapan Jilid 2*. Jakarta: PT Indeks.
- Safroni, L. (2012). *Manajemen dan Reformasi Pelayanan Publik dalam Konteks Birokrasi Indonesia*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing.
- Sastrohadiwiryo, S. B. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia. Edisi 2*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Satrianegara, M. F. (2013). *Organisasi dan Manajemen Pelayanan Kesehatan Teori dan Aplikasi dalam Pelayanan Puskesmas dan Rumah Sakit*. Jakarta: Salemba Medika.
- Sedarmayanti. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.

Wahyudi, B. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sulita.

Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Parsada.