

**HUBUNGAN PENILAIAN PRESTASI KERJA DENGAN
PENENTUAN PROMOSI KARYAWAN
PADA BANK X DI JAKARTA**

**SKRIPSI
Program Studi Manajemen**

NAMA : DESI INDAH PURNAMAWATI

NIM : 43105120081



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA
2009**

**HUBUNGAN PENILAIAN PRESTASI KERJA DENGAN
PENENTUAN PROMOSI KARYAWAN
PADA BANK X DI JAKARTA**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar SARJANA EKONOMI
Program Studi Manajemen**

NAMA : DESI INDAH PURNAMAWATI

NIM : 43105120081



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA
2009**

SKRIPSI**HUBUNGAN PENILAIAN PRESTASI KERJA DENGAN PENENTUAN
PROMOSI KARYAWAN
PADA BANK X DI JAKARTA**

Disiapkan dan disusun oleh :

N a m a : **Desi Indah Purnamawati**
N I M : **43105120081**

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji Pada Tanggal 25 Agustus 2009

Susunan Dewan Penguji :
Ketua Dewan Penguji,

(**Arief Bowo Prayoga K., SE, MM**)

Anggota Penguji I,

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

(**Dra. Aty Herawati, Msi**)

Anggota Penguji II,

(**Tri Wahyono, SE, MM**)

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : **Desi Indah Purnamawati**
N I M : **4 3 1 0 5 1 2 0 0 8 1**
Program Studi : **Manajemen**
Judul Skripsi : **Hubungan Penilaian Prestasi Kerja Dengan
Penentuan Promosi Karyawan Pada Bank X Di
Jakarta**
Tanggal Ujian Skripsi : **25 Agustus 2009**

Disahkan Oleh :
Pembimbing,

(Arief Bowo Prayoga K., SE, MM)

Tanggal :

Dekan,

Ketua Jurusan Manajemen,

(Dra. Yuli Harwani, MM)

Tanggal :

(Arief Bowo Prayoga K., SE,

Tanggal :

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT karena atas segala rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, sebagai salah satu persyaratan guna mencapai gelar Sarjana Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Mercubuana. Skripsi ini berjudul “HUBUNGAN PENILAIAN PRESTASI KERJA DENGAN PENENTUAN PROMOSI KARYAWAN PADA BANK X DI JAKARTA”.

Dalam penyelesaian skripsi ini masih terdapat kekurangan-kekurangan, namun berkat bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak baik pembimbing maupun pihak-pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak DR. Ir. Suharyadi, MS. Selaku Rektor Universitas Mercubuana.
2. Ibu Dra. Yuli Harwani R, MM Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Mercubuana.
3. Bapak Arief Bowo Prayoga SE, MM, selaku Ketua Program Studi Manajemen S1 Fakultas Ekonomi Mercubuana dan juga selaku pembimbing materi dan teknis yang telah banyak memberikan petunjuk dan saran serta bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Mercubuana yang telah memberikan ilmunya selama perkuliahan berlangsung.

5. Bapak, Ibu dan kakak tercinta yang telah memberikan dukungan moril, materil dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Erry Kartanegara, BSBA yang telah banyak membantu dan dengan setia mendampingi selama proses penulisan skripsi ini.
7. Sdr. Yanuar Fajri selaku staff Performance Management – HR Integration & Regionalization Group yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan dan masukan dalam penulisan skripsi ini.
8. Mas Ahmad Adriansyah dan mas Tunto Hardani selaku staff Internal Audit yang telah banyak membantu demi kelancaran dalam penulisan skripsi ini.
9. Mba Danni Tri Suryani Selaku Learning and Knowledge Management Group Head dan seluruh staff LKMG, System Operations & Assurance Group serta Internal Audit yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner.
10. Terima kasih untuk semua teman-temanku Henny, Rini, Bayu, Krista dan semua pihak yang telah banyak membantu dalam penulisan skripsi ini, mohon maaf tidak dapat menyebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang setimpal kepada semua pihak yang telah membantu penulis hingga tersusun skripsi ini. Demikian penulis berharap kiranya skripsi ini dapat berguna bagi penulis maupun pihak-pihak yang memerlukannya.

Jakarta, Agustus 2009

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Judul Skripsi	i-ii
Lembar Pengesahan Dewan Penguji	iii
Lembar Pengesahan Skripsi	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Pembatasan Masalah	3
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	4
BAB II LANDASAN TEORITIS	
A. Manajemen Sumber Daya Manusia	5
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	6
2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	6
B. Penilaian Prestasi Kerja	10
1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja	10
2. Tujuan, Manfaat, Faktor, Metode, Dasar Penilaian, serta Masalah dalam	

Penilaian Prestasi Kerja	13
a. Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja	13
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja	17
c. Metode-metode Penilaian Prestasi Kerja	19
d. Dasar Penilaian dan Unsur-Unsur yang Dinilai	21
e. Masalah-masalah dalam Penilaian Prestasi Kerja	24
C. Pengertian Promosi Karyawan	27
a. Tujuan Promosi Karyawan	28
b. Penetapan Kriteria untuk Promosi	29
c. Manfaat Promosi Karyawan	31
D. Hubungan Penilaian Prestasi Kerja	31
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Gambaran Umum Perusahaan	33
B. Metode Penelitian	36
C. Hipotesis	36
D. Sampel Penelitian	37
E. Variabel dan Pengukurannya	38
F. Definisi Operasional Variabel	39
G. Jenis Data	39
H. Metode Pengumpulan Data	39
I. Metode Analisis Data	41

BAB IV ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Karakteristik Karyawan	44
B. Proses Penilaian Prestasi Kerja Pada Bank X Di Jakarta	46
C. Analisis Hasil Kuesioner Prestasi Kerja Karyawan	54
D. Analisis Hasil Kuesioner Promosi Karyawan	62
E. Analisis Hubungan Penilaian Prestasi Kerja Dengan Penentuan Promosi	71
1. Analisis Korelasi r spearman	72
2. Uji Hipotesis	72

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	75
B. Saran	76

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam rangka menghadapi era globalisasi ekonomi dunia saat ini, setiap perusahaan harus siap menghadapi persaingan yang semakin ketat dengan perusahaan lainnya. Seperti contohnya Bank X sebagai salah satu bank swasta terbesar ke-6 di Indonesia pada sisi asset pada akhir tahun 2007, dalam menghadapi kegiatan bisnisnya mereka mempunyai strategi dan kiat-kiat tersendiri dalam menjalankan perusahaan agar lebih kompetitif dan lebih unggul dari perusahaan lainnya. Dengan semakin ketatnya persaingan dalam dunia usaha sekarang ini masing-masing perusahaan pasti akan berusaha untuk menjadi yang terbaik dari perusahaan lainnya.

Kualitas suatu perusahaan sangat erat kaitannya dengan kualitas sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu untuk meningkatkan kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) sumber daya manusianya maka perusahaan mengadakan penilaian terhadap prestasi kerja para karyawannya. Dengan demikian penilaian prestasi kerja pada Bank X dilakukan secara periodik. Selain untuk meningkatkan kualitas dan keterampilan karyawan, penilaian prestasi kerja karyawan yang dilaksanakan oleh perusahaan juga dimaksudkan agar karyawan merasa termotivasi untuk lebih giat dan lebih bersemangat dalam bekerja. Dengan penilaian prestasi kerja karyawan, maka perusahaan akan mempunyai informasi yang lengkap terhadap prestasi kerja karyawannya.

Dengan berbagai data dan informasi yang dikumpulkan tersebut, perusahaan lebih mudah mengambil keputusan dengan cepat dan tepat mengenai permasalahan tentang kepegawaian, seperti kebutuhan training, menentukan karyawan mana yang layak dipromosikan, kenaikan gaji dan pemberian bonus. Dengan penilaian prestasi kerja, maka karyawan akan merasa lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga prestasi kerja yang mereka capai dapat ditingkatkan.

Penilaian prestasi kerja karyawan, merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk menilai kemampuan dan kredibilitas para karyawannya. Penilaian prestasi kerja karyawan yang efektif akan memberikan suatu dasar yang obyektif dan rasional kepada pihak manajemen perusahaan, untuk menentukan siapa yang berhak dipromosikan, dan nantinya diharapkan dapat mendorong semangat kerja karyawan. Untuk itu diharapkan ada obyektifitas dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja.

Promosi merupakan salah satu keputusan yang ditetapkan oleh perusahaan berdasarkan hasil dan penilaian prestasi kerja. Melalui promosi karyawan diharapkan termotivasi atas hasil kerja keras yang telah dilakukan. Karyawan yang telah mendapatkan promosi diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya, karena karyawan tersebut telah diberi kesempatan oleh perusahaan untuk berkembang dalam meningkatkan karirnya. Untuk menentukan promosi karyawan, penilaian prestasi kerja dijadikan pedoman utama dalam pengambilan keputusan terhadap karyawan yang berhak untuk dipromosikan.

Hanya karyawan yang mempunyai nilai prestasi yang tinggi, bahkan yang dapat memenuhi standar yang telah ditentukan, mereka yang berhak diberikan prioritas utama untuk dipromosikan.

Berdasarkan penjelasan sebagaimana dimaksudkan di atas, maka penulis bermaksud mengadakan penelitian ini dengan judul:

“Hubungan Penilaian Prestasi Kerja Dengan Penentuan Promosi Karyawan Pada Bank X di Jakarta”.

B. Perumusan Masalah

Adapun pokok permasalahan yang diangkat oleh penulis dalam penulisan skripsi ini, ialah :

1. Bagaimana pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan pada Bank X di Jakarta?
2. Bagaimana pelaksanaan promosi jabatan karyawan pada Bank X di Jakarta?
3. Apakah ada hubungan penilaian prestasi kerja dengan promosi karyawan pada Bank X di Jakarta?

C. Pembatasan Masalah

Pada penelitian ini dibatasi hanya pada penilaian prestasi kerja pada Human Resources Group Bank X di Jakarta.

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan :

1. Untuk mengetahui pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan pada Bank X di Jakarta.
2. Untuk mengetahui pelaksanaan promosi jabatan karyawan pada Bank X di Jakarta.
4. Untuk mengetahui hubungan penilaian prestasi kerja dengan promosi karyawan pada Bank X di Jakarta.

Kegunaan :

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang positif bagi penulis maupun pihak lain. Adapun kegunaan dari penelitian ini:

1. Penulis mendapatkan pengetahuan baru yang tidak didapat di bangku kuliah dengan melihat secara nyata hasil dari riset penelitian ini. Sebagai bahan perbandingan antara teori yang didapat di bangku kuliah dengan praktik penelitian yang dilakukan di perusahaan.

a. Bagi Perusahaan

Penulis dengan keterbatasan dalam ilmu dan pengetahuan tetap berupaya untuk memberikan input positif bagi perusahaan terhadap hal-hal yang perlu dipertahankan, diperbaiki serta dikembangkan dalam penilaian prestasi kerja dan promosi karyawan.

b. Bagi Mahasiswa

Bagi para mahasiswa yang mengadakan penelitian lebih lanjut, diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan yang berguna.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada manusia sebagai pengelola organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan unsur yang teramat penting bagi perkembangan perusahaan, keberadaannya bukan hanya sebagai asset utama, namun sebagai mitra perusahaan yang ikut menentukan arah, misi dan tujuan perusahaan dengan karyanya, bakatnya, kreativitasnya, serta semangat kerja yang dimilikinya.

Seperti ilmu lain yang mengenai manusia tidak ada definisi khusus yang dapat diterima oleh setiap ahli, masing-masing ahli memberikan pendapat yang berbeda-beda. Dibawah ini adalah beberapa pendapat definisi Manajemen Sumber Daya Manusia yang berbeda satu dengan yang lain.

Menurut Manulang dan Marihot (2001) adalah sebagai berikut :

Manajemen Personalia adalah seni dan ilmu memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat direalisasi secara berdaya guna dan adanya kegairahan kerja dari para tenaga kerja.

”Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat” (Malayu,2002).

Sedangkan menurut Heidjarachman dan Suad (2002:5) :

Manajemen Personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.

Dapat disimpulkan berdasarkan definisi tersebut diatas bahwa pengelolaan sumber daya manusia adalah inti dari pengelolaan perusahaan atau organisasi, dibandingkan dengan sumber daya yang lain, karena hal tersebut merupakan suatu usaha dalam menentukan unit kerja yang efektif dan sesuai dalam unit kerja perusahaan. Tujuan itu dapat dicapai dengan manajemen sumber daya manusia yang memberikan pengarahan kepada perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan, menerapkan, menilai dan menjaga karyawan yang tepat sesuai dengan kebutuhan dalam hal kuantitas dan kualitas.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Setelah diatas diuraikan definisi Manajemen Sumber Daya Manusia, maka berikut akan dijelaskan fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Menurut Malayu (2002) fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari :

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian, program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai. Program kepegawaian yang positif dapat mewujudkan tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organizing chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau berkerjasama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahannya agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan, pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan dan latihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini dan masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan mendapatkan profit, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dari hasil pekerjaannya.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka dapat mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya

tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*Separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat dikarenakan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja, berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Tujuan dari semua fungsi manajemen sumber daya manusia untuk mempermudah pencapaian sasaran – sasaran dasar, sehingga visi misi dan tujuan yang dimiliki oleh perusahaan dapat terlaksana dengan efektif dan efisien oleh karyawannya untuk meningkatkan kemampuan perusahaan yang maksimal.

B. Penilaian Prestasi Kerja

1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Pengertian penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*), pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja karyawan itu sendiri terhadap taraf potensi karyawan dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan, sasaran yang menjadi objek penilaian antara lain adalah kecakapan dan kemampuan pelaksanaan tugas yang diberikan. Penilaian prestasi kerja yang tinggi senantiasa diberikan kepada karyawan yang memiliki disiplin dan dedikasi yang baik.

Penilaian prestasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu prosedur yang meliputi: penetapan standar kinerja, penilaian kinerja aktual karyawan yang berhubungan dengan standar-standar perusahaan dan memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut, untuk menghilangkan kemerosotan kinerja dan dalam upaya meningkatkan kinerja yang lebih baik.

Penilaian prestasi kerja dalam manajemen sumber daya manusia merupakan pencatatan segala kegiatan kepegawaian dan hasil-hasil yang telah disepakati oleh karyawan tersebut. Hal-hal yang dicatat tersebut adalah hal-hal yang berhubungan dengan hasil-hasil prestasi kerja semua karyawan dari masa lalu, yang kemudian digunakan untuk pengembangan karyawan pada masa yang akan datang. Setelah mengetahui kelebihan dan kelemahan dari setiap karyawannya perusahaan mengadakan evaluasi dan pengarahan agar para karyawan dapat mengatasi kelemahannya masing-masing. Sedangkan karyawan yang menunjukkan prestasi kerja yang memuaskan akan dikembangkan dan ditingkatkan prestasinya melalui kenaikan gaji, pemberian bonus atau promosi jabatan.

Atas dasar uraian sebagaimana disebutkan di atas terdapat beberapa ahli memberikan pengertian penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut :

Penilaian prestasi kerja adalah *"suatu proses untuk mengetahui peningkatan tentang diri karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya"* (Mulia,2000:90).

Sedangkan penilaian prestasi kerja menurut Hani (2005:135) adalah sebagai berikut :

Proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan, untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Penilaian prestasi kerja adalah *"kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijakan selanjutnya"* (Malayu, 2005:87).

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses penilaian terhadap suatu kelompok atau individu tertentu mengenai apa dan bagaimana yang bersangkutan melakukan tugas dan tanggung jawab yang diterimanya. Penilaian hasil yang dirancang dan dilaksanakan dengan baik untuk memberikan pengaruh motivasional terhadap karyawan yang dinilai untuk merangsang peningkatan, pengembangan, rasa tanggung jawab dan meningkatkan keterikatan karyawan kepada perusahaan. Penilaian prestasi kerja dapat memberikan pengertian kepada karyawan mengenai apa yang diharapkan dari karyawan maupun perusahaan.

Hal ini akan memotivasi bagi perencanaan karir mereka dimasa yang akan datang. Dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja sangat diperlukan sikap objektivitas yang sangat tinggi dari para penilai sehingga diperoleh hasil yang memuaskan bagi karyawan maupun perusahaan.

2. Tujuan, Manfaat, Faktor-Faktor, Metode, Dasar Penilaian, serta Masalah – masalah dalam Penilaian Prestasi Kerja

a. Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Setiap perusahaan mengharapkan tingkat kinerja karyawannya tidak menurun dan bisa berprestasi. Perusahaan berupaya agar semua karyawannya dapat meningkatkan kemampuannya dengan berbagai cara, misalnya dengan mengadakan latihan keterampilan, seminar-seminar, training dan lain sebagainya. Menurut pendapat Mulia Nasution (2000: 93) terdapat beberapa tujuan mengapa perusahaan mengadakan penilaian prestasi kerja karyawannya antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Merangsang peningkatan dan pengembangan rasa tanggung jawab.
- b. Menumbuhkan rasa ketergantungan kepada perusahaan.
- c. Meningkatkan pengertian antara atasan dan bawahan.
- d. Meningkatkan produktivitas karyawan apabila mereka tahu maksud dan tujuan penilaian dilaksanakan.
- e. Menaikan gaji dan memberi promosi.
- f. Mengantisipasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan karyawan
- g. Perencanaan sumber daya manusia.
- h. Mengevaluasi efektivitas dari keputusan seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Karyawan mengetahui usaha yang dilakukan perusahaan untuk dirinya.

- j. Mengukur sejauh mana peningkatan yang dicapai oleh tiap karyawan dari waktu ke waktu dengan cara membandingkan penilaian prestasi sebelumnya dengan sekarang.
- k. Mengukur keberhasilan kepemimpinan seseorang.

Menurut Malayu (2005:89) tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja karyawan adalah :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya,
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, kondisi kerja dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan kerja bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor*, manager, dan administrator) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.

- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan dan kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria didalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dengan program latihan kerja tambahan.
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapan karyawan.
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2003:135-137) manfaat penilaian prestasi kerja karyawan adalah :

- a. Perbaikan prestasi kerja

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

- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

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

- c. Keputusan-keputusan penempatan

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

d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kebutuhan untuk latihan, demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan prestasi yang bisa dikembangkan.

e. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi kepada keputusan-keputusan karir yaitu tentang karir yang harus diteliti.

f. Mencegah penyimpangan-penyimpangan proses staffing

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

g. Ketidak akuratan informasi

Prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain sistim informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

h. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Prestasi yang buruk merupakan kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

i. Kesempatan kerja yang adil

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

j. Tantangan-tantangan eksternal

Dalam prestasi kerja biasanya dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja Departemen Personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Jadi, dengan adanya penilaian prestasi kerja ini karyawan dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan yang dimilikinya. Bagi mereka yang memiliki prestasi kerja yang tinggi, memungkinkan karyawan tsb diberikan promosi. Sebaliknya, karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang rendah dapat diperbaiki dengan memindahkan jabatan yang sesuai dengan kecakapannya ataupun melalui pendidikan dan latihan dalam rangka pengembangan karyawan. Penilaian prestasi kerja karyawan harus memberikan manfaat bagi karyawan dan berguna untuk perusahaan dalam menetapkan kebijakan-kebijakan program kepegawaian pada masa yang akan datang sehingga memperoleh kepuasan dan harmonisasi dalam perusahaan.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Faktor –faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Anwar (2000:67) yang merumuskan bahwa :

Human performance = Ability + Motivation

Motivation = Attitude + Situation

Ability = Knowledge + Skill

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*) artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari. Maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

c. Metode-Metode Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Mulia Nasution, (2000: 93): Pelaksanaan penilaian prestasi kerja ini dapat memakai metode yang ada, yaitu:

a. Penetapan Peringkat (*Ranking Method*)

Bentuk penilaian dengan membandingkan sesama karyawan dalam suatu unit kerja. Hasil perbandingan yang akan diperoleh dengan metode ini adalah penyusunan peringkat karyawan secara sederhana. Dalam penyusunan kriteria penilaian ini perusahaan satu dengan perusahaan lainnya belum tentu sama, walaupun sama-sama mempergunakan metode penetapan peringkat atau perusahaan yang sejenis. Hal ini disebabkan jenis pekerjaan yang berbeda, kualitas karyawan yang beda, dan tujuan penilaian bagi perusahaan tersebut.

b. Perbandingan Antara Karyawan (*Employee Comparison*)

Metode ini dilakukan dengan membandingkan seorang karyawan yang mempunyai nilai prestasi kerja yang baik terhadap seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan atau unit kerja. Setelah ditetapkan unsur penilaian prestasi kerja dan ditentukan karyawan pembanding, dan karyawan lainnya akan dapat ditentukan prestasi kerjanya, seperti: memuaskan, kualitas kerja yang baik, memenuhi standar kerja perusahaan, berdisiplin baik, kemampuan kerja sama yang baik lainnya.

c. Skala Grafik (*Graphic Scale Method*)

Dalam metode ini digunakan unsur-unsur penilaian yang jelas batasnya, bukan menggunakan pembandingan seorang karyawan yang berprestasi baik seperti pembandingan antara karyawan. Unsur-unsur penilaian prestasi kerja ini digunakan untuk menilai karyawan sangat bervariasi, penetapan unsur ini disesuaikan dengan kepentingan perusahaan yang melakukan penilaian ini.

d. Ceklis Yang Dibobot (*Weighted Checklist*)

Penilaian prestasi kerja dengan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan aneka ragam perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan. Setiap unsur mempunyai bobot atau nilai yang diberikan pada unsur tersebut, penilaian bagi setiap karyawan dilakukan dengan memberi tanda cek untuk setiap unsur penilaian ini, yang dapat menjelaskan perilaku maupun hasil kerjanya.

a. Cerita Yang Menjelaskan (*Description Essays*)

Metode ini mengharuskan penilaian menguraikan secara rinci pokok-pokok kekuatan dan kelemahan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Penilaian ini menyebabkan banyak terjadi secara subyektif. Hal ini akan menyebabkan terjadi rasa ketidakpuasan karyawan dan akhirnya tidak akan mencapai tujuan penilaian itu sendiri.

d. Dasar Penilaian dan Unsur-Unsur Yang Dinilai.

Dasar penilaian adalah uraian pekerjaan dari setiap individu, karena dalam uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas-tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan. Tolak ukur yang akan digunakan untuk mengukur prestasi kerja karyawan adalah standar. Standar berarti apa yang dicapai sebagai ukuran penilaian.

Menurut Malayu (2005:93) bahwa standar penilaian terdiri dari beberapa jenis sasaran, yaitu :

- a. *Tangible Standard* adalah sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya, yaitu :
 - 1) Standar dalam bentuk fisik : standar kuantitas (kilogram, meter), standar kualitas (baik, buruk) dan standar waktu (jam, hari, bulan dan lain-lain).
 - 2) Standar dalam bentuk uang : standar biaya, standar penghasilan serta standar investasi.
- b. *Intangible Standard* adalah sasaran-sasaran yang yang tidak dapat ditetapkan alat ukurnya atau standar seperti : standar perilaku, kesetiaan, partisipasi, dedikasi karyawan terhadap perusahaan.

Dengan penentuan standar untuk berbagai keperluan maka akan muncul istilah "standarisasi" yaitu penentuan dan penggunaan berbagai ukuran, tipe, gaya tertentu dan sebagainya berdasarkan suatu komposisi standar. Dalam penilaian penyelesaian uraian ini penilai mempergunakan standar sebagai alat

ukur hasil yang dicapai dan perilaku yang dilakukan, baik didalam maupun diluar pekerjaan oleh karyawan, sehingga apa tugas-tugas yang akan dikerjakan karyawan akan dapat berjalan dengan baik serta penuh tanggung jawab terhadap apa yang telah dikerjakannya.

Sedangkan unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja menurut Malayu (2005:95-96) adalah :

a. Kesetiaan

Penilai menilai kesetiaan pekerja terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh setiap karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari hal yang tidak bertanggung jawab.

b. Prestasi kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh 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 bawahannya.

d. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

e. Kreatifitas

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

f. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan ini berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya.

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 sikap perilaku, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik serta berpenampilan simpatik dan wajar.

i. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinil dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapi.

j. **Kecakapan**

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerja dari bawahannya.

k. **Tanggung jawab**

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

e. **Masalah-Masalah dalam Penilaian Prestasi Kerja**

Dalam penilaian prestasi kerja banyak masalah yang sulit untuk dihindari dalam menilai prestasi kerja karyawan, karena penilai biasanya sering melibatkan emosional dalam menilai prestasi kerja karyawan.

Menurut Malayu (2005:100-101) masalah-masalah yang umum dihadapi dalam penilaian adalah sebagai berikut :

a. ***Hallo Effect***

Kesalahan yang dilakukan oleh penilai karena umumnya memberi nilai baik bagi karyawan yang dikenal atau sahabatnya. Kesalahan dalam penilaian biasanya karena hanya meninjau atau melihat sepintas saja.

b. ***Liniency***

Kesalahan yang dilakukan karena penilai cenderung memberikan nilai yang tinggi terhadap karyawan yang dinilainya.

c. ***Stricness***

Kesalahan penilai cenderung memberikan nilai rendah kepada karyawan yang dinilainya.

d. ***Central Tendency***

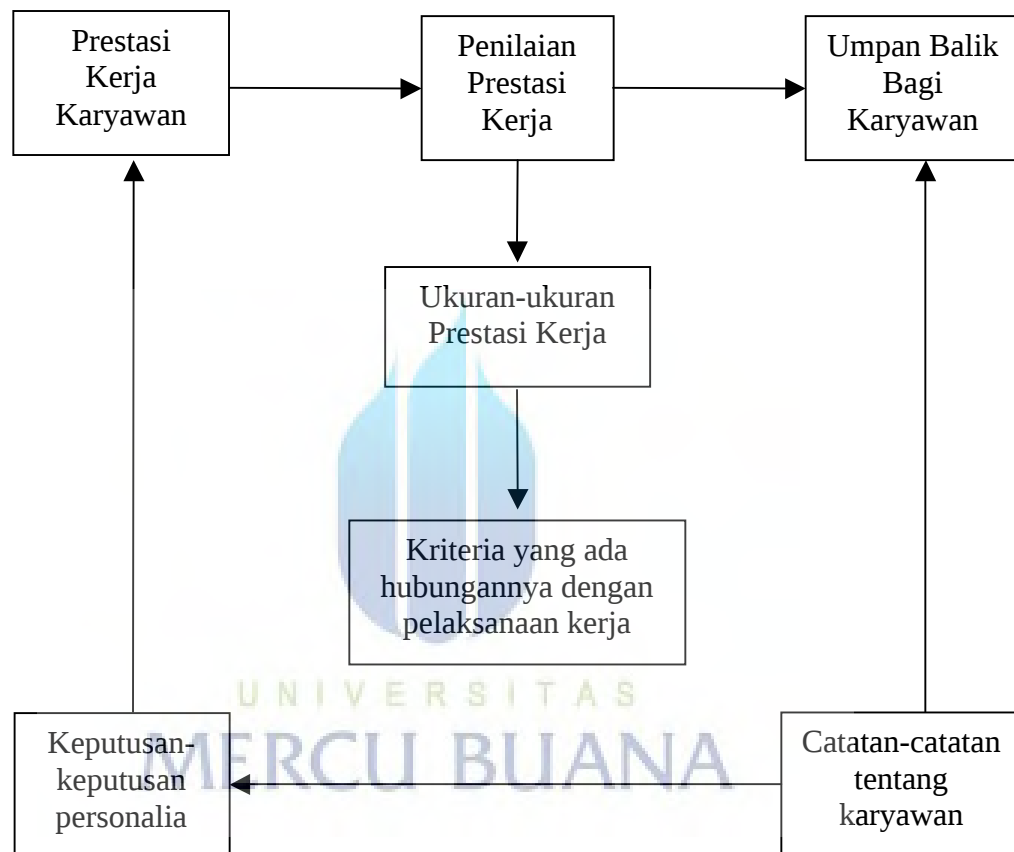
Penilai cenderung memberi nilai sedang atau cenderung ditengah-tengah.

e. ***Personal bias***

Penilai yang terjadi akibat adanya prasangka-prasangka sebelumnya baik yang positif maupun negatif.

Dari berbagai penilaian diatas, masalah tersebut dapat dikurangi melalui pemberian latihan bagi para penilai, umpan balik dan pemilihan-pemilihan teknik penilaian prestasi kerja secara tepat. Peranan penilai prestasi kerja dalam keputusan karyawan hendaknya diuraikan dengan menekankan pentingnya objektivitas dan sikap tidak memihak pada siapapun.

MERCU BUANA

Gambar 1**Elemen-elemen Pokok Sistem Penilaian Prestasi Kerja**

Sumber: T Hani Handoko, Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia
(1995 : 138)

C. Pengertian Promosi Karyawan

Sudah menjadi sifat dasar dari manusia untuk menjadi lebih baik dari posisi yang telah dimilikinya pada saat ini. Tidak pernah puas akan hasil yang telah dicapainya membuat individu selalu berusaha untuk menjadi lebih baik dari waktu ke waktu. Kemajuan itu dalam perusahaan sering disebutkan sebagai promosi.

Moekijat (1989: 100), mengemukakan pengertian promosi yaitu: "Suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke dalam jabatan lain yang lebih tinggi tingkatannya".

Istilah promosi menurut Dr B Siswanto Sastrohadiwiryo (1995: 258), yaitu: "Proses perubahan dari suatu 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".

Drs. Manullang dalam bukunya (2004: 153) mengemukakan pengertian promosi berarti "Penaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Promosi tidak selalu diikuti oleh kenaikan gaji, gaji itu bisa tetap, tetapi pada umumnya bertambah besarnya kekuasaan dan tanggung jawab seseorang bertambah juga balas jasa dalam bentuk uang yang diterimanya".

Dari ketiga pendapat tadi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa promosi adalah pindahnya seorang karyawan dari jabatan yang lebih rendah ke jabatan yang lebih tinggi, dengan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dari

sebelumnya, dan biasanya diikuti dengan penambahan gaji dan fasilitas lain yang sesuai dengan tugas baru tersebut.

a. Tujuan Promosi Karyawan

Tujuan dilaksanakannya promosi karyawan menurut Dr B Siswanto Sastrohadiwiryono (1995: 262), yaitu:

a. Meningkatnya Moral Kerja

Promosi merupakan salah satu faktor dominan yang dapat dilakukan demi terwujudnya peningkatan semangat dan kegairahan kerja.

b. Untuk Meningkatkan Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan kondisi ketaatan dan keteraturan terhadap kebijakan dan pedoman normatif yang telah digariskan manajemen yang memiliki wewenang. Salah satu kegiatan promosi diperuntukan guna menjamin kondisi tersebut. Dengan disiplin yang tinggi, tenaga kerja mampu memberikan keluaran produktivitas kerja yang tinggi pula.

c. Terwujudnya Iklim Organisasi yang Menggairahkan

Terciptanya iklim organisasi yang menggairahkan pada diri tenaga kerja dalam suatu perusahaan, merupakan salah satu harapan dari setiap individu yang terlibat didalamnya. Oleh karena itu, untuk merealisasikan harapan tersebut, alternatif yang dipilih adalah melakukan promosi bagi para tenaga kerja yang telah memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, serta pedoman-pedoman yang berlaku sehingga harmonisasi antar tenaga kerja dapat terwujud.

d. Meningkatkan Produktivitas Kerja.

Dengan moral kerja, disiplin kerja yang tinggi dan ditunjang dengan iklim organisasi yang menggairahkan diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja. Salah satu cara untuk menunjang hal tersebut adalah diadakannya promosi bagi tenaga kerja yang telah memiliki kualifikasi sesuai dengan yang telah ditetapkan.

b. Penetapan Kriteria Untuk Promosi

Kriteria-kriteria dalam menetapkan promosi karyawan menurut Dr B Siswanto Sastrohadiwiryono (1995: 262), yaitu:

a. Senioritas

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

b. Kualifikasi Pendidikan

Dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan di waktu mendatang.

c. Prestasi Kerja

Prestasi kerja yang tinggi memiliki kecenderungan untuk memperlancar kegiatan promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan.

d. Karsa dan Daya Cipta

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.

e. Tingkat Loyalitas

Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggung jawab yang lebih besar.

f. 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

g. Supelitas

Pada jenis pekerjaan tertentu diperlukan kepandaian bergaul sehingga kriteria kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dijadikan salah satu standar untuk promosi pada pekerjaan tersebut.

c. Manfaat Promosi Karyawan

Menurut Alex Nitisemito, (1998: 135): Promosi adalah suatu kegiatan sistematis yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dengan memperhatikan segala macam aspek-aspek yang penting sebelum diambilnya suatu keputusan promosi. Manfaat promosi antara lain:

- a. Memperkenalkan pekerjaan yang lebih baik yang dilakukan karyawan.
- b. Merencanakan untuk mempertahankan dan memberi hadiah kepada karyawan untuk pekerjaannya selama beberapa tahun dalam organisasi.
- c. Untuk mempertahankan individu dan keefektifan organisasi.
- d. Untuk meningkatkan rasa kepuasan kerja karyawan.
- e. Membangun kesetiaan moral dan rasa memiliki pada karyawan.

Untuk memberikan kesan pada yang lain bahwa kesempatan terbuka untuk mereka yang ada di dalam perusahaan dengan melihat adanya prestasi mereka yang lebih baik.

D. Hubungan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Karyawan

Di dalam menentukan promosi karyawan ada faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan, salah satunya adalah penilaian prestasi kerja karyawan. penilaian prestasi kerja dapat juga memberikan informasi guna menentukan kebijaksanaan personalia tentang apa yang terbaik akan diberikan kepada karyawannya. Dengan mengetahui bahwa salah satu bentuk imbalan adalah promosi, maka promosi tersebut dapat digunakan untuk meningkatkan / memotivasi prestasi kerja

karyawan dengan syarat promosi yang diberikan oleh organisasi yang bersangkutan didasarkan atas penilaian prestasi kerja. Jika imbalan tersebut memuaskan karyawan dan adil, maka karyawan akan lebih giat bekerja pada perusahaan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja mempunyai hubungan (korelasi) yang erat dengan promosi karyawan. adapun pentingnya mengetahui hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan promosi karyawan adalah sebagai berikut:

1. Untuk merencanakan karier karyawan yang dinilai prestasi kerjanya pada masa yang akan datang.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh penilaian prestasi kerja dengan promosi karyawan.
3. Untuk mengetahui faktor-faktor lain disamping penilaian prestasi kerja dalam memberikan promosi terhadap seseorang karyawan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Lokasi Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini yang menjadi obyek penelitian penulis adalah Human Resources Group Bank X yang berlokasi di Tangerang.

2. Sejarah dan Perkembangan

Bank Y berdiri pada tanggal 26 September 1955 dengan nama Bank Y dan membangun nilai-nilai utama perusahaan dalam kurun waktu 10 tahun pertama berusaha menciptakan budaya perusahaan yang menjunjung tinggi integritas, kualitas layanan, dan *prudential* banking. Dasawarsa kedua merupakan periode Bank Y mengembangkan diri menjadi perbankan profesional dengan pelayanan yang terpercaya. Dasawarsa ketiga membawa Bank Y ke era modernisasi perbankan dimana Bank Y menjadi pemimpin dalam penggunaan teknologi melalui pengimplementasian sistem komputerisasi pada administrasi dan pembukuan.

Pada dasawarsa keempat Bank Y terdaftar di Bursa Efek Jakarta dan Surabaya (saat ini Bursa Efek Indonesia/BEI), dan dengan sigap melakukan penyesuaian diri dengan status baru sebagai perusahaan publik. Pada saat itu Bank Y merupakan bank lokal pertama yang menyediakan layanan ATM, juga merupakan bank pertama di Indonesia dengan sistem *online* dan tetap mempertahankan reputasi sebagai bank

dengan kualitas dan pelayanan yang prima kepada nasabah. Pada dasawarsa kelima kami menghadapi tantangan yang terberat, namun dengan dukungan penuh dari pemegang saham yang baru serta tetap konsisten melaksanakan misi untuk menjadi bank ritel terkemuka di Indonesia, Bank Y mampu bertahan dari krisis ekonomi.

Bulan November 2002 merupakan waktu yang penting bagi Bank Y, dimana B Asset (BAC) yang saat ini dikenal dengan nama C Asset (CAB) mengambil-alih kepemilikan mayoritas Bank Y dari Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) dan kemudian mengalihkan mayoritas kepemilikan tersebut kepada M Group pada bulan Agustus 2007 sebagai bagian dari reorganisasi intern untuk mengkonsolidasikan seluruh anak perusahaannya dibawah M Group sebagai *universal banking platform*.

Sejak 2007 Bank Y telah melakukan berbagai persiapan untuk melakukan proses merger Bank Y dan Bank Z. Hal tersebut sebagai upaya dan tanggung jawab pemegang saham mayoritas dalam memenuhi ketentuan Single Presence Policy dan menjadi merger yang pertama untuk memenuhi ketentuan tersebut. Pada bulan Mei 2008 Bank Y berganti nama menjadi Bank X melalui RUPSLB. Perjanjian rencana merger Bank Y dan Bank Z ditandatangani pada bulan Juni 2008, dan diikuti dengan persetujuan rencana merger dari Bank Indonesia serta penerbitan Surat Tanda Terima Pemberitahuan Penggabungan dari Menteri Hukum dan Hak Azasi Manusia di bulan Oktober 2008. Bank Z resmi bergabung dengan Bank Y pada 1 November 2008 yang disertai dengan peluncuran logo baru.

Kesuksesan integrasi Bank X menjadi fondasi dan suatu awal kekuatan yang baru untuk terus tumbuh berkembang menuju tahap keberhasilan selanjutnya.

Dengan keberhasilan proses integrasi serta dukungan kuat dari M Group, Bank X siap untuk mewujudkan visi baru Bank X yaitu "Menjadi Bank terpercaya di Indonesia, bagian dari jaringan universal banking terkemuka di Asia Tenggara, yang memahami kebutuhan nasabah, menyediakan solusi keuangan yang tepat dan komprehensif serta menjalin hubungan yang berkelanjutan".

Merger ini berawal dari kebijakan Bank Indonesia mengenai kepemilikan tunggal di Indonesia, dimana pemegang saham mayoritas dari Bank Y maupun Bank X memilih merger sebagai opsi terbaik demi kepentingan seluruh stakeholder. Merger mempertegas kedudukan Bank X sebagai bank ke enam terbesar di Indonesia berdasarkan aset. Merger ini menghasilkan bank dengan total aset diatas Rp. 100 triliun dan didukung oleh hampir 11.000 karyawan profesional dan pelayanan di 650 kantor cabang, 1.450 jaringan ATM dan *Self Service Terminal* (SST) yang tersebar di 120 kota di Indonesia. Diharapkan dengan semakin kokohnya aset Bank X akan meningkatkan kepercayaan masyarakat untuk menggunakan jasa perbankannya. Perpaduan keunggulan kedua bank menciptakan sebuah bank yang lebih baik dan mampu bersaing serta tumbuh di tengah semakin ketatnya persaingan sektor perbankan di Indonesia. Bagi M Group, merger ini akan memperkuat posisi dan meningkatkan prospek pertumbuhannya sebagai kelompok bisnis terkemuka di Asia Tenggara.

3. Visi Bank X

”Menjadi Bank Terpercaya di Indonesia, bagian dari jaringan universal banking terkemuka di Asia Tenggara, yang memahami kebutuhan nasabah, menyediakan solusi keuangan yang tepat dan komprehensif serta menjalin hubungan yang berkelanjutan”.

Nilai – nilai utama :

- Integrity is Everything
- Always Put Customers First
- Passion for Excellence

4. Struktur Organisasi

(Terlampir)

B. Metode Penelitian

Metode Penelitian yang digunakan penulis untuk penelitian ini menggunakan penelitian korelasional yaitu untuk mengetahui keeratan hubungan antara prestasi kerja dengan promosi karyawan..

C. Hipotesis

Merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan yang diteliti, yang kebenarannya perlu diuji secara empiris. Jawaban tersebut adalah dasar dari

penelitian yang dilakukan oleh penulis yang kemungkinannya menjadi suatu kebenaran.

Dalam penelitian ini penulis memberikan hipotesis sebagai berikut:

”Diduga terdapat hubungan antara prestasi kerja dengan promosi karyawan”.

D. Sampel Penelitian

Sampel penelitian adalah sebagian dari subyek penelitian yang akan digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis, sehingga kesimpulan yang diperoleh dari sampel dianggap berlaku juga untuk populasi.

Untuk pengujian hipotesis maka diperlukan penjelasan tentang metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini. Penulis menggunakan cluster sampling/area sampling, yaitu metode yang digunakan untuk menentukan sampel apabila obyek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas, misal penduduk dari suatu negara, propinsi atau kabupaten.

Sampel yang akan dipilih penulis sebagai sumber data yang dibutuhkan untuk penelitian ini adalah karyawan Learning and Knowledge Management Group, System Operation and Assurance Group, dan Internal Audit Bank X di Jakarta.

E. Variabel dan pengukurannya

Variabel merupakan sebuah konsep yang mempunyai variasi nilai, yang dapat diidentifikasi melalui kerangka pikiran yang telah ditentukan pada dasarnya dalam judul penelitian ini terhadap dua variabel yaitu:

1. Variabel bebas (independent variable) adalah variabel yang mempengaruhi variabel lainnya. Variabel X dalam penelitian ini adalah penilaian prestasi kerja
2. Variabel tidak bebas (dependent variable) adalah variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel Y dalam penelitian ini adalah promosi karyawan

Pengukuran variabel adalah penunjuk angka – angka pada sewaktu – waktu menurut aturan yang telah ditentukan. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala likert yang mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial, dengan menyatakan setuju atau tidak setuju menurut Sugiono (2005). Penilaian yang dilakukan dengan memberikan bobot kepada responden sebagai berikut :

Jika responden menjawab Sangat Setuju (SS) maka bobot nilainya 5

Jika responden menjawab Setuju (S) maka bobot nilainya 4

Jika responden menjawab Ragu – Ragu (RR) maka bobot nilainya 3

Jika responden menjawab Tidak Setuju (TS) maka bobot nilainya 2

Jika responden menjawab Sangat Tidak Setuju (STS) maka bobot nilainya 1

Kemudian hasil kuesioner dihitung sesuai dengan bobotnya masing – masing dan dijumlah seluruhnya agar dapat diketahui nilai setiap responden dan variabel – variabel yang akan dinilai.

F. Definisi Operasional Variabel

1. Penilaian prestasi kerja

Suatu proses penilaian terhadap suatu kelompok atau individu tertentu mengenai apa dan bagaimana yang bersangkutan melakukan dan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

2. Promosi karyawan

Merupakan kenaikan jabatan karyawan dari yang lebih rendah menjadi lebih tinggi, dengan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya, dan biasanya diikuti dengan penambahan gaji dan fasilitas lain yang sesuai dengan tugas baru tersebut.

G. Jenis Data

1. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data tentang penilaian prestasi kerja karyawan dan tentang promosi karyawan. Data tersebut diperoleh melalui penyebaran kuisisioner (lampiran)
2. Data sekunder yang diperoleh dalam penelitian ini meliputi sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi, dan uraian jabatan.

H. Metode Pengumpulan Data

1. Penelitian lapangan (*Field research*)

Dalam penelitian ini penulis melakukan metode pengumpulan data dengan mengadakan penelitian langsung pada perusahaan yang menjadi

objek penelitian. Penelitian lapangan ini dilakukan untuk memperoleh data primer yang diperlukan sebagai bahan perbandingan dengan teori-teori yang ada.

Penelitian lapangan dilakukan dengan cara: Penyebaran Angket, yaitu teknik pengumpulan data melalui daftar pertanyaan tertulis yang diajukan kepada responden untuk dijawab. Dalam hal ini, kuisioner disebarakan kepada responden secara acak dengan penentuan sampel dari sejumlah populasi yang ada.

Sifat pertanyaan yang diajukan merupakan pertanyaan tertutup dimana kemungkinan jawaban telah ditentukan terlebih dahulu dan responden tidak diberi kesempatan untuk memberikan jawaban yang lain.

2. Penelitian kepustakaan (*Library Research*)

Metode pengumpulan data yang diperoleh dari literatur-literatur dan buku-buku ilmiah yang ada hubungannya dengan masalah-masalah yang dibahas di dalam skripsi ini. Dengan dilakukan studi kepustakaan, diharapkan agar dapat menggali teori-teori dasar atau konsep-konsep yang ditemukan para ahli, mendapat orientasi yang lebih luas mengenai topik yang dipilih, serta dapat memanfaatkan data sekunder. Data sekunder adalah data yang sudah ada atau tersedia dan dapat digunakan.

I. Metode Analisis Data

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara prestasi kerja yang dilakukan Bank X dengan penentuan promosi karyawan yang dihasilkan, maka penulis menggunakan alat analisa sebagai berikut:

1. Analisis Korelasi Spearman

Dalam korelasi Spearman sumber data untuk variabel bebas dan variabel terikat dapat bersumber dari sumber data yang memiliki skala yang berbeda (Sugiyono, 2006: 282).

Uji ini menghasilkan skor korelasi r_s yang nilainya berkisar antara -1 sampai +1. Tanda positif biasanya tidak dituliskan. Tanda positif dan negatif bicara soal arah hubungan. Tanda negatif berarti hubungan terbalik. Tanda positif berarti hubungan searah.

Rumus *Korelasi Peringkat Spearman (Rank-Order-Spearman Correlation)* adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2006:229):

$$r_s = 1 - \frac{6 \cdot \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan:

r_s = Nilai korelasi peringkat spearman

n = Jumlah data

d_i = selisih dari pasangan rank ke - i

Penghitungan uji korelasi *rank spearman* dilakukan melalui bantuan software SPSS Versi 17.0 dengan kriteria pengujian (Ghozali, 2001:130):

Sig < 0.05 : terdapat korelasi positif dan signifikan antara variabel bebas dan variabel terikat.

Sig > 0.05 : tidak terdapat korelasi positif dan signifikan antara variabel bebas dan variabel terikat.

2. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis (uji t hitung) maksud dari pengujian statistik ini adalah untuk lebih meyakinkan hasil yang akan didapatkan dengan menggunakan Koefisien korelasi dengan rumus:

$$t_h = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

r = Koefisien Korelasi

n = Sampel

t_h = t hitung

H₀ : ρ = 0 (berarti tidak ada hubungan)

H_a : ρ ≠ 0 (berarti ada hubungan)

Untuk mengetahui apakah hipotesis ditolak atau diterima, maka persyaratannya sebagai berikut :

t_{hitung} > t_{table} maka H₀ ditolak dan H_a diterima

t_{hitung} < t_{table} maka H₀ diterima dan H_a ditolak

BAB IV

ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Karakteristik Pegawai

Didalam penelitian ini karyawan Bank X khususnya Learning and Knowledge Management Group (LKMG), System Operation & Assurance Group (SOAG) dan Internal Audit diikut sertakan dalam menjawab setiap pertanyaan atau kuesioner yang diberikan oleh peneliti, adapun jumlah karyawan yang berpartisipasi dalam penelitian ini berjumlah 86 karyawan dan jumlah tersebut dianggap dapat mewakili seluruh pegawai Bank X dalam membahas mengenai hubungan penilaian prestasi kerja dengan penentuan promosi karyawan.

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik karyawan yang menjadi sample dalam penelitian ini. Adapun karakteristik karyawan yang digunakan adalah antara lain : jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lamanya bekerja para karyawan yang selanjutnya dapat ditampilkan dalam tabel dibawah ini.

1. Karakteristik pegawai menurut jenis kelamin

Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui jenis kelamin karyawan Bank X di Jakarta karena jenis latar belakang ini akan mempengaruhi dalam kegiatan penilaian prestasi kerja terhadap penentuan promosi karyawan Bank X, Jakarta. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 1**Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
Laki-laki	45	52
Perempuan	41	48
Jumlah	86	100

Sumber : Hasil kuesioner (diolah)

Dari tabel 1 dapat dilihat bahwa jumlah karyawan terbanyak adalah berjenis kelamin laki-laki sebanyak 45 karyawan (51%) dan pegawai perempuan sebanyak 41 karyawan (49%)..

2. Karakteristik Pegawai Menurut Usia

Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui apakah karakteristik karyawan menurut usia mempunyai hubungan dalam penilaian prestasi kerja dengan penentuan promosi karyawan Bank X di Jakarta untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 2**Usia Karyawan**

Usia Karyawan	Jumlah Responden	Persentase (%)
< 30 tahun	44	75
30 – 39 tahun	32	37
40-49 tahun	10	12
> 50 tahun	0	0
Jumlah	86	100

Sumber : Hasil kuesioner diolah

Dari tabel 2 dapat dilihat jumlah usia karyawan yang terbanyak adalah kurang dari 30 tahun yaitu sebanyak 44 karyawan (75%), kemudian usia 30-39 tahun sebanyak 32 karyawan (37%), selanjutnya 40-49 tahun sebanyak 10 karyawan (12%).

3. Karakteristik Karyawan Menurut Pendidikan

Untuk penggolongan karakteristik karyawan berdasarkan pendidikan terakhir karyawan penulis membagi menjadi 4 kelompok yaitu : SMA dan sederajat, Akademi, Sarjana dan Pasca Sarjana yang ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 3
Pendidikan Responden

Pendidikan Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
SMU Sederajat	0	0
Akademi	16	19
Sarjana	63	73
Pasca Sarjana	7	8%
Jumlah	86	100

Sumber : Hasil kuesioner diolah

Dari tabel 3 karakteristik karyawan menurut pendidikan terakhir yang paling banyak adalah Sarjana sebanyak 63 karyawan (73%) kemudian Akademi sebanyak 16 karyawan (19%) dan Pasca Sarjana sebanyak 7 karyawan (8%).

4. Karakteristik Karyawan Menurut Lamanya bekerja

Dalam penggolongan karakteristik karyawan menurut lamanya bekerja, penulis membagi menjadi 4 kelompok yaitu kurang dari 1 tahun, 1 sampai dengan 5 tahun, 6 sampai dengan 10 tahun dan lebih dari 12 tahun. Untuk selanjutnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4

Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
< 1 tahun	6	7
1-5 tahun	53	62
6-10 tahun	16	19
> 12 tahun	11	13
Jumlah	86	100

Sumber : Hasil kuesioner diolah

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa lamanya bekerja karyawan terbanyak adalah 1-5 tahun yaitu sebesar 53 karyawan (62%), 6-10 tahun sebanyak 16 karyawan (19%), kemudian lebih dari 12 tahun sebanyak 11 karyawan (13%) dan kurang dari 1 tahun sebanyak 6 karyawan (7%).

B. Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Pada Bank X di Jakarta

Bank X mengembangkan suatu sistim *performance management* yaitu suatu proses yang dibentuk untuk menyatukan aksi dan perilaku pegawai dengan strategi dan tujuan perusahaan yang dilakukan tiap tahun. *Performance management* adalah tanggung jawab bersama organisasi yaitu dengan menentukan visi dan misi,

penyediaan sumber daya dan alat serta memastikan penilai, yang dinilai dan pengevaluasi bertanggung jawab atas pengembangan.

Pada organisasi Bank X yang dinilai adalah semua karyawan dan yang menilai adalah atasan langsung dari yang sedang dinilai dan bertanggung jawab atas evaluasi *performance* karyawan tersebut sedangkan yang mengevaluasi adalah atasan langsung dari yang menilai dan bertanggung jawab atas *performance* dari keseluruhan divisi/departemen. *Performance management* terdiri dari *Key Performance Indikator* (KPI) dan *competency*. KPI adalah goals yang harus dicapai sedangkan *Competency* cara untuk mencapai goals.

Gambar 2

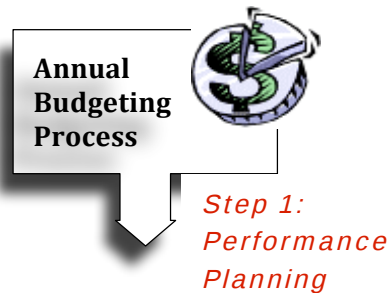


Sumber : Dokumen HR Integration & Regionalization Group Bank X.

Gambar 3

Proses Performance Management :

*Langkah selanjutnya:
Performance*



Hasil Performa digunakan untuk menentukan :

- Rencana Biaya
- pengembangan Karir

- Senior Manajemen menentukan tujuan bisnis, KPIs dan sasaran – sasaran yang menyeluruh di dalam Bank
- Penilai & yang dinilai menentukan hasil yang diharapkan dan tujuan – tujuan dan sasaran - sasarannya

*Step 3:
Performance
Review /*

- Penilai memberikan input dalam performa dari laporan – laporan dan perilaku yang didokumentasikan
- Penilai melengkapi ulasan dari Performa
- Penilai dan yang dinilai mereview kemampuan – kemampuan dan menentukan tujuan – tujuan pengembangan

*Langkah 2:
Performance
Monitoring*

- Ulasan Per-tengahan tahun dan saran secara tidak formal
- Diskusi – diskusi dalam seiringnya proses berjalan
- Pelatihan / *Log Book recording*
- Modifikasi / revisi tujuan - tujuan

Proses Performance Management dapat dijelaskan sebagai berikut :

Proses Budgeting Tahunan

a. *Performance Planning*

1. Senior manajemen menentukan tujuan bisnis, *Key Performance Indikator* (pengukuran kinerja) dan sasaran-sasaran yang menyeluruh di dalam bank.
2. Penilai dan yang dinilai menentukan hasil yang diharapkan dan tujuan-tujuan dan sasaran-sasarannya.

b. *Performance Monitoring*

1. Ulasan per-tengahan tahun dan saran secara tidak formal.
2. Diskusi – diskusi dalam seiringnya proses berjalan.
3. Pelatihan / *Log book recording*.
4. Modifikasi / revisi tujuan-tujuan.

c. *Performance Review* / Penilaian

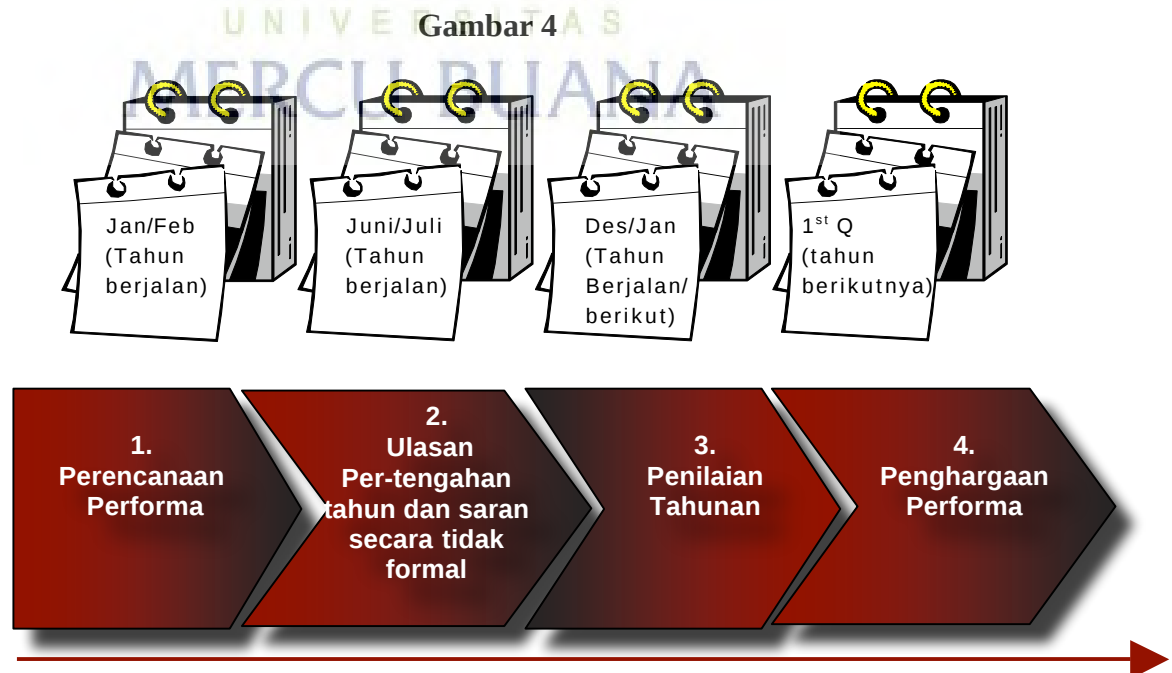
1. Penilai memberikan input dalam performance dari laporan-laporan dan perilaku yang di dokumentasikan.
2. Penilai melengkapi ulasan dari performance.
3. Penilai dan yang dinilai me-review kemampuan-kemampuan dan menentukan tujuan-tujuan pengembangan.

Langkah selanjutnya adalah *performance rewarding*, hasil dari *performance* tersebut digunakan untuk menentukan promosi secara langsung yaitu *merit increase* (kenaikan gaji), *bonus/incentive* dan *reward* (penghargaan untuk karyawan berprestasi yaitu *Outstanding Performance Award* (OPA) untuk individual dan

group serta *Outstanding Service Award* (OSA) khusus untuk karyawan service, untuk promosi tidak langsung ialah pengembangan karir yang dinilai secara kumulatif karena merupakan penjumlahan dari beberapa periode *performance*. Ketentuan ini telah ditetapkan pada arahan kebijakan SDM yang telah ditetapkan oleh Human Resources Group Bank X pada bulan Februari 2009.

Pada organisasi Bank X, yang mendasari seseorang promosi tidak hanya *performance* tetapi ada unsur *job grading*, saat ini dengan adanya proses merger terjadi perubahan pada sistem *job grading* yang semula ditetapkan *pay for competencies* menjadi *pay for job* dimana dalam *job grading* yang saat ini berlaku di Bank X seseorang dihargai berdasarkan output yang dihasilkan bukan berdasarkan *competency* orang tersebut terjadi perubahan paradigma.

Proses ulasan *performance* secara menyeluruh digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Dokumen HR Integration & Regionalization Group Bank X.

Mekanisme Evaluasi Performance

Performance Appraisal dilakukan melalui penilaian pada diri sendiri, diikuti oleh penilaian secara langsung oleh supervisor. Komentar-komentar mengenai skill dan kemampuan karyawan yang mana harus dikembangkan berdasarkan hasil yang diraih karyawan harus dikeluarkan oleh *direct supervisor* lalu untuk rencana pengembangan yang spesifik harus ditujukan kepada masing-masing individual oleh *direct supervisor* yang bersangkutan. Hasil akhir yang telah diraih oleh karyawan ditentukan oleh pencapaian performance individual (*performance appraisal*) dan pencapaian performance unit (*performance distribution matrix*).

Penilaian hasil kerja atau prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses melalui evaluasi. Kegiatan ini menentukan keputusan supervisor dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja. Penilai selain bertanggung jawab untuk memberikan umpan balik kepada yang dinilai, juga harus menampung umpan balik yang diberikan oleh subordinate, karena pada dasarnya dalam situasi penilaian kinerja maka antara supervisor dan subordinate harus terjadi interaksi dan saling memberikan pendapat satu sama lain. Kesiapan penilai untuk mendengar umpan balik dari subordinate akan menentukan lancar tidaknya kelangsungan penilaian kinerja.

a. Key Performance Indicator (KPI)

Semua karyawan harus mempunyai KPI secara individual untuk masing-masing pekerjaan, dan harus disetujui oleh pihak yang berhubungan (karyawan dan

supervisor). KPI harus mengikuti prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable/Attainable, Realistic, Time-bound*) dan juga harus mengikuti dalam fungsi – fungsi lainnya yang berhubungan.

Balanced Scorecard (BSC) adalah menentukan keseimbangan perspektif dari aspek-aspek yang berpengaruh terhadap pencapaian kinerja baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam menentukan tujuan – tujuan. Cara ini secara baik telah diadopsi oleh banyak organisasi-organisasi lokal dan global untuk mengarah kepada kesuksesan didalam organisasi. Tujuan-tujuan / (KPI) dan penentuan sasaran-sasaran telah ditempatkan didalam format *Balance Scorecard*, yang mana terdiri dari empat perspektif yang berbeda (contoh: keuangan, konsumen, proses internal dan orang).

Konsep dari Balance Scorecard yaitu :

Visi dan Misi

1. Perspektif Keuangan

”Kalau kita sukses, bagaimana penampilan kita dimata pemegang saham?”

Misi : keuangan, kemajuan dan nilai pemegang saham.

2. Perspektif Konsumer

”Untuk meraih visi kita, apa yang harus kita cari dalam konsumer?”

Misi : harga, pelayanan dan kualitas.

3. Perspektif Internal Proses

”Untuk kepuasan konsumer, proses bisnis apa yang harus kita perdalam?”

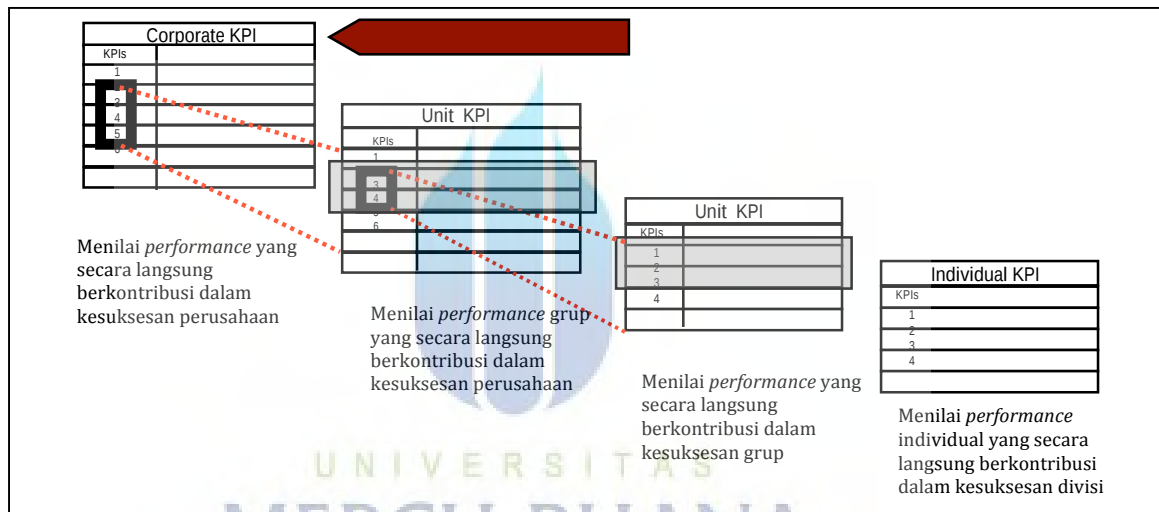
Misi : perputaran waktu, produktifitas dan biaya.

4. Perspektif pelatihan dan pengembangan

“Untuk meraih visi kita, bagaimana seharusnya perusahaan kita belajar dan berkembang?”.

Misi : inovasi pasar, pembelajaran secara terus menerus, aset-aset intelektual.

Top-Down Cascading KPI



b. Competency (kemampuan)

Competency adalah cara untuk mencapai goals, dengan menjaga *culture* perusahaan, karyawan dinilai menurut perilaku mereka didalam kehidupan sehari-hari dalam meraih tujuan-tujuan. Bagaimana seseorang mencapai tujuan sesuai business ethics dengan cara-cara sesuai dengan competency-nya. Pengetahuan, skill dan perilaku yang dapat dipelajari, dinilai, dilatih dan kritikal untuk kesuksesan dalam individual dan *performance* perusahaan.

C. Analisis Hasil Kuesioner Prestasi Kerja Karyawan

Suatu Program penilaian kerja dikatakan efektif apabila hasilnya mempunyai dampak positif bagi karyawannya, ini dapat tercermin dari kemajuan perusahaan dan semakin meningkatnya penilaian prestasi kerja sehingga dapat menciptakan tenaga kerja yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai bagaimana program penilaian kinerja karyawan pada Bank X, maka berikut ini merupakan tabel pendapat responden dari pertanyaan penelitian yang diajukan oleh peneliti kepada karyawan sehubungan dengan penelitian yang dilakukan.

Tabel 5

Pendapat responden mengenai penilaian prestasi kerja pada Bank X, dilaksanakan secara obyektif.

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	6
Setuju	56	65
Ragu-Ragu	16	19
Tidak Setuju	9	10
Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah	86	100

Sumber : Hasil kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas diketahui bahwa terdapat 56 responden yang setuju (65%), 16 responden ragu-ragu (19%) kemudian 9 responden tidak setuju (10%) dan 5 responden sangat setuju (6%) yang menyatakan penilaian prestasi kerja dilaksanakan secara obyektif.

Tabel 6

Pendapat responden mengenai penilaian prestasi kerja pada Bank X, dapat membantu meningkatkan dan memperbaiki kualitas pekerjaan.

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	16	19
Setuju	56	65
Ragu-Ragu	11	13
Tidak Setuju	3	3
Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah	86	100

Sumber : Hasil kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas diketahui bahwa terdapat 56 responden yang setuju (65%), 16 responden sangat setuju (19%) kemudian 11 responden ragu-ragu (13%), 3 responden tidak setuju (3%) yang menyatakan penilaian prestasi kerja dapat membantu meningkatkan dan memperbaiki kualitas pekerjaan.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Tabel 7

Pendapat responden mengenai lamanya bekerja atau pengalaman kerja karyawan pada Bank X, memberi peluang bagi karyawan untuk dipromosikan ke jabatan lainnya sesuai dengan kemampuan karyawan.

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	2	2
Setuju	49	57
Ragu-Ragu	20	23
Tidak Setuju	14	16
Sangat Tidak Setuju	1	1
Jumlah	86	100

Sumber : Hasil kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas diketahui bahwa terdapat 49 responden setuju (57%), 20 responden ragu-ragu (23%), 14 responden tidak setuju (16%) kemudian 2 responden sangat setuju (2%) dan 1 responden sangat tidak setuju (1%) yang menyatakan lamanya bekerja atau pengalaman bekerja karyawan memberi peluang bagi pegawai untuk dipromosikan ke jabatan lainnya sesuai dengan kemampuan pegawai.

Tabel 8

Pendapat responden mengenai tingkat absensi karyawan pada Bank X, merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja karyawan.

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	2	2
Setuju	42	49
Ragu-Ragu	23	27
Tidak Setuju	19	22
Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah	59	100

Sumber : Hasil kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas dapat diketahui 42 responden setuju (49%), 23 responden ragu-ragu (27%) kemudian 19 responden tidak setuju (22%) dan 2 responden sangat setuju (2%) yang menyatakan tingkat absensi pegawai merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja pegawai.

Tabel 9

Pendapat responden mengenai adanya penilaian prestasi kerja karyawan dapat bekerja sama atau membina hubungan yang baik dengan atasan.

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	18	21
Setuju	58	67
Ragu-Ragu	7	8
Tidak Setuju	2	2
Sangat Tidak Setuju	1	1
Jumlah	86	100

Sumber : Hasil kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas dapat diketahui 58 responden setuju (67%), 18 responden sangat setuju (21%), 7 responden ragu-ragu (8%) kemudian 2 responden tidak setuju (2%) dan 1 responden sangat tidak setuju (1%) yang menyatakan adanya penilaian prestasi kerja pegawai diharapkan dapat bekerja sama atau membina hubungan yang baik dengan atasan atau rekan sekerja.

Tabel 10

Pendapat responden mengenai seorang atasan perlu melakukan evaluasi terhadap tugas-tugas yang telah dikerjakan oleh bawahannya guna memotivasi karyawannya untuk dapat bekerja secara efektif.

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	47	55
Setuju	38	44
Ragu-Ragu	1	1
Tidak Setuju	0	
Sangat Tidak Setuju	0	
Jumlah	86	100

Sumber : Hasil kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas dapat diketahui 47 responden sangat setuju (55%) kemudian 38 responden setuju (44%) dan 1 responden ragu-ragu (1%) yang menyatakan seorang atasan perlu melakukan evaluasi terhadap tugas-tugas yang telah dikerjakan oleh bawahannya guna memotivasi pegawainya untuk dapat bekerja secara efektif.

Tabel 11

Pendapat responden mengenai penilaian prestasi kerja sangat berperan untuk mengetahui perkembangan kerja dan juga mengetahui seberapa besar kemampuan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	39	45
Setuju	47	55
Ragu-Ragu	0	0
Tidak Setuju	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah	86	100

Sumber : Hasil kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas dapat diketahui 47 responden setuju (55%) dan 39 responden setuju (45%) yang menyatakan penilaian prestasi kerja sangat berperan untuk mengetahui perkembangan kerja dan juga mengetahui seberapa besar kemampuan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.

Tabel 12

Pendapat responden mengenai sikap dan perilaku seorang karyawan dapat mencerminkan kepribadian seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	14	16
Setuju	45	52
Ragu-Ragu	21	24
Tidak Setuju	5	6
Sangat Tidak Setuju	1	1
Jumlah	86	100

Sumber : Hasil kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas dapat diketahui 45 responden setuju (52%), 21 responden ragu-ragu (24%), 14 responden sangat setuju (16%) kemudian 5 responden tidak setuju (5%) dan 1 responden sangat tidak setuju (1%) yang menyatakan sikap dan perilaku seorang pegawai dapat mencerminkan kepribadian seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Tabel 13

Pendapat responden mengenai konsisten pada janji dan yang telah ditetapkan atau disepakati merupakan cermin dari kejujuran pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	24	28
Setuju	55	64
Ragu-Ragu	3	3
Tidak Setuju	4	5
Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah	86	100

Sumber : Hasil kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas dapat diketahui 55 responden setuju (64%), 24 responden sangat setuju (28%) kemudian 4 responden tidak setuju (5%) dan 3 responden ragu-ragu (3%) yang menyatakan konsisten pada janji dan yang telah ditetapkan atau disepakati merupakan cermin dari kejujuran pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Tabel 14

Pendapat responden mengenai seorang pegawai yang baik adalah mereka yang mampu mengatasi seluruh masalah yang dihadapi dan dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaan dengan memuaskan.

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	15	17
Setuju	48	56
Ragu-Ragu	11	13
Tidak Setuju	12	14
Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah	59	100

Sumber : Hasil kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas dapat diketahui 48 responden setuju (56%), 15 responden sangat setuju (17%) kemudian 12 responden tidak setuju (14%) dan 11 responden ragu-ragu (13%) yang menyatakan seorang pegawai yang baik adalah mereka yang mampu mengatasi seluruh masalah yang dihadapi dan dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaan dengan memuaskan.

Berikut tabel keseluruhan dari analisis kuesioner penilaian prestasi kerja karyawan

Tabel 15

No	Pertanyaan	SS	S	RG	TS	STS	Total
1.	Penilaian prestasi kerja pada organisasi anda dilakukan secara obyektif.	5	56	16	9	0	86
2.	Penilaian prestasi kerja pada organisasi anda, dapat membaantu meningkatkan dan memperbaiki kualitas pekerjaan.	16	56	11	3	0	86
3.	Lamanya bekerja/pengalaman kerja pegawai pada organisasi anda, memberi peluang bagi pegawai untuk dipromosikan kejabatan lainnya sesuai dengan kemampuan pegawai.	2	49	20	14	1	86
4.	Tingkat absensi pegawai pada organisasi anda, merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja pegawai.	2	42	23	19	0	86
5.	Dengan adanya penilaian prestasi kerja pegawai diharapkan dapat bekerja sama atau membina hubungan yang baik dengan atasan atau rekan sekerja.	18	58	7	2	1	86
6.	Seorang atasan perlu melakukan evaluasi terhadap tugas-tugas yang telah dikerjakan oleh bawahannya guna memotivasi pegawainya untuk dapat bekerja secara efektif.	47	38	1	0	0	86
7.	Penilaian prestasi kerja sangat berperan untuk mengetahui perkembangan kerja anda dan juga mengetahui seberapa besar kemampuan anda dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.	39	47	0	0	0	86
8.	Sikap dan perilaku seorang pegawai dapat mencerminkan kepribadian seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.	14	45	21	5	1	86
9.	Konsisten pada janji dan yang telah ditetapkan atau disepakati merupakan cermin dari kejujuran pegawai dalam melaksanakan tugasnya.	24	55	3	4	0	86
10	Seorang pegawai yang baik adalah mereka yang mampu mengatasi seluruh masalah yang dihadapi dan dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaan dengan memuaskan.	15	48	11	12	0	86
Total		182	494	113	68	3	860

Dari tabel 15 diatas dapat dilihat bahwa sebagian responden lebih banyak memilih pertanyaan yang menyatakan bahwa Penilaian prestasi kerja sangat berperan untuk mengetahui perkembangan kerja anda dan juga mengetahui seberapa besar kemampuan anda dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yaitu sebanyak 47 responden setuju (55%) dan 39 responden sangat setuju (45%). Kemudian pernyataan berikutnya adalah Seorang atasan perlu melakukan evaluasi terhadap tugas-tugas yang telah dikerjakan oleh bawahannya guna memotivasi pegawainya untuk dapat bekerja secara efektif yaitu sebanyak 47 responden sangat setuju (55%) lalu 38 responden setuju (44%) dan 1 responden ragu-ragu (1%).

D. Analisa Hasil Kuesioner Promosi Karyawan

Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan pada baik buruknya karyawan pada perusahaan itu sendiri dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Hal ini terwujud apabila karyawan-karyawannya mempunyai kemampuan dan keterampilan yang tinggi. Untuk mencapai tujuan itu sangatlah penting adanya perencanaan, pengembangan dan promosi karyawan, yang secara tidak langsung akan turut menentukan dinamika perusahaan karena pengembangan untuk menunjang kepentingan dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Untuk mengetahui lebih jelasnya mengenai bagaimana program promosi karyawan Bank X, maka berikut ini merupakan tabel pendapat responden dari pertanyaan penelitian yang diajukan oleh peneliti kepada karyawan sehubungan dengan penelitian yang dilakukan.

Tabel 16

Pendapat responden mengenai pelaksanaan pengembangan karir pada organisasi Bank X, dilakukan secara obyektif.

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	6
Setuju	42	49
Ragu-Ragu	31	36
Tidak Setuju	8	9
Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah	86	100

Sumber : Hasil kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas dapat diketahui 42 responden setuju (49%), 31 responden ragu-ragu (36%) kemudian 8 responden tidak setuju (9%) dan 5 responden sangat setuju (6%) yang menyatakan pelaksanaan pengembangan karir dilakukan secara obyektif.

Tabel 17

Pendapat responden mengenai organisasi memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh karyawan dalam mengembangkan karir.

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	6	7
Setuju	47	55
Ragu-Ragu	23	27
Tidak Setuju	9	10
Sangat Tidak Setuju	1	1
Jumlah	86	100

Sumber : Hasil kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas dapat diketahui 47 responden setuju (55%), 23 responden ragu-ragu (27%), 9 responden tidak setuju (10%) kemudian 6 responden sangat setuju (7%) dan 1 responden sangat tidak setuju (1%) yang menyatakan organisasi memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh pegawai dalam mengembangkan karir.

Tabel 18

Pendapat responden mengenai pimpinan selalu memberikan penghargaan dan pengakuan terbuka atas prestasi kerja karyawan

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	6	7
Setuju	45	52
Ragu-Ragu	27	31
Tidak Setuju	8	9
Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah	86	100

Sumber : Hasil kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas dapat diketahui 45 responden setuju (52%), 27 responden ragu-ragu (31%) kemudian 8 responden tidak setuju (9%) dan 6 responden sangat setuju (7%) yang menyatakan pimpinan selalu memberikan penghargaan dan pengakuan terbuka atas prestasi kerja pegawai.

Tabel 19

Pendapat responden mengenai promosi karyawan akan berpengaruh pada peningkatan loyalitas karyawan

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	26	30
Setuju	41	48
Ragu-Ragu	11	13
Tidak Setuju	8	9
Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah	86	100

Sumber : Hasil kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas dapat diketahui 41 responden setuju (48%), 26 responden sangat setuju (30%) kemudian 11 responden ragu-ragu (13%) dan 8 responden tidak setuju (9%) yang menyatakan promosi karyawan akan berpengaruh pada peningkatan loyalitas karyawan.

Tabel 20

Pendapat responden mengenai promosi karyawan dapat mendorong karyawan untuk mencapai sasaran karir yang diinginkan

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	27	31
Setuju	52	60
Ragu-Ragu	6	7
Tidak Setuju	1	1
Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah	86	100

Sumber : Hasil kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas dapat diketahui 52 responden setuju (60%), 27 responden sangat setuju (31%) kemudian 6 responden ragu-ragu (7%) dan 1 responden tidak setuju (1%) yang menyatakan promosi karyawan dapat mendorong karyawan untuk mencapai sasaran karir yang diinginkan.

Tabel 21

Pendapat responden mengenai tersedianya sarana penyaluran ide, gagasan dan kreatifitas dari para karyawan dapat meningkatkan karir dan kemajuan perusahaan

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	20	23
Setuju	59	69
Ragu-Ragu	6	7
Tidak Setuju	1	1
Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah	86	100

Sumber : Hasil kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas dapat diketahui 59 responden setuju (69%), 20 responden sangat setuju (23%), kemudian 6 responden ragu-ragu (7%) dan 1 responden tidak setuju (1%) yang menyatakan tersedianya sarana penyaluran ide, gagasan dan kreatifitas dari para karyawan dapat meningkatkan karir dan kemajuan perusahaan.

Tabel 22

Pendapat responden mengenai prestasi kerja yang baik merupakan dasar dalam pengembangan karir, kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kerja karyawan

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	19	22
Setuju	59	69
Ragu-Ragu	7	8
Tidak Setuju	1	1
Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah	86	100

Sumber : Hasil kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas dapat diketahui 59 responden setuju (69%), 19 responden sangat setuju (22%) kemudian 7 responden ragu-ragu (8%) dan 1 responden tidak setuju (1%) yang menyatakan prestasi kerja yang baik merupakan dasar dalam pengembangan karir, kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kerja.

Tabel 23

Pendapat responden mengenai pimpinan dapat memberikan bimbingan pada karyawan agar dapat mencapai sasaran karir sesuai dengan minat dan kemampuan.

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	25	29
Setuju	50	58
Ragu-Ragu	8	9
Tidak Setuju	3	3
Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah	86	100

Sumber : Hasil kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas dapat diketahui 50 responden setuju (58%), 25 responden sangat setuju (29%) kemudian 8 responden ragu-ragu (9%) dan 3 responden tidak setuju (3%) yang menyatakan pimpinan dapat memberikan bimbingan pada karyawan agar dapat mencapai sasaran karir sesuai dengan minat dan kemampuan.

Tabel 24

Pendapat responden mengenai peningkatan karir yang dilakukan hendaknya sesuai dengan peraturan yang berlaku

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	20	23
Setuju	53	62
Ragu-Ragu	10	12
Tidak Setuju	2	2
Sangat Tidak Setuju	1	1
Jumlah	86	100

Sumber : Hasil kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas dapat diketahui 53 responden setuju (62%), 20 responden sangat setuju (23%), 10 responden ragu-ragu (12%) kemudian 2 responden tidak setuju (2%) dan 1 responden sangat tidak setuju (1%) yang menyatakan peningkatan karir yang dilakukan hendaknya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Tabel 25

Pendapat responden mengenai status senioritas merupakan salah satu faktor dalam penentu pengembangan karir seorang karyawan

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	1	1
Setuju	12	14
Ragu-Ragu	25	29
Tidak Setuju	34	40
Sangat Tidak Setuju	14	16
Jumlah	86	100

Sumber : Hasil kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas dapat diketahui 34 responden tidak setuju (40%), 25 responden ragu-ragu (29%), 14 responden sangat tidak setuju (16%) kemudian 12 responden setuju (14%) dan 1 responden sangat setuju (1%) yang menyatakan status senioritas merupakan salah satu faktor dalam penentu pengembangan karir seorang karyawan.

MERCU BUANA

Berikut tabel keseluruhan dari analisis kuesioner promosi karyawan diatas.

Tabel 26

No	Pertanyaan	SS	S	RG	TS	STS	Total
1.	Pelaksanaan pengembangan karir pada organisasi anda dilakukan secara obyektif.	5	42	31	8	0	86
2.	Organisasi anda memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh pegawai dalam mengembangkan karir.	6	47	23	9	1	86
3.	Pimpinan selalu memberikan penghargaan dan pengakuan terbuka atas prestasi kerja karyawan.	6	45	27	8	0	86
4.	Promosi karyawan akan berpengaruh pada peningkatan loyalitas karyawan.	26	41	11	8	0	86
5.	Promosi karyawan dapat mendorong karyawan untuk mencapai sasaran karir yang diinginkan.	27	52	6	1	0	86
6.	Tersedianya sarana penyaluran ide, gagasan dan kreatifitas dari para pegawai dapat meningkatkan karir dan kemajuan perusahaan.	20	59	6	1	0	86
7.	Prestasi kerja yang baik merupakan dasar dalam pengembangan karir. Kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kerja karyawan.	19	59	7	1	0	86
8.	Pimpinan dapat memberikan bimbingan pada karyawan agar dapat mencapai sasaran karir sesuai dengan minat dan kemampuan.	25	50	8	3	0	86
9.	Peningkatan karir yang dilakukan hendaknya sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan tersebut.	20	53	10	2	1	86
10	Status senioritas merupakan salah satu faktor dalam penentu pengembangan karir seorang karyawan.	1	12	25	34	14	89
Total		155	460	154	75	16	860

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa kebanyakan responden lebih sependapat dengan pertanyaan Promosi karyawan dapat mendorong karyawan untuk mencapai sasaran karir yang diinginkan yaitu sebanyak 52 responden setuju (60%), 27 responden sangat setuju (31%) kemudian 6 responden ragu-ragu (7%) dan 1 responden tidak setuju (1%). Kemudian diikuti dengan pertanyaan yang menyatakan bahwa tersedianya sarana

penyaluran ide, gagasan dan kreatifitas dari para pegawai dapat meningkatkan karir dan kemajuan perusahaan yaitu 59 responden setuju (69%), 20 responden setuju (23%) kemudian 6 responden ragu-ragu (7%) dan 1 responden tidak setuju (1%).

E. Analisis Hubungan Penilaian Prestasi Kerja dengan Penentuan Promosi Karyawan.

Untuk menganalisis hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan penentuan promosi karyawan pada PT X, menggunakan analisa kuantitatif . Adapun analisa kuantitatif yang digunakan dalam pengujian ini adalah dengan menggunakan :

1. Analisis Hubungan Penilaian Prestasi Kerja dengan Penentuan Promosi Karyawan dapat diketahui dengan menggunakan perhitungan koefisien korelasi (r) spearman pada spss versi 17 yaitu

Correlations

			Penilaian Prestasi Kerja	Promosi Karyawan
Spearman's rho	Penilaian prestasi kerja	Correlation Coefficient	1.000	.571**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	86	86
	Promosi Karyawan	Correlation Coefficient	.571**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	86	86

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari kolom diatas didapat nilai r sebesar 0,571 termasuk dalam kategori sedang dan positif menurut Sugiyono (2005). Hal ini berarti hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan penentuan promosi karyawan searah, Jadi antara penilaian prestasi kerja dengan penentuan promosi karyawan terdapat hubungan yang sedang dan positif. Dari hasil wawancara dengan staff *Human Resources Group* hal ini dikarenakan adanya perubahan sistem *job grading* dan juga *career management* yang saat ini masih dalam proses integrasi karena adanya proses merger.

2. Uji Hipotesis

Kemudian untuk menguji signifikansi hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan penentuan promosi karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan uji hipotesis, dengan ketentuan sebagai berikut:

$H_0 : \rho = 0$ (berarti tidak ada hubungan)

$H_a : \rho \neq 0$ (berarti ada hubungan)

Untuk mengetahui apakah hipotesis ditolak atau diterima, maka persyaratannya sebagai berikut:

$t_{hitung} > t_{table}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

$t_{hitung} < t_{table}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

rumus uji hipotesis korelasi (uji t) adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{r \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

$$t = \frac{0,57 \sqrt{86 - 2}}{\sqrt{1 - (0,57)^2}}$$

$$t = \frac{0,57 \cdot \sqrt{84}}{\sqrt{1 - 0,3249}}$$

$$t = \frac{0,57 \cdot 9,165}{\sqrt{0,6751}}$$

$$t = \frac{5,224}{0,822}$$

$$t = 6,355$$

Nilai t_{hitung} tersebut selanjutnya dibandingkan dengan nilai tabel untuk tingkat kesalahan 5% ($\alpha = 0.05$) uji dua pihak dan $dk = n - 2$ maka diperoleh $t_{tabel} = 2,000$.

Berdasarkan perhitungan maka dinyatakan bahwa t_{hitung} jauh pada daerah penolakan H_0 , atau untuk lebih jelasnya dapat dinyatakan dalam bentuk

$$t_{hitung} (6,355) > t_{tabel} (2,000)$$

Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis alternatif (H_a) yang menyatakan terdapat hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan penentuan promosi karyawan diterima.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pada analisa dan pembahasan yang telah dilakukan maka penulis dapat mengambil kesimpulan dan saran sebagai berikut :

A. Kesimpulan

1. Penilaian prestasi kerja karyawan yang diselenggarakan bagi karyawan Bank X Jakarta dinilai cukup efektif hal ini dibuktikan dengan adanya tanggapan yang positif dari sebagian besar responden terutama dalam hal evaluasi atasan terhadap tugas-tugas yang telah dikerjakan bawahan, penilaian prestasi kerja yang sangat berperan untuk mengetahui perkembangan kerja dan konsistensi pada janji yang telah ditetapkan atau disepakati.
2. Bagi karyawan Bank X, pelaksanaan promosi dinilai sudah baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya tanggapan positif dari responden. Responden percaya bahwa promosi dapat mendorong karyawan dalam mencapai karirnya, telah tersedianya sarana penyaluran ide, gagasan daripada pegawai dalam peningkatan karir serta pimpinan yang senantiasa memberikan bimbingan pada karyawan sesuai dengan minat dan kemampuannya.
3. Penilaian prestasi kerja bagi Bank X di Jakarta memiliki hubungan yang sedang dan positif terhadap promosi karyawan Bank X di Jakarta. Hal ini dibuktikan

dengan hasil perhitungan Koefisien Korelasi diperoleh nilai sebesar 0,571 yang berarti hubungan antara keduanya adalah sedang dan positif. Dalam pengujian hipotesis uji t untuk kesalahan 5% uji dua pihak dan $dk = n - 2$, didapat $t_{hitung} 6,355 > t_{tabel} 2,000$ maka H_0 yang menyatakan tidak ada hubungan ditolak dan H_a yang menyatakan ada hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan penentuan promosi karyawan diterima. Dengan demikian maka kesimpulannya adalah terdapat hubungan yang signifikan antara penilaian prestasi kerja dengan penentuan promosi karyawan Bank X di Jakarta.

B. Saran

Walaupun penilaian prestasi kerja pada Bank X di Jakarta sudah cukup efektif, sebaiknya Bank X perlu secepatnya mengatur pengelolaan karir di perusahaannya. *Career management* yang saat ini masih diproses hendaknya segera dituntaskan disosialisasikan dan diaplikasikan kepada seluruh karyawan. Hal ini akan meningkatkan persepsi karyawan pada hubungan penilaian prestasi kerja dengan promosi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- M. Manullang dan Marihot AMH. Manullang 2001. *Manajemen Personalia*, Edisi 3
Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Heidjarachman dan Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*, Edisi 4, Penerbit
BPFE, Yogyakarta
- Malayu SP. Hasibuan. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi,
PT Bumi Aksara, Jakarta
- Mulya Nasution. 2000. *Manajemen Personalia Aplikasi Dalam Perusahaan*,
Djambatan, Jakarta.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*, Edisi 13, CV Alfabeta, Bandung.
- Handoko dan T Hani. 1989. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*,
Edisi Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Moekijat. 1989. *Manajemen Kepegawaian*, Cetakan Ketujuh,
Mandar Maju, Bandung.
- Nitisemo dan Alex S. 1998. *Manajemen Personalia*, Cetakan Ketiga,
Ghalia, Jakarta.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. Data Pribadi

Nama : Desi Indah Purnamawati

Tempat/Tanggal lahir : Jakarta, 11 Desember 1983

Agama : Islam

Alamat : Jl. Malaka IV/4 Blok I No. 29
Malaka Sari, Duren Sawit, Jakarta Timur

II. Pendidikan

1. Tahun 2006 – Sekarang : Universitas Mercu Buana
2. Tahun 2001 – 2004 : AKSEK / LPK Tarakanita
3. Tahun 1998 – 2001 : SMUN 54 Jakarta
4. Tahun 1995 – 1998 : SMPN 213
5. Tahun 1990 – 1995 : SDN 01 Malakasari
6. Tahun 1989 – 1990 : TK Margalaksana

III. Pengalaman Bekerja

Tahun 2008 – Sekarang : Bank CIMB Niaga, Tbk

Tahun 2005 – 2008 : PT Mayaksa Mugi Mulia

Tahun 2004 – 2005 : PT Piranti Group

Kuesioner Penelitian

Kepada

Yth, Bapak/Ibu/Saudara/i

Karyawan/ti PT. Bank “X”

Di Tempat

Selamat siang,

Bersama ini saya Desi Indah Purnamawati Mahasiswi Fakultas Ekonomi Program Ekstensi – Universitas Mercubuana, saat ini sedang menyelesaikan tugas akhir skripsi dengan melakukan penelitian tentang “Hubungan Penilaian Prestasi Kerja dengan Penentuan Promosi Karyawan” (studi kasus: PT Bank “X”).

Sehubungan dengan hal itu, mohon kesediaan Bapak/Ibu serta rekan-rekan untuk meluangkan sedikit waktu untuk mengisi kuesioner terlampir. Penelitian ini semata-mata untuk kepentingan akademis sehingga hasil serta data dari responden yang nanti terkumpul akan dijamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan sebagai bahan penelitian. Karena demikian pentingnya hasil kuesioner ini, saya sangat membutuhkan bantuan Bapak/Ibu serta rekan-rekan untuk mengisi kuesioner tersebut.

Atas kerjasama dan kesediaan Bapak/Ibu serta rekan-rekan, saya ucapkan terima kasih.

Salam,

Desi Indah P.

Petunjuk Pengisian

Beri tanda (✓) pada jawaban yang menurut Anda sesuai:

Data Responden

1. Jenis Kelamin
 - a. Pria
 - b. Wanita
2. Usia Responden
 - a. <30 tahun
 - b. 30 – 39 tahun
 - c. 40 – 49 tahun
 - d. > 50 tahun
3. Pendidikan Terakhir
 - a. SMU dan sederajat
 - b. Akademi
 - c. Sarjana
 - d. Pasca Sarjana (S2, S3)
4. Masa Kerja
 - a. <1 tahun
 - b. 1 – 5 tahun
 - c. 6 – 10 tahun
 - d. > 12 tahun
5. Posisi Anda saat ini:
(mohon diisi posisi terakhir Anda saat ini)

- I. Berilah jawaban pertanyaan berikut sesuai dengan pendapat anda, dengan cara memberi tanda (✓) pada kolom yang tersedia, SS (Sangat Setuju), S (Setuju), RG (Ragu-ragu), TS (Tidak Setuju), STS (Sangat Tidak Setuju).

1. Pernyataan mengenai Penilaian Prestasi Kerja

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	RG	TS	STS
1.	Penilaian prestasi kerja pada organisasi anda dilakukan secara obyektif.					
2.	Penilaian prestasi kerja pada organisasi anda, dapat membaantu meningkatkan dan memperbaiki kualitas pekerjaan.					
3.	Lamanya bekerja/pengalaman kerja pegawai pada organisasi anda, memberi peluang bagi pegawai untuk dipromosikan ke jabatan lainnya sesuai dengan kemampuan pegawai.					
4.	Tingkat absensi pegawai pada organisasi anda, merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja pegawai.					
5.	Dengan adanya penilaian prestasi kerja pegawai diharapkan dapat bekerja sama atau membina hubungan yang baik dengan atasan atau rekan sekerja.					
6.	Seorang atasan perlu melakukan evaluasi terhadap tugas-tugas yang telah dikerjakan oleh bawahannya guna memotivasi pegawainya untuk dapat bekerja secara efektif.					
7.	Penilaian prestasi kerja sangat berperan untuk mengetahui perkembangan kerja anda dan juga mengetahui seberapa besar kemampuan anda dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.					
8.	Sikap dan perilaku seorang pegawai dapat mencerminkan kepribadian seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.					
9.	Konsisten pada janji dan yang telah ditetapkan atau disepakati merupakan cermin dari kejujuran pegawai dalam melaksanakan tugasnya.					
10.	Seorang pegawai yang baik adalah mereka yang mampu mengatasi seluruh masalah yang dihadapi dan dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaan dengan memuaskan.					

- I. Berilah jawaban pertanyaan berikut sesuai dengan pendapat anda, dengan cara memberi tanda (✓) pada kolom yang tersedia, SS (Sangat Setuju), S (Setuju), RG (Ragu-ragu), TS (Tidak Setuju), STS (Sangat Tidak Setuju).

1. Pernyataan mengenai Promosi Karyawan

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	RG	TS	STS
1.	Pelaksanaan pengembangan karir pada organisasi anda dilakukan secara obyektif.					
2.	Organisasi anda memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh karyawan dalam mengembangkan karir.					
3.	Pimpinan selalu memberikan penghargaan dan pengakuan terbuka atas prestasi kerja karyawan.					
4.	Promosi karyawan akan berpengaruh pada peningkatan loyalitas pegawai.					
5.	Promosi karyawan dapat mendorong karyawan untuk mencapai sasaran karir yang diinginkan.					
6.	Tersedianya sarana penyaluran ide, gagasan dan kreatifitas dari para pegawai dapat meningkatkan karir dan kemajuan perusahaan.					
7.	Prestasi kerja yang baik merupakan dasar dalam pengembangan karir. Kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kerja pegawai.					
8.	Pimpinan dapat memberikan bimbingan pada pegawai agar dapat mencapai sasaran karir sesuai dengan minat dan kemampuan.					
9.	Peningkatan karir yang dilakukan hendaknya sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan tersebut.					
10.	Status senioritas merupakan salah satu faktor dalam penentu pengembangan karir seorang pegawai.					

1. Hasil perhitungan kuesioner variabel Penilaian Prestasi Kerja (variabel X)

No.	Jawaban responden atas pernyataan dalam kuesioner										Total Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	40
2	2	4	2	4	4	4	4	2	3	2	31
3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	39
4	3	2	2	3	4	5	5	4	4	3	35
5	2	2	4	4	4	5	5	5	5	5	41
6	4	3	3	2	4	4	4	1	4	4	33
7	4	5	3	3	4	5	5	5	2	3	39
8	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	36
9	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	46
10	2	4	4	4	5	5	5	4	4	5	42
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
12	4	5	4	3	5	5	4	5	5	4	44
13	3	4	3	4	5	5	5	4	5	5	43
14	2	5	1	2	3	5	5	5	2	5	35
15	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	44
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
17	3	4	3	3	5	5	4	2	5	4	38
18	2	3	2	3	1	4	4	4	4	4	31
19	4	4	4	3	5	5	5	3	4	3	40
20	5	4	4	3	3	4	5	3	4	4	39
21	3	4	4	3	5	5	4	4	4	5	41
22	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	41
23	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	38
24	4	5	4	2	4	5	5	2	5	4	40
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	38
26	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	43
27	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	35
28	4	4	2	2	2	5	5	4	5	4	37
29	4	3	4	3	4	5	4	4	4	2	37
30	2	4	4	2	4	5	5	2	2	4	34
31	4	4	4	2	3	5	5	5	5	5	42

32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
33	4	4	4	4	5	4	5	3	5	4	42
34	4	5	3	2	4	5	5	2	2	2	34
35	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	38
36	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
37	4	4	2	4	4	5	5	3	4	4	39
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
39	3	4	2	2	4	4	4	3	4	4	34
40	4	4	3	2	4	5	5	5	5	5	42
41	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	38
42	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	44
43	2	3	4	2	4	5	4	4	4	5	37
44	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	38
45	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	47
46	3	4	3	2	4	5	5	4	4	4	38
47	4	4	3	2	4	5	5	4	3	2	36
48	2	4	4	2	5	5	5	4	5	2	38
49	4	3	3	4	4	5	5	3	5	2	38
50	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	38
51	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	45
52	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	37
53	4	3	3	2	4	5	5	5	5	5	41
54	3	5	4	4	4	5	5	3	5	4	42
55	4	5	4	4	4	5	5	3	4	3	41
56	4	4	2	4	5	5	5	4	4	2	39
57	2	2	2	4	5	5	5	4	4	4	37
58	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	33
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
60	3	4	3	2	4	4	4	3	4	4	35
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
63	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	36
64	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	36
65	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	42
66	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	43
67	4	5	4	4	4	5	5	3	3	3	40

68	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	39
69	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	40
70	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	39
71	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	46
72	4	5	4	3	5	5	5	4	5	4	44
73	3	5	4	4	5	5	5	5	5	3	44
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
76	4	5	4	5	5	4	4	4	5	2	42
77	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	43
78	4	5	3	2	5	5	5	5	5	3	42
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
80	3	3	2	2	4	4	4	4	4	2	32
81	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	36
82	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	38
83	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	35
84	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	36
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
86	3	3	4	2	4	4	4	4	5	5	38
Jml	$\Sigma x=3364$										

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

2. Hasil perhitungan kuesioner variabel Promosi Karyawan (variabel Y)

No.	Jawaban responden atas pernyataan dalam kuesioner										Total Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	4	4	5	4	5	3	4	4	2	39
2	2	2	2	2	5	4	4	4	4	2	31
3	3	3	4	5	4	4	4	4	5	3	39
4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	2	34
5	2	2	2	5	5	5	5	5	5	2	38
6	4	4	3	5	3	4	4	4	4	2	37
7	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	43
8	2	2	2	4	2	4	4	4	3	2	29
9	3	4	4	4	5	4	5	5	5	3	42
10	3	3	3	5	5	5	5	5	4	2	40
11	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	38
12	4	4	3	5	4	4	4	3	5	3	39
13	3	3	3	4	5	4	5	3	5	2	37
14	2	2	3	5	5	4	4	5	2	1	33
15	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	35
16	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42
17	3	3	3	5	5	4	5	4	1	1	34
18	3	1	3	5	5	5	4	5	5	2	38
19	3	3	4	5	4	4	4	3	3	2	35
20	4	4	5	2	4	4	5	4	3	1	36
21	3	4	4	5	5	4	4	4	4	2	39
22	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	42
23	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2	45
24	5	4	5	2	5	5	5	5	5	2	43
25	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	36
26	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	36
27	3	3	3	3	4	4	3	4	4	2	33
28	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	38
29	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	36
30	2	4	2	2	4	5	2	4	2	1	28
31	4	4	4	2	5	2	5	5	5	1	37
32	4	4	4	5	5	5	5	5	4	2	43

33	5	4	4	4	4	5	4	5	4	1	40
34	4	2	3	5	5	4	4	4	5	2	38
35	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	38
36	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	37
37	4	4	4	3	4	4	4	5	4	2	38
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
39	3	3	3	4	4	4	3	3	4	2	33
40	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	45
41	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	35
42	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	44
43	2	3	3	5	5	5	5	5	4	1	38
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	38
45	5	5	5	4	5	5	5	5	4	2	45
46	3	2	3	5	5	4	4	4	4	3	37
47	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	37
48	2	4	2	2	4	4	4	5	4	1	32
49	4	3	3	3	4	4	3	2	5	2	33
50	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	35
51	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4	43
52	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	36
53	3	3	3	5	4	4	4	4	4	1	35
54	3	3	3	4	4	4	4	3	5	2	35
55	4	4	3	5	4	4	4	4	4	2	38
56	4	4	5	4	5	5	4	4	4	2	41
57	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	32
58	3	3	3	4	4	5	5	5	5	1	38
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
60	3	3	2	4	4	4	4	4	4	2	34
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	38
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
63	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	34
64	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	34
65	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	36
66	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	41
67	4	5	3	3	5	4	4	5	5	5	43
68	3	3	3	4	4	5	4	3	4	3	36

69	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
70	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	36
71	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	36
72	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	44
73	3	4	4	5	5	5	5	5	5	1	42
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
77	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	40
78	4	4	4	5	5	5	3	5	5	3	43
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
80	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	34
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	38
82	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	37
83	3	2	4	3	4	4	4	4	4	3	35
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	38
86	3	2	2	4	4	4	3	2	3	1	28
Jml											$\Sigma Y=324$

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**Hasil perhitungan antara Hubungan Penilaian Prestasi Kerja (X)
dengan Penentuan Promosi Karyawan (Y)**

No	X	Y	X ²	Y ²	XY ²
1	40	39	1600	1521	1560
2	31	31	961	961	961
3	39	39	1521	1521	1521
4	35	34	1225	1156	1190
5	41	38	1681	1444	1558
6	33	37	1089	1369	1221
7	39	43	1521	1849	1677
8	36	29	1296	841	1044
9	46	42	2116	1764	1932
10	42	40	1764	1600	1680
11	40	38	1600	1444	1520
12	44	39	1936	1521	1716
13	43	37	1849	1369	1591
14	35	33	1225	1089	1155
15	44	35	1936	1225	1540
16	41	42	1681	1764	1722
17	38	34	1444	1156	1292
18	31	38	961	1444	1178
19	40	35	1600	1225	1400
20	39	36	1521	1296	1404
21	41	39	1681	1521	1599
22	41	42	1681	1764	1722
23	38	45	1444	2025	1710
24	40	43	1600	1849	1720
25	38	36	1444	1296	1368
26	43	36	1849	1296	1548
27	35	33	1225	1089	1155
28	37	38	1369	1444	1406
29	37	36	1369	1296	1332
30	34	28	1156	784	952
31	42	37	1764	1369	1554
32	40	43	1600	1849	1720
33	42	40	1764	1600	1680
34	34	38	1156	1444	1292
35	38	38	1444	1444	1444
36	39	37	1521	1369	1443
37	39	38	1521	1444	1482
38	40	40	1600	1600	1600
39	34	33	1156	1089	1122
40	42	45	1764	2025	1890
41	38	35	1444	1225	1330

42	44	44	1936	1936	1936
43	37	38	1369	1444	1406
44	38	38	1444	1444	1444
45	47	45	2209	2025	2115
46	38	37	1444	1369	1406
47	36	37	1296	1369	1332
48	38	32	1444	1024	1216
49	38	33	1444	1089	1254
50	38	35	1444	1225	1330
51	45	43	2025	1849	1935
52	37	36	1369	1296	1332
53	41	35	1681	1225	1435
54	42	35	1764	1225	1470
55	41	38	1681	1444	1558
56	39	41	1521	1681	1599
57	37	32	1369	1024	1184
58	33	38	1089	1444	1254
59	40	40	1600	1600	1600
60	35	34	1225	1156	1190
61	40	38	1600	1444	1520
62	40	40	1600	1600	1600
63	36	34	1296	1156	1224
64	36	34	1296	1156	1224
65	42	36	1764	1296	1512
66	43	41	1849	1681	1763
67	40	43	1600	1849	1720
68	39	36	1521	1296	1404
69	40	41	1600	1681	1640
70	39	36	1521	1296	1404
71	46	36	2116	1296	1656
72	44	44	1936	1936	1936
73	44	42	1936	1764	1848
74	40	39	1600	1521	1560
75	40	40	1600	1600	1600
76	42	40	1764	1600	1680
77	43	40	1849	1600	1720
78	42	43	1764	1849	1806
79	40	40	1600	1600	1600
80	32	34	1024	1156	1088
81	36	38	1296	1444	1368
82	38	37	1444	1369	1406
83	35	35	1225	1225	1225
84	36	40	1296	1600	1440
85	40	38	1600	1444	1520
86	38	28	1444	784	1064
Jumlah	$\Sigma X=3364$	$\Sigma Y=3243$	$\Sigma X^2=132574$	$\Sigma Y^2=123493$	$\Sigma XY=127455$