

**HUBUNGAN PENILAIAN PRESTASI KERJA DENGAN PROMOSI
PEGAWAI PADA PT. BANK BNI (PERSERO) TBK,
DIVISI BISNIS KARTU JAKARTA**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh

Gelar SARJANA EKONOMI

Program Studi Manajemen

N a m a : MAYA SENIA

N I M : 43105120139



**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA**

2009

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Maya Senia
NIM : 43105120139
Program Studi : Manajemen
Judul Skripsi : Hubungan Penilaian Prestasi Kerja Dengan
Promosi Pegawai Pada PT. Bank BNI (Persero)
Tbk, Divisi Bisnis Kartu Jakarta
Tanggal Ujian Skripsi :

Disahkan Oleh :

Pembimbing

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

(Tafiprios, SE, MM)

Tanggal :

Dekan,

Ketua Jurusan Manajemen/Akuntansi

(Hadri Mulya, SE, MSi)

Tanggal :

(Arief Bowo Prayoga, SE, MM)

Tanggal :

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahiim,

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadiran Allah swt. yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis, shalawat dan salam semoga terlimpahkan kepada junjungan kita Nabiullah Muhammad saw. yang telah membawa kita sebagai umatnya kepada jalan yang penuh dengan segala ilmu pengetahuan, sehingga penulis dapat menyelesaikan Penulisan Skripsi dengan judul **“Hubungan Penilaian Prestasi Kerja Dengan Promosi Pegawai Pada PT. Bank BNI (Persero) Tbk, Divisi Bisnis Kartu Jakarta ”**.

Penulisan Skripsi ini penulis ajukan sebagai salah satu syarat kelulusan Program Pendidikan Strata-1 Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana Jakarta.

Melalui Penulisan Skripsi ini diharapkan dapat membantu untuk penyelenggaraan pendidikan dan menambah wawasan serta pengetahuan dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia yang lebih profesional, semoga dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca pada umumnya.

Seperti orang Romawi katakan *“ex imo corde”* (dari lubuk hati terdalam), penulis tak ingin mengaku ini hasil kerja sendiri. Sebuah karya apapun bentuknya toh selalu merupakan akumulasi dari sejumlah perjumpaan. Perjumpaan dengan inspirasi, mood, waktu, dukungan, proses orang lain. Dengan kata lain, banyak peran yang secara konkret turut memberikan sentuhannya atas terciptanya Penulisan Skripsi ini, yang karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis baik secara moril maupun spirituil dalam penyusunan Penulisan Skripsi ini.

Dengan selesainya Penulisan Ilmiah ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada yang terhormat:

1. Dr. Ir. H. Suharyadi, MS selaku Rektor Universitas Mercu Buana Jakarta
2. Ir. Yenon Orsa, MT selaku Direktur Program Kuliah Karyawan Universitas Mercu Buana Jakarta.

3. Hadri Mulya, SE, MSi selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana Jakarta
4. Dra. Yuli Harwani, MM selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana Jakarta
5. Arief Bowo Prayoga, SE, MM selaku Ketua Jurusan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana Jakarta
6. Ratna Mapamyaki, SE, Ak, MSi selaku Koordinator Program Kuliah Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana Jakarta
7. Tafiprios, SE, MM selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak membimbing penulis dalam penulisan skripsi ini
8. Semua Dosen dan Staf Pengajar Universitas Mercu Buana Jakarta
9. Orang tua dan keluarga tercinta yang telah mendidik, membimbing, mengasuh dan mengarahkan, membina penulis sejak kecil hingga sampai sekarang. Tanpa kasih dan sayangnya tiada mungkin penulis dapat merealisasikan cita-citanya.
10. Suami tercinta Irza Harsa Alam, SH yang selalu membimbing dan mengarahkan penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini
11. Titi, Daru Dian, Renny selaku Rekan-rekan kampus Depok Universitas Mercu Buana Jakarta
12. Rekan-rekan Mahasiswa/i Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana Jakarta yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materiil.

Semoga amal ibadah beliau-beliau mendapat pahala dari Allah swt. yang sesuai dengan amal perbuatannya.

Akhirnya penulis menyadari tiada gading yang tak retak, oleh karena itu dengan kerendahan hati, penulis mohon kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa mendatang. Untuk itu sekali lagi penulis mengucapkan terima kasih.

Jakarta, Februari 2009

Penulis

DAFTAR ISI

	Hal
LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
BAB I	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan dan Pembatasan Masalah	3
C. Tujuan dan Kegunaan Penulisan.....	4
BAB II	5
LANDASAN TEORI.....	5
A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	5
B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	7
C. Penilaian Prestasi Kerja.....	10
1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja	10
2. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.....	12
3. Metode-metode Penilaian Prestasi Kerja.....	17
4. Dasar Penilaian dan Unsur-unsur Yang Dinilai	20
5. Masalah-masalah Dalam Penilaian	24
D. Promosi Pegawai.....	25
1. Pengertian Promosi.....	25
2. Dasar-dasar Promosi	26
3. Tujuan Promosi	27
E. Hubungan Penilaian Prestasi Kerja Dengan Promosi Pegawai.....	27
BAB III.....	29

METODOLOGI PENELITIAN	29
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	29
1. Lokasi Perusahaan	29
2. Sejarah Singkat Perusahaan	29
3. Filosofi Logo Baru dan Visi Misi Bank BNI	36
4. Budaya Perusahaan Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.....	38
5. Struktur Organisasi dan Manajemen.....	38
6. Profil BNI Card Center	43
7. Produk Kartu Kredit BNI	44
8. Peta navigasi PT. Bank BNI (Persero) Tbk	47
9. Deskripsi Usaha	48
B. Metode Penelitian	50
C. Hipotesis.....	50
D. Sampel Penelitian.....	50
E. Variabel dan Pengukurannya	51
F. Definisi Operasional Variabel.....	52
G. Metode Pengumpulan Data.....	53
H. Metode Analisis Data.....	55
BAB IV	58
ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	58
A. Analisis Karakteristik Pegawai	58
1. Karakteristik Pegawai Menurut Jenis Kelamin	58
2. Karakteristik Pegawai Menurut Usia	59
3. Karakteristik Pegawai Menurut Pendidikan	60
4. Karakteristik Pegawai Menurut Lamanya Bekerja	60
B. Analisis Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Pada PT. Bank BNI (Persero) Tbk, Jakarta	61
1. Sasaran-sasaran Penilaian Kinerja dan Promosi Pegawai	62
2. Kompetensi <i>People Management</i>	64
3. Kompetensi Inti.....	65

4.	<i>Log Book</i>	66
5.	Yudisium dan Imbalan Penilaian.....	67
6.	Proses Kegiatan Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai .	68
	a) Awal Tahun	68
	b) Pertengahan Tahun (Semesteran).....	70
	c) Akhir Tahun	71
7.	Penetapan Penilai dan atau Atasan Penilai atau Pemutus Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai	72
8.	Bimbingan	73
C.	Analisis Hasil Kuesioner Prestasi Kerja Pegawai	74
D.	Analisis Pelaksanaan Promosi Pegawai Pada PT. BNI (Persero) Tbk, Jakarta	82
E.	Analisis Hasil Kuesioner Promosi Pegawai	85
F.	Analisis Hubungan Penilaian Prestasi Kerja dengan Promosi Pegawai ...	92
BAB V.....		96
KESIMPULAN DAN SARAN		96
A.	Kesimpulan	96
B.	Saran.....	97
DAFTAR PUSTAKA		99
LAMPIRAN-LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

4.1.	Jenis Kelamin	59
4.2.	Usia	59
4.3.	Pendidikan Responden	60
4.4.	Lama Bekerja	61
4.5.	Pendapat Responden Mengenai Penilaian Prestasi Kerja Pada PT. BNI (Persero) Tbk, dilaksanakan secara obyektif	75
4.6.	Pendapat Responden Mengenai Penilaian Prestasi Kerja Pada PT. BNI (Persero) Tbk, dapat membantu meningkatkan dan memperbaiki kualitas pekerjaan	75
4.7.	Pendapat Responden Mengenai Sifat dari Penilaian Prestasi Kerja pada PT. BNI (Persero) Tbk, adalah terbatas dan rahasia	76
4.8.	Pendapat Responden Mengenai Tingkat Absensi Pegawai pada PT. BNI (Persero) Tbk, merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja pegawai.....	76
4.9.	Pendapat Responden Mengenai Dengan adanya penilaian prestasi kerja, pegawai diharapkan dapat bekerja sama atau membina hubungan yang baik dengan atasan atau rekan sekerjanya.....	77
4.10.	Pendapat Responden Mengenai Penilaian Prestasi Kerja dilakukan oleh atasan dengan evaluasi terhadap tugas-tugas yang telah dikerjakan oleh bawahannya guna memotivasi pegawainya untuk dapat bekerja secara efektif	77
4.11.	Pendapat Responden Mengenai Penilaian Prestasi Kerja sangat berperan untuk mengetahui perkembangan kerja pegawai dan juga mengetahui seberapa besar kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab	78
4.12.	Pendapat Responden Mengenai Penilaian Prestasi Kerja dapat membentuk sikap dan perilaku seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya .	79

4.13.	Pendapat Responden Mengenai Faktor-faktor Yang Digunakan Dalam Penilaian Prestasi Kerja Adalah Kemampuan Teknik dan Potensi.....	79
4.14.	Pendapat Responden Mengenai Penilaian Prestasi Kerja dilaksanakan setiap 1 (satu) kali dalam setahun	80
4.15.	Rekap Kuesioner Penilaian Prestasi Kerja Pegawai	81
4.16.	Pendapat Responden Mengenai Pelaksanaan Promosi Pegawai pada PT. Bank BNI (Persero) dilaksanakan secara obyektif.....	85
4.17.	Pendapat Responden Mengenai PT. Bank BNI (Persero) memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh pegawai dalam mengembangkan karir	86
4.18.	Pendapat Responden Mengenai Pimpinan PT. Bank BNI (Persero) selalu memberikan penghargaan dan pengakuan terbuka atas prestasi kerja pegawai	86
4.19.	Pendapat Responden Mengenai Penilaian Prestasi Kerja sebagai dasar dari Promosi Pegawai pada PT. Bank BNI (Persero).....	87
4.20.	Pendapat Responden Mengenai Promosi Pegawai pada PT. Bank BNI (Persero) dapat mendorong pegawai untuk mencapai sasaran karir yang diinginkan.....	87
4.21.	Pendapat Responden Mengenai Tersedianya sarana penyaluran ide, gagasan, dan kreatifitas dari para pegawai pada PT. Bank BNI (persero) dapat meningkatkan karir dan kemajuan perusahaan.....	88
4.22.	Pendapat Responden Mengenai Kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kerja pegawai	88
4.23.	Pendapat Responden Mengenai Kedisiplinan kerja merupakan faktor pertimbangan dalam promosi pegawai.....	89
4.24.	Pendapat Responden Mengenai Status senioritas merupakan salah satu faktor dalam penentu promosi pegawai	89
4.25.	Pendapat Responden Mengenai Promosi Jabatan sudah sesuai dengan kualifikasi dan pendidikan	90
4.26.	Rekap Kuesioner Promosi Pegawai	91

ABSTRAK

Skripsi ini membahas bagaimana hubungan penilaian prestasi kerja dengan promosi pegawai pada PT. BNI (Persero) Tbk Divisi Bisnis Kartu Jakarta yang selanjutnya akan berdampak pada optimalnya fungsi sumber daya manusia. Data diperoleh melalui survei dengan menyebarkan kuesioner kepada 70 karyawan PT. BNI (Persero) Tbk Divisi Bisnis Kartu. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah convenience sampling, sedangkan alat analisis yang digunakan adalah regresi linier sederhana.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dari penilaian prestasi kerja dengan promosi pegawai, yang selanjutnya berdampak optimalnya sumber daya manusia. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian pada organisasi selain bank, dengan lingkup penelitian diperluas.

Kata kunci : penilaian prestasi kerja, promosi pegawai



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di tengah kondisi persaingan usaha yang semakin kompetitif, perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang terampil, potensial dan kompeten dibidangnya sesuai dengan perkembangan teknologi sekarang ini. Dengan kata lain perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas dalam rangka menghadapi era globalisasi serta untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan.

Sumber daya manusia merupakan tenaga kerja perusahaan yang mempunyai peranan yang sangat penting dalam setiap kegiatan perusahaan. Tanpa tenaga kerja apalah artinya suatu perusahaan, karena manusialah yang menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan perusahaan. Bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki perusahaan, tidaklah akan berarti tanpa adanya campur tangan manusia dan setiap kegiatan perusahaan tidak akan berjalan tanpa adanya peran aktif manusia.

Dalam rangka mengoptimalkan fungsi sumber daya manusia, perusahaan haruslah menyusun suatu strategi yang bertujuan untuk melaksanakan kegiatan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang ada agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Seperti penilaian prestasi kerja serta pengembangan karier karyawan. Pengembangan sumber daya manusia ini dilaksanakan untuk memenuhi jabatan atau pekerjaan dan karena

itu perlu senantiasa dibina oleh setiap karyawan, terutama mereka yang potensial serta ingin maju dalam setiap karirnya. Semua itu pada dasarnya merupakan bagian dari perkembangan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan.

Penilaian prestasi kerja ini harus dilaksanakan secara jujur dan obyektif, dengan maksud untuk memberikan landasan yang baik dalam menilai prestasi kerja karyawan yang sesuai dengan karya nyata dan prestasi yang dimiliki. Disamping itu untuk memberikan informasi yang obyektif atas prestasi kerja dalam rangka menyelenggarakan bimbingan dan konseling karyawan serta menjadi dasar perusahaan guna menentukan tindakan karyawan dalam hal pemberian kompensasi, perencanaan karir serta pendidikan dan latihan.

Dengan penilaian prestasi kerja karyawan maka pihak perusahaan mengharapkan adanya peningkatan kualitas kerja dalam diri karyawan sehingga bagi karyawan yang mempunyai hasil penelitian yang baik terhadap prestasi kerjanya akan dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi guna meningkatkan karirnya. Namun apabila hasil penelitian prestasi kerja kurang baik atau dibawah kemampuan standar, maka pengembangan karir belum dapat ditingkatkan sesuai dengan jalur karir yang telah ditetapkan, karena karyawan tersebut belum mampu secara optimal dalam menghadapi masalah pekerjaannya.

Sehubungan dengan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai salah satu aspek dari manajemen sumber daya manusia,

yaitu penilaian prestasi kerja. Oleh karena itu untuk mengetahui penilaian prestasi kerja di PT. Bank BNI (Persero) Tbk, khususnya di Divisi Bisnis Kartu (Divisi BSK) yang ada di Jakarta serta hubungannya dengan promosi pegawai, maka keterkaitan kedua unsur tersebut membuat penulis tertarik untuk menjadikan sebagai obyek penelitian dan merupakan salah satu tugas dalam menyelesaikan program pendidikan S1 dengan judul **“Hubungan Penilaian Prestasi Kerja Dengan Promosi Pegawai Pada PT. Bank BNI (Persero) Tbk, Divisi Bisnis Kartu Jakarta”**.

B. Perumusan dan Pembatasan Masalah

1. Perumusan masalah yang akan dibahas dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :
 - a. Bagaimana pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang dilakukan pada PT. Bank BNI (Persero) Tbk?
 - b. Bagaimana pelaksanaan promosi jabatan yang dilakukan pada PT. Bank BNI (Persero) Tbk?
 - c. Bagaimana keeratan hubungan penilaian prestasi kerja dengan promosi pegawai pada PT Bank BNI (Persero) Tbk?

2. Pembatasan Masalah

Sebagaimana yang telah diuraikan pada alasan pemilihan judul di atas dan karena keterbatasan waktu, tenaga, serta biaya, maka penyusunan skripsi ini dibatasi hanya pada masalah penilaian prestasi kerja pada PT. Bank

BNI (persero) Tbk khususnya Divisi BSK yang berlokasi di Jakarta dan hubungannya dengan promosi pegawai.

C. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana penilaian prestasi kerja pada PT. Bank BNI (Persero) Tbk.
2. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan promosi pegawai pada PT. Bank BNI (Persero) Tbk.
3. Untuk mengetahui keeratan hubungan penilaian prestasi kerja dengan promosi pegawai pada PT. Bank BNI (Persero) Tbk, khususnya di Divisi BSK Jakarta.

Sedangkan kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi penulis, sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Mercu Buana, dan juga untuk menambah ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai prestasi kerja dalam rangka pengembangan karir pegawai.
2. Bagi PT. Bank BNI (Persero) Tbk, agar penelitian ini bermanfaat sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi perkembangan perusahaan, khususnya dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja.
3. Bagi rekan-rekan mahasiswa, sebagai salah satu pertimbangan atau menjadi dasar untuk penelitian-penelitian yang sama atau sejenis untuk lebih lanjut, terinci dan akurat.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi atau perusahaan peranan manajemen sumber daya manusia sangatlah penting. Hal ini dapat kita mengerti karena tanpa sumberdaya manusia, suatu organisasi tak mungkin berjalan. Manusia merupakan penggerak dan yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya seperti *money*, *material*, *machine*, *method* untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan semakin berkembangnya suatu perusahaan maka makin sulit pula perencanaan dan pengendalian pegawainya. Oleh karena itu, maka sangatlah dibutuhkan manajemen sumber daya manusia yang mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian, baik hal administrasi, pembagian tugas dan sebagainya.

Masing-masing ahli memberikan pendapat yang berbeda mengenai manajemen sumber daya manusia. Dibawah ini adalah beberapa pendapat atau definisi manajemen sumber daya manusia yang berbeda satu dengan yang lainnya:

Menurut Hasibuan (2005: 10) Manajemen sumber daya manusia adalah *“Ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif*

dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Manajemen sumber daya manusia adalah *“Suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis”* (Samsudin, 2006: 22).

Sedangkan manajemen sumber daya manusia menurut Rachmawati (2008: 3) adalah sebagai berikut :

Merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

Dengan demikian manajemen sumber daya manusia merupakan peranan yang paling penting dan sangat menentukan dalam setiap kegiatan perusahaan, karena hal ini berhubungan langsung dengan usahanya, sehingga dapat memberikan satuan kerja yang efektif bagi perusahaan, karena sumber daya manusia merupakan satu-satunya yang memiliki akal, perasaan keinginan, kemampuan keterampilan, pengetahuan daya dan karsa. Untuk mencapai tujuan tersebut manajemen sumber daya manusia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara karyawan dalam jumlah dan tipe yang tepat sesuai dengan kebutuhan, karena secara langsung dapat berpengaruh terhadap upaya organisasi untuk mewujudkan tujuannya, sehingga perusahaan dapat berjalan

dengan baik. Manajemen sumber daya manusia sudah ada sejak adanya kerjasama dan pembagian kerja diantara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan tertentu. Manajemen sumber daya manusia ini pada mulanya terpadu dalam manajemen atau belum menjadi ilmu yang berdiri sendiri. Manajemen sumber daya manusia ini akan terus berkembang, dimana perkembangan ini didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, perundang-undangan negara-negara di dunia, dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan (Hasibuan 2005: 15).

B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2005:21) yaitu :

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan perusahaan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program-program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian (*organization*)

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

c. Pengarahan (*Directing*)

Merupakan kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik

d. Pengendalian (*Controlling*)

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

e. Pengadaan (*Procurement*)

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

f. Pengembangan (*Development*)

Suatu proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi (*Compensation*)

Adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi dibagi dalam dua kategori, yaitu kompensasi keuangan (pembayaran gaji dan bonus) dan kompensasi non keuangan (kepuasan kerja dan lingkungan kerja karyawan).

h. Integrasi (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan (*Maintenance*)

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

j. Kedisiplinan (*Disipline*)

Merupakan hal terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan dan norma sosial.

k. Pemberhentian (*Seperation*)

Merupakan pemutusan hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Maksud dari semua kegiatan yang telah dijelaskan di atas adalah untuk membantu dalam menyelesaikan sasaran-sasaran dasar, sehingga arah, visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien oleh karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan ke arah tercapainya tujuan dasar yang diinginkan.

C. 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 adalah “*suatu proses oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan*” (Samsudin, 2006: 159).

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

Sedangkan penilaian prestasi kerja menurut Handoko (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.

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

obyektivitas yang sangat tinggi dari para penilai. Sehingga diperoleh hasil yang memuaskan bagi karyawan maupun perusahaan.

2. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Menurut Samsudin (2006: 165) penilaian prestasi kerja dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

- a. *Administratif*, yaitu memberikan arah untuk penetapan promosi, transfer, dan kenaikan gaji.
 - b. *Informatif*, yaitu memberikan data kepada manajemen tentang prestasi kerja bawahan dan memberikan data kepada individu tentang kelebihan dan kekurangannya.
 - c. *Motivasi*, yaitu menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi staf untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja mereka.
- Pada tingkat unit organisasi, penilaian prestasi kerja bertujuan:
- a. Menentukan kontribusi suatu unit atau divisi dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan.
 - b. Memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer unit/divisi dalam perusahaan.
 - c. Memberikan motivasi bagi manajer unit/divisi dalam mengelola divisi seirama dengan tujuan umum perusahaan.

Pada tingkat karyawan, penilaian prestasi kerja bertujuan untuk:

- a. Membedakan tingkat prestasi kerja setiap karyawan.

- b. Mengambil keputusan administrasi, seperti seleksi, promosi, *retention*, *demotion*, transfer, *termination*, dan kenaikan gaji.
- c. Memberikan pinalti, seperti bimbingan untuk meningkatkan motivasi dan diklat untuk mengembangkan keahlian.

Menurut Hasibuan (2005: 89) tujuan penilaian prestasi kerja karyawan adalah :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yan 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 efektivitas 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 atau kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria di dalam 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 atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Sedangkan menurut Handoko (2003: 135-137) tujuan 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 kenaikan 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 di masa 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 Karier

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

f. Mencegah Penyimpangan-Penyimpangan Proses Staffing

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

g. Ketidakakuratan Informasi

Prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia.

Mengantungkan 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 tersebut 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.

3. Metode-metode Penilaian Prestasi Kerja

Sebagian besar metode evaluasi prestasi bertujuan meminimalkan resiko dan permasalahan yang terjadi pada organisasi, khususnya pengaturan sumber daya manusia. Menurut Rachmawati (2008: 127) ada beberapa metode yang dapat dipertimbangkan organisasi untuk melakukan evaluasi prestasi bagi karyawannya adalah sebagai berikut:

1. *Rating Scale*

Penilaian prestasi metode ini didasarkan pada suatu skala dari sangat baik, baik, cukup baik, kurang baik, dan jelek. Bentuk ini sangat umum dipakai oleh organisasi dan dilakukan secara subyektif oleh penilai. Evaluasi ini membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut.

2. *Checklist*

Checklist adalah penilaian yang didasarkan pada suatu standar unjuk kerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah karyawan sudah mengerjakannya. Standar-standar unjuk kerja, misalnya pegawai hadir dan pulang tepat waktu, pegawai bersedia bilamana diminta untuk lembur, pegawai patuh pada atasan, dan lain-lain. Penilai disini adalah atasan langsung atau penyelia.

3. *Critical Incident Technique*

Critical incident technique adalah penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik maupun perilaku yang tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja, kemudian mencatat perilaku-perilaku kritis yang tidak baik atau baik, dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya perilaku tersebut.

4. *Skala Penilaian Berjangkarkan Perilaku*

Skala penilaian berjangkarkan perilaku (*behaviorally anchored rating scale-BARS*) adalah penilaian yang dilakukan dengan membuat spesifikasi unjuk kerja dalam elemen-elemen tertentu.

5. *Pengamatan dan Tes Unjuk Kerja*

Pengamatan dan tes unjuk kerja adalah penilaian yang dilakukan melalui tes di lapangan.

6. *Metode Perbandingan Kelompok*

Metode ini dilakukan dengan membandingkan seorang pegawai dengan rekan sekerjanya, yang dilakukan oleh atasan dengan beberapa teknik seperti pemeringkatan (*ranking method*), pengelompokan pada klasifikasi yang sudah ditentukan (*force distribution*), pemberian poin atau angka (*point allocation method*), dan metode perbandingan dengan karyawan lain (*paired comparison*).

7. *Penilaian diri sendiri*

Penilaian diri sendiri adalah penilaian karyawan untuk dirinya sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang. pelaksanaannya, organisasi atau atasan penilai mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari karyawan, tujuan organisasi, dan hambatan yang dihadapi organisasi.

8. *Management By Objective (MBO)*

Adalah sebuah program manajemen yang mengikutsertakan karyawan dalam proses pengambilan keputusan untuk menentukan tujuan-tujuan yang dicapai. MBO adalah metode penilaian kinerja pada masa yang akan datang. Di sini kinerja seseorang dinilai melalui tujuan-tujuan yang ditetapkannya serta pencapaian tersebut. MBO memperlihatkan potensi seseorang dalam pelaksanaan tugas yang lebih besar tanggung jawabnya pada masa yang akan datang melalui pencapaian tujuan tersebut.

9. *Penilaian Secara Psikologis*

Adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis. Penilaian ini biasanya dilakukan melalui serangkaian tes psikologi seperti tes kecerdasan, tes kecerdasan emosional, dan tes kepribadian, yang dilakukan melalui wawancara atau tes-tes tertulis.

10. *Assessment Centre*

Assessment centre atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar. *Assessment centre* biasanya dilakukan di suatu tempat yang terpisah dari tempat kerja dan membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang besar.

4. 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 Hasibuan (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, dll).

2) Standar dalam bentuk uang: standar biaya, standar penghasilan serta standar investasi.

b. *Intangible Standard* adalah sasaran 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 dapat berjalan dengan baik serta penuh tanggung jawab terhadap apa yang telah dikerjakannya.

Sedangkan unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja menurut Hasibuan (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. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya 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 kesediaaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

5. Masalah-masalah Dalam Penilaian

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

a. *Halo 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 oenilai cenderung memberikan nilai rendah kepada karyawan yang dinilainya.

d. *Central Tendency*

Penilai cenderung memberi nilai sedang atau cenderung di tengah-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 obyektifitas dan sikap tidak memihak pada siapapun.

D. Promosi Pegawai

1. Pengertian Promosi

Bagi banyak orang peluang untuk menghadapi pekerjaan lebih memberikan tantangan, atau untuk lebih mengambil keputusan sendiri daripada melaksanakan keputusan orang lain sangat menarik. Suatu motivasi yang dapat mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi atau perusahaan, antara lain kesempatan untuk maju. telah menjadi sifat dasar manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik atau lebih maju daripada posisi yang dimilikinya pada saat ini. Kesempatan untuk maju itu dalam suatu organisasi sering disebut sebagai *promosi*.

Menurut Samsudin (2006: 264) promosi adalah “*perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi*”.

Hal ini berarti bahwa kompensasi (penerimaan upah/gaji dan sebagainya) menjadi lebih tinggi bila disbanding dengan jabatan lama. Namun, ada pula promosi yang tidak berakibat adanya kenaikan kompensasi, yang disebut *promosi kering*.

Pemindahan seseorang pada jabatan baru dapat juga terjadi jika organisasi yang bersangkutan mengalami ekspansi atau karena adanya lowongan yang harus segera diisi. Perwujudan dan prinsip orang yang tepat pada jabatan yang tepat, baik dengan jalan pemindahan atau jalan lain, bukan saja akan membawa hasil yang baik bagi organisasi, tetapi juga kepada petugas yang bersangkutan. Di sinilah pentingnya suatu promosi, yaitu untuk meningkatkan motivasi seseorang petugas dalam suatu organisasi.

2. Dasar-dasar Promosi

Suatu promosi bagi seseorang dalam suatu organisasi harus berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif mungkin. Karena objektivitas suatu promosi akan membawa dampak yang positif bagi tumbuhnya motivasi ataupun semangat kerja bagi anggota-anggota lainnya dalam organisasi yang bersangkutan.

Menurut Samsudin (2006: 265) umumnya terdapat dua dasar untuk mendapatkan promosi, yaitu *kecakapan kerja (merit)* dan *senioritas*.

Bagi penentu kebijaksanaan dalam suatu organisasi tentunya lebih cenderung menggunakan kecakapan kerja atau *merit* sebagai dasar suatu promosi.

Kompensasi yang baik adalah dasar untuk kemajuan seseorang. Namun, umumnya anggota organisasi atau karyawan lebih cenderung atas dasar senioritas karena mereka berpendapat bahwa, dengan makin lama masa kerja seseorang, kecakapan mereka akan menjadi lebih baik. Mereka menganggap bahwa dasar kecakapan kerja masih mengandung *judgement* sehingga dianggap masih belum objektif. Begitupun dasar senioritas dianggap lebih objektif. Pada kenyataannya, mengukur objektivitas promosi tersebut tidaklah semudah yang diduga.

3. Tujuan Promosi

Hampir setiap kegiatan promosi diharapkan berdampak positif pada perusahaan. Tidak ada yang mengharapkan perusahaannya mengalami kemunduran dan kebangkrutan. Menurut Sastrohadiwiryo (2008: 258) tujuan yang ingin dicapai kegiatan promosi antara lain:

1. Meningkatkan moral kerja
2. Meningkatkan disiplin kerja
3. Terwujudnya iklim organisasi yang menggairahkan
4. Meningkatkan produktivitas kerja

E. Hubungan Penilaian Prestasi Kerja Dengan Promosi Pegawai

Menurut Hasibuan (2005), dengan penilaian prestasi kerja dapatlah diketahui prestasi kerja seseorang karyawan, dimana terdapat kelebihan-kelebihan maupun kekurangan-kekurangan yang dimilikinya. Bagi mereka yang memiliki prestasi kerja

yang tinggi, memungkinkan dirinya untuk di berikan promosi, sebaliknya karyawan yang rendah prestasi kerjanya dapat diperbaiki dengan memindahkan ke jabatan yang sesuai dengan kecakapan ataupun melalui pendidikan dan latihan dalam rangka pengembangan karyawan.

Oleh karena itu dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan sangat penting diperhatikan oleh pejabat penilai adalah sikap yang obyektif, agar hasil penilaian tersebut benar-benar mencerminkan prestasi kerja karyawan yang sesungguhnya. Seorang karyawan yang mencapai tingkat tertentu dalam prestasi kerjanya akan memperoleh imbalan, yaitu salah satunya memperoleh kesempatan untuk mengembangkan karir. Diharapkan dengan demikian dapat termotivasi untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan prestasi kerjanya. Tujuan dilakukannya penilaian prestasi kerja ini adalah untuk memungkinkan seorang karyawan dipromosikan, dan mendapatkan kompensasi yang sesuai demi kemajuan karirnya.

Promosi pegawai merupakan suatu kepercayaan perusahaan terhadap seorang karyawan akan kemampuan dan kecakapan karyawan tersebut untuk menjabat atau menempati posisi yang lebih tinggi. Sehingga dengan demikian karyawan tersebut secara otomatis mempunyai wewenang dan tanggung jawab serta penghasilan yang lebih besar daripada posisi sebelumnya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan mempunyai hubungan yang erat sekali dengan promosi pegawai, meskipun penilaian prestasi karyawan bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi promosi pegawai.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Lokasi Perusahaan

Perusahaan yang menjadi obyek penelitian ini adalah PT. BankBNI (Persero) Tbk Divisi BSK, yang terletak di Jalan Jenderal Sudirman Kav. 1, Jakarta. Sebagai Bank Umum Milik Negara PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk berkewajiban menunjang pelaksanaan kebijakan pemerintah dalam bidang ekonomi, pembangunan, moneter, dan perbankan.

2. Sejarah Singkat Perusahaan

Sejarah berdirinya PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kelahiran Negara Kesatuan Republik Indonesia pada tanggal 17 Agustus 1945. Proses terbentuknya Bank Negara Indonesia cukup berliku mengikuti gejolak pada masa itu, yaitu masa perjuangan kemerdekaan.

Kemerdekaan bangsa Indonesia yang diproklamirkan pada tanggal 17 Agustus 1945 disusul dengan pembentukan aparatur negara, seperti Komite Nasional Indonesia (KNI) dan Tentara Nasional Indonesia, selanjutnya dibentuk pula sebuah bank negara yang diberi nama "Bank Negara Indonesia". Suatu negara yang merdeka membutuhkan sebuah bank guna kelancaran kegiatan pemerintahan di bidang keuangan dan

perekonomian masyarakat. Keputusan mendirikan bank negara sesuai dengan landasan pada Pasal 23 dan Aturan Peralihan pada pasal 4 dari Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia.

Persiapan pembentukan Bank Negara Indonesia yang sesungguhnya telah dimulai sejak bulan September 1945, diprakarsai oleh R.M. Margono Djojohadikoesoemo yang pada waktu itu menjabat Ketua Dewan Pertimbangan Agung (DPA). Bank yang diidam-idamkan itu nampaknya tidak disetujui oleh Menteri Kemakmuran Ir. Soerachman. Dengan memperhatikan hal itu, R.M. Margono Djojohadikoesoemo menghubungi Wakil Presiden Drs. Mohammad Hatta yang diketahui menaruh banyak perhatian pada masalah-masalah ekonomi bangsa Indonesia. Wakil Presiden Drs. Mohammad Hatta ternyata menyambut baik gagasan tersebut, sehingga kedua tokoh itu lalu menyusun suatu rancangan mandat dari Pemerintah kepada R.M. Margono Djojohadikoesoemo untuk mendirikan sebuah bank. Rancangan yang disusun pada tanggal 16 September 1945 itu baru ditandatangani tiga hari kemudian oleh Presiden Soekarno dan Wakil Presiden Drs. Mohammad Hatta, yaitu pada tanggal 19 September 1945.

Gagasan mendirikan Bank Negara Indonesia, terutama dilandasi oleh pemikiran bahwa selama Pemerintahan Hindia Belanda, bangsa Indonesia tidak memiliki bank internasional, pada masa itu adalah bank-bank milik Belanda atau milik bangsa asing seperti De Javasche Bank, De Nederlands Handelsmaatschappij, Yokohama Specie Bank, The Chartered Bank of

Ondia dan sebagainya. Dalam masa pendudukan Jepang, pihak militer Jepang mengambil alih dan menjalankan beberapa bank tersebut.

Oleh karena untuk mendirikan Bank Sentral atau Bank Sirkulasi diperlukan suatu undang-undang dan modal yang tidak sedikit dan memerlukan waktu yang lama maka sebagai langkah permulaan dengan mendirikan Yayasan atau Stichting yang bernama "Poesat Bank Indonesia" dengan akte notaris R.M. Soeroyo No. 14 di Jakarta tanggal 9 Oktober 1945. Dalam akte tersebut ditetapkan modal pertama sebesar lima ribu rupiah (uang Jepang) dari sumbangan yang dikumpulkan masyarakat.

Setelah serangkaian persiapan oleh Poesat Bank Indonesia berlangsung lebih dari setengah tahun, pemerintah menganggapnya sudah saatnya mensahkan pembentukan Bank Negara Indonesiaseperti yang direncanakan semula. Sekalipun undang-undang perbankan belum dapat dikeluarkan, peraturan pemerintah pengganti undang-undang sudah dapat memberi landasan hukum bagi kegiatan sebuah perbankan. Oleh karena itu tanggal 5 Juli 1946 pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-undang No. 2 tahun 1946 tentang pembentukan Bank Negara Indonesia yang disebut sebagai Undang-undang Bank Negara Indonesia tahun 1946 sebagaimana tercantum di pasal 23.

Pada tanggal 5 Juli 1946 dengan peraturan pemerintah pengganti undang-undang no. 2 tahun 1946 didirikanlah bank sirkulasi atau bank sentral milik negara Republik Indonesia dengan nama "Bank Negara

Indonesia”. Yayasan Poesat Bank Indonesia yang merupakan embrio bagi lahirnya bank ini kemudian dilebur kedalamnya.

Berdiri sejak 1946, BNI yang dahulu dikenal sebagai Bank Negara Indonesia, merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. Bank Negara Indonesia mulai mengedarkan alat pembayaran resmi pertama yang dikeluarkan Pemerintah Indonesia, yakni ORI atau Oeang Republik Indonesia, pada malam menjelang tanggal 30 Oktober 1946, hanya beberapa bulan sejak pembentukannya. Hingga kini, tanggal tersebut diperingati sebagai Hari Keuangan Nasional, sementara hari pendiriannya yang jatuh pada tanggal 5 Juli ditetapkan sebagai Hari Bank Nasional.

Menyusul penunjukan *De Javasche Bank* yang merupakan warisan dari Pemerintah Belanda sebagai Bank Sentral pada tahun 1949, Pemerintah membatasi peranan Bank Negara Indonesia sebagai bank sirkulasi atau bank sentral. Bank Negara Indonesia lalu ditetapkan sebagai bank pembangunan, dan kemudian diberikan hak untuk bertindak sebagai bank devisa, dengan akses langsung untuk transaksi luar negeri.

Sehubungan dengan penambahan modal pada tahun 1955, status Bank Negara Indonesia diubah menjadi bank komersial milik pemerintah setelah sempat mengalami penggabungan dengan beberapa bank umum lainnya dalam wadah Bank Tunggal. Perubahan ini melandasi pelayanan yang lebih baik dan tuas bagi sektor usaha nasional. Di tahun yang sama,

Bank Negara Indonesia membuka cabang utamanya di luar negeri, yaitu di Singapura.

Sejalan dengan keputusan penggunaan tahun pendirian sebagai bagian dari identitas perusahaan, nama Bank Negara Indonesia 1946 resmi digunakan mulai akhir tahun 1968. Perubahan ini menjadikan Bank Negara Indonesia lebih dikenal sebagai 'BNI 46'. Penggunaan nama panggilan yang lebih mudah diingat 'Bank BNI' ditetapkan bersamaan dengan perubahan identitas perusahaan pada tanggal 5 Juli tahun 1988. Bank Negara Indonesia 1946 melakukan restrukturisasi operasional dengan menyusun "*Performance Improvement Program*" (PIP) agar lebih dinamis menghadapi lingkungan yang senantiasa berubah. Program ini mencakup berbagai aspek, termasuk pembenahan visi dan misi perusahaan, penyempurnaan rencana strategis serta pengembangan teknologi dan sumberdaya manusia. Menandai tekad Bank Negara Indonesia 1946 untuk tampil dengan sikap dan citra baru, sesuai dengan cita-citanya yang ingin mendunia dan menjawab tantangan globalisasi bank mengganti lambang identitas perusahaan dengan logo "Bahtera Berlayar" serta memperkenalkan nama panggilan singkat "Bank BNI"

Dikeluarkannya Undang-undang nomor 7 tahun 1992 membuka peluang bagi bank-bank pemerintah untuk berubah menjadi Perusahaan Perseroan. Dengan perubahan status hukum ini, nama Bank BNI berubah menjadi PT Bank Negara Indonesia (Persero). Keputusan Bank BNI untuk menjadi perusahaan publik diwujudkan melalui penawaran saham perdana

pada tanggal 28 Oktober 1996 kepada masyarakat melalui pasar modal. Bank BNI Mendaftarkan penawaran 1.085.032.000 saham seri B kepada Pengawas Pasar Modal (Bapepam) No. S-1757/PM/1996, merupakan Bank Pemerintah pertama di Indonesia yang mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya tanggal 25 November 1996. Nama Bank BNI mendapat tambahan menjadi "PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk", yang menandakan statusnya sebagai perusahaan publik/terbuka.

Sebagai perusahaan perseroan milik negara, PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk mengemban tugas yaitu:

- a. Sebagai Bank Umum Milik Negara PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk berkewajiban menunjang pelaksanaan kebijakan pemerintah dalam bidang ekonomi, pembangunan, moneter dan perbankan.
- b. Sebagai BUMN PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk harus mampu memperoleh laba yang wajar untuk menjamin kelangsungan usahanya.

Bank BNI memperoleh tambahan modal sebesar Rp. 61,2 triliun melalui program rekapitalisasi perbankan yang dicanangkan pemerintah pasca krisis ekonomi. Pada tahun yang sama, Bank BNI memperoleh sertifikat ISO 9002 sebagai pengakuan standar kualitas yang meliputi proses kredit standar melalui Unit Pemrosesan Bersama (UPB). Pasca program rekapitalisasi, Bank BNI melakukan restrukturisasi operasional

secara menyeluruh. Bank BNI mulai menerapkan praktik perbankan penuh kehati-hatian (*prudent banking*) dan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*).

Kemampuan BNI untuk beradaptasi terhadap perubahan dan kemajuan lingkungan, sosial-budaya serta teknologi dicerminkan melalui penyempurnaan identitas perusahaan yang berkelanjutan dari masa ke masa. Hal ini juga menegaskan dedikasi dan komitmen BNI terhadap perbaikan kualitas kinerja secara terus-menerus. Bank BNI terus melakukan pembenahan untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat dan memperbaiki kinerjanya. Perubahan ditandai dengan dibuatnya cetak biru restrukturisasi Bank BNI yang dikenal dengan Peta Navigasi, mencakup tahap-tahap stabilisasi, pemulihan dan transformasi untuk menjadi organisasi yang dinamis dan dapat dibanggakan. Pada tahun 2004, identitas perusahaan yang diperbaharui mulai digunakan untuk menggambarkan prospek masa depan yang lebih baik, setelah keberhasilan mengarungi masa-masa yang sulit. Sebutan 'Bank BNI' dipersingkat menjadi 'BNI', sedangkan tahun pendirian '46' digunakan dalam logo perusahaan untuk meneguhkan kebanggaan sebagai bank nasional pertama yang lahir pada era Negara Kesatuan Republik Indonesia.

BNI berhasil menyelesaikan dua tahap restrukturisasi dan memasuki fase terakhir, yaitu fase transformasi, yang akan dilakukan bertahap selama 15 tahun. Kerangka waktu ini sejalan dengan konsep Bank Indonesia mengenai Arsitektur Perbankan Indonesia (API) di masa mendatang.

Berangkat dari semangat perjuangan yang berakar pada sejarahnya, BNI bertekad untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi negeri, serta senantiasa menjadi kebanggaan negara.

3. Filosofi Logo Baru dan Visi Misi Bank BNI

a. Identitas Baru BNI – Dasar Pembuatan Desain

Identitas baru BNI merupakan hasil desain ulang untuk menciptakan suatu identitas yang tampak lebih segar, lebih modern, dinamis, serta menggambarkan posisi dan arah organisasi yang baru. Identitas tersebut merupakan ekspresi brand baru yang tersusun dari simbol “46” dan kata “BNI” yang selanjutnya dikombinasikan dalam suatu bentuk logo baru BNI.

b. Huruf BNI

Huruf “BNI” dibuat dalam warna turquoise baru, untuk mencerminkan kekuatan, otoritas, kekokohan, keunikan dan citra yang lebih modern. Huruf tersebut dibuat secara khusus untuk menghasilkan struktur yang orisinal dan unik.

c. Simbol ”46”

Angka 46 merupakan simbolisasi tanggal kelahiran BNI, sekaligus mencerminkan warisan sebagai bank pertama di Indonesia. Dalam logo ini, angka “46” diletakkan secara diagonal menembus kotak berwarna jingga untuk menggambarkan BNI baru yang modern.

d. Palet Warna

Palet warna korporat telah didesain ulang, namun tetap mempertahankan warna korporat yang lama, yakni turquoise dan jingga. Warna turquoise yang digunakan pada logo baru ini lebih gelap, kuat mencerminkan citra yang lebih stabil dan kokoh. Warna jingga yang baru lebih cerah dan kuat, mencerminkan citra lebih percaya diri dan segar.

Logo “46” dan “BNI” mencerminkan tampilan yang modern dan dinamis. Sedangkan penggunaan warna korporat baru memperkuat identitas tersebut. Hal ini akan membantu BNI melakukan diferensiasi di pasar perbankan melalui identitas yang unik, segar dan modern.

Visi BNI

Menjadi Bank kebanggaan nasional yang Unggul, Terkemuka dan Terdepan dalam Layanan dan Kinerja.

Misi BNI

- Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama (the bank choice)
- Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
- Menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
- Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan sosial.

- Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.

4. Budaya Perusahaan Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

- a. BNI adalah bank umum berstatus perusahaan publik.
- b. BNI berorientasi kepada pasar dan pembangunan nasional
- c. BNI secara terus menerus membina hubungan yang saling menguntungkan dengan nasabah dan mitra.
- d. BNI mengakui peran dan menghargai kepentingan pegawai.
- e. BNI mengupayakan terciptanya semangat kebersamaan agar melaksanakan tugas dan kewajiban secara profesional.

5. Struktur Organisasi dan Manajemen

Untuk melaksanakan kegiatan perusahaan, PT. Bank BNI (Persero) Tbk mempunyai struktur organisasi, walaupun dalam melaksanakan kegiatan selalu mengalami penyempurnaan-penyempurnaan. Adapun struktur organisasi PT. Bank BNI (Persero) Tbk sesuai dengan *annual report* tahun 2000 ditetapkan dengan tipe atau bentuk organisasi garis, dimana dalam organisasi jenis ini terdapat *unity of common* yang berarti bahwa setiap orang bawahan hanya bertanggung jawab kepada seorang atasan tertentu. Adapun susunannya adalah sebagai berikut:

1. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) PT. Bank BNI (Persero) Tbk.
2. Dewan Komisaris, terdiri dari Ketua Umum dan anggota

3. Dewan Pengawas Syariah
4. Dewan Direksi, terdiri dari:
 - a. Direktur Utama
 - b. Wakil Direktur Utama
 - c. Direktur Konsumer
 - d. Direktur Usaha Kecil, Menengah, dan Syariah
 - e. Direktur Korporasi
 - f. Direktur Tresuri dan Internasional
 - g. Direktur Keuangan (*Chief Financial Officer*)
 - h. Direktur Jaringan dan Operasi
 - i. Direktur Kepatuhan dan Manajemen resiko
 - j. *Chief Information Officer*
 - k. *Change Management Office*

Dalam pelaksanaan kegiatannya, Dewan Direksi dibantu oleh staf direksi yang terdiri dari 20 unit/divisi/satuan, antara lain:

1. Satuan Pengawasan Intern, yang bertugas membantu direksi dalam mengawasi jalannya seluruh unit organisasi sesuai dengan prosedur, peraturan dan kebijakan direksi.
2. Divisi Komunikasi Perusahaan dan Kesekretariatan (*Corporate Secretary*), bertugas memberikan dukungan atas kegiatan-kegiatan kesekretariatan direksi dan dewan komisaris.

3. Divisi Korporasi, tugasnya mengelola secara menyeluruh hubungan baik antara Bank BNI dengan nasabah korporasi yang sudah ditetapkan.
4. Divisi Kredit Khusus, tugasnya mengelola administrasi atau informasi nasabah *whole sale* dan *middle* serta memantau kolektibilitas jatuh tempo, asuransi serta *review* proses penyelamatan kreditnya, dan mengelola penyelamatan kredit bermasalah (golongan II dan golongan III) segmen *whole sale* dan *middle*.
5. Divisi Sumber Daya Manusia, tugasnya merencanakan sistem kepegawaian Bank BNI yang menyangkut sistem penerimaan pegawai, penggajian, pensiunan, sistem imbalan dan perencanaan kepegawaian.
6. Divisi Pelatihan dan Pengembangan SDM, tugasnya membuat sistem dan melaksanakan pelatihan sesuai dengan kebutuhan Bank BNI baik untuk pelatihan manajemen ataupun pengembangan karier maupun keterampilan perbankan.
7. Divisi Umum dan Divisi Operasional, yang bertugas merencanakan sistem kepropertian Bank BNI dan mengelola properti dan kelogistikan Bank BNI dalam rangka menunjang kebutuhan unit-unit di lingkungan Bank BNI.
8. Divisi Kepatuhan, Hukum, dan Manajemen Resiko, tugasnya memberikan layanan dan bimbingan hukum kepada segenap unit mengenai kebijaksanaan atau kebiasaan atau praktek hukum yang terkait dalam usaha BNI, dan memberikan saran kepada unit organisasi

atas tindakan yang menyimpang dari pola kebijaksanaan yang telah ditetapkan.

9. Divisi Tresuri, tugasnya mengelola dana baik rupiah maupun valuta asing dan memberikan pertimbangan kepada direksi mengenai keadaan posisi dana dan langkah-langkah yang perlu diambil untuk memperbaiki posisi *asset* dan *liability*.
10. Divisi Perencanaan Strategis, tugasnya mempersiapkan perencanaan strategis Bank BNI berupa anggaran *business plan* dan *corporate plan* serta memantau pelaksanaannya.
11. Divisi Teknologi Informasi, tugasnya menyiapkan sistem otomasi yang akan digunakan Bank BNI dan memberikan dukungan kepada seluruh unit organisasi dalam melaksanakan otomasi yang telah ditetapkan oleh direksi.
12. Divisi *Wealth Management*, tugasnya menyelia manajemen wilayah dan memproses permohonan kredit di atas wewenang wilayah.
13. Divisi Jasa Keuangan dan Dana Institusi, tugasnya mengelola debitur korporasi bermasalah dan mencari jalan keluar untuk memperbaikinya, serta menyelesaikan permasalahan debitur macet dalam upaya untuk perluasan kredit.
14. Divisi Resiko Kredit, tugasnya membantu direksi dalam pengendalian sistem perkreditan PT. Bank BNI (Persero) Tbk.

15. Divisi Internasional, tugasnya melakukan penyeliaan dan pembinaan terhadap cabang-cabang luar negeri, serta membantu direksi dalam membina hubungan dengan bank-bank koresponden luar negeri.
16. Divisi Jaringan dan Layanan, tugasnya meneliti dan mengembangkan produk-produk Bank BNI dan membuat sistem dan prosedur-prosedur cabang Bank BNI dan melaksanakan perubahan sesuai dengan keadaan.
17. Divisi Pengendalian Keuangan, tugasnya membuat sistem dan prosedur akuntansi untuk digunakan seluruh unit organisasi, baik untuk transaksi rupiah maupun valuta asing.
18. Divisi Kredit Konsumen, Bisnis Kartu, Dana dan Jasa Konsumen, tugasnya melakukan pencetakan dan pengiriman kartu baik kartu debit (kartu plus, kartu plus utama, kartu mahasiswa, kartu anggota, kartu visa electron, dan kartu pegawai) maupun kartu kredit serta melakukan pelayanan kepada pemegang kartu melalui teleplus officer (untuk menangani segala masalah yang berkenaan dengan kartu kredit).
19. Divisi Usaha Kecil, Menengah, dan Syariah, tugasnya mengelola cabang-cabang yang menggunakan sistem usaha kecil, menengah, dan syariah.
20. Unit Pengembangan Perusahaan Anak, tugasnya mengelola dan mengawasi jalannya perusahaan anak yang ada di Bank BNI.

6. Profil BNI Card Center

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk pada bulan Oktober 1997 lalu, mendirikan satu divisi baru, yaitu Divisi Pengelolaan Bisnis Kartu atau BNI Card Center. Produk pertamanya BNI MasterCard, disusul dengan BNI Visa pada bulan April 1999. Dengan dikeluarkannya kedua jenis kartu tersebut maka lengkaplah kartu yang dikeluarkan Bank BNI sebagai Bank Penerbit Kartu Kredit.

Selain itu, salah satu bentuk layanan Bank BNI untuk kemudahan nasabah dalam mengakses dana simpanannya adalah melalui kartu debit. Dari waktu ke waktu, produk Kartu Debit Bank BNI telah mengalami perkembangan sesuai dengan kebutuhan nasabah.

Dimulai dari tanggal 1 Maret 1988, Bank BNI menerbitkan “BNI MATS” yang berfungsi sebagai Kartu ATM. Pada saat itu Bank BNI memiliki ± 6 Unit ATM Jakarta, Medan dan Denpasar.

Kemudian pada ulang tahun Bank BNI tanggal 5 Juli 1991 diterbitkan Card Plus berfungsi sebagai Kartu ATM, Cashing Card dan Discount Card yang kemudian berganti nama menjadi KARTUPLUS pada bulan September 1995. Di tahun 1995 Bank BNI telah memiliki 98 ATM di kantor cabang berbagai kota besar dan tumbuh menjadi 296 ATM pada 1 tahun kemudian. Untuk memperluas layanannya, jumlah ATM Bank BNI terus berkembang hingga saat ini berjumlah 2.300 ATM dan akan terus bertambah.

VISI

Menjadi *market leader* yang unggul dalam layanan dan kinerja pada bisnis kartu di Indonesia.

MISI

Memaksimalkan *stakeholders value* melalui pengelolaan bisnis kartu dengan memberikan kontribusi yang optimal bagi Bank BNI.

7. Produk Kartu Kredit BNI

Bank BNI mengeluarkan 2 jenis kartu reguler yaitu BNI Visa dan BNI MasterCard.

- a. **BNI VISA** adalah Kartu Kredit yang dikeluarkan oleh Bank BNI dengan menggunakan logo Visa International. Yang terdiri dari BNI VISA Emas dan BNI VISA Biru.
- b. **BNI MasterCard** adalah kartu kredit yang dikeluarkan oleh Bank BNI dengan menggunakan logo MasterCard. Yang terdiri dari 2 jenis kartu yaitu BNI MasterCard Emas dan BNI MasterCard Biru.
- c. **BNI MasterCard FIFA World Cup 2006** merupakan persembahan bagi Anda pribadi yang hobi akan olahraga, khususnya sepak bola. Terkait dengan markanya FIFA World Cup di Jerman, kami hadirkan kartu kredit eksklusif BNI MasterCard FIFA World Cup 2006, yang pertama di Asia Asifik! Kami berikan tiga alternatif desain kartu kredit yang sangat eksklusif ini.

d. **BNI Visa Platinum Card** adalah persembahan bagi Anda pribadi yang mapan dan sukses. Mengiringi kesuksesan Anda, batas kredit yang tinggi (mulai Rp. 75 juta) Kartu BNI Platinum memberikan kebebasan dalam bertransaksi diseluruh dunia di jutaan merchant atau ATM dalam jaringan Visa atau Plus. Baik untuk kebutuhan Anda pribadi, bisnis maupun keluarga tercinta, BNI Platinum senantiasa siap melayani Anda kapanpun dan dimanapun dalam meraih sukses demi sukses. Akses layanan dan fitur, kami sajikan lengkap melalui website, khusus bagi Anda Pribadi yang Istimewa. Mulai dari Travel Accident Insurance hingga Rp 4 milyar, Purchase protection hingga Rp 100 juta, dan juga Perisai Plus hingga Rp 300 juta. Ditambah pula dengan fasilitas The Platinum Life yang terdiri dari Visa Platinum Club, Bon Appetite Club dan Luxury Golf Holidays yang merupakan penawaran-penawaran khusus dari merchant-merchant di dunia.

e. **Kartu Kredit Matrix BNI** adalah satu-satunya kartu kredit yang mempunyai fasilitas tambahan selular disamping fitur khusus dari kartu kredit. Kartu Kredit Matrix BNI Anda terkait dengan SIM Card Matrix Anda. Jika Anda tidak lagi menjadi pelanggan Matrix, ketika Kartu Kredit Matrix BNI Anda mencapai masa kadaluarsa, maka tidak akan diperpanjang lagi.

Demikian pula sebaliknya, jika Anda tidak lagi menjadi Pemegang Kartu Kredit Matrix BNI maka segala fasilitas terkait yang terdapat pada SIM Card Matrix tidak akan dapat Anda nikmati lagi seperti

antara lain: Diskon Tagihan Matrix, Menu Browser dan Free Access ke 999 atau fasilitas lain yang akan diberikan kemudian.

- f. **BNI VISA Corporate Card** adalah kartu kredit BNI Visa yang diperuntukkan bagi eksekutif perusahaan tertentu yang dipergunakan sebagai alat pembayaran untuk transaksi yang berhubungan dengan kegiatan perusahaannya. Nama perusahaan akan dicetak pada kartu sebagai simbol kebanggaan dan prestise dari perusahaan, sehingga citra perusahaan akan lebih dikenal di Indonesia dan di dunia Internasional. Corporate Card akan mempermudah analisa pengeluaran dan membantu eksekutif dalam melakukan transaksi perjalanan, entertain ataupun kebutuhan dinas lainnya. Pengeluaran kantor dapat lebih mudah di monitor melalui rincian transaksi (Billing Statement) yang dikirim setiap bulan ke perusahaan maupun ke masing-masing eksekutif pemegang kartu.
- g. **BNI Affinity Card** adalah kartu kredit yang dikeluarkan oleh BNI yang bekerja sama dengan lembaga-lembaga/institusi non profit. Nama dan logo institusi akan dicetak pada kartu sebagai simbol kebanggaan dan prestise dari institusi. Affinity Card ini dapat dipergunakan sebagai kartu tanda pengenal asosiasi, alumni, perkumpulan dll. Ketentuan mengenai Affinity card ini akan mengacu kepada kesepakatan bersama antara Bank BNI dan institusi yang bersangkutan. Affinity card ini juga dapat berlaku secara Internasional karena tetap menggunakan jaringan Visa/MasterCard sebagai jaringan

kartunya. Pada saat ini Affinity card yang sudah ada adalah ITB Card, IPB Card, UI Card, UNAND Card, UGM Card, Brawijaya Card, Universitas Pancasila Card serta KADIN Card. Bagi Anda Pemegang BNI Visa Corporate Card dan BNI Affinity Card akan memperoleh diskon khusus 15% untuk pembayaran setiap seminar yang diadakan oleh The Jakarta Consulting Group.

8. Peta Navigasi PT. Bank BNI (Persero) Tbk



Sejak dilakukannya pemetaan arah perjalanan yang baru di tahun 2004, BNI mengalami perubahan-perubahan besar, yang didorong oleh kesadaran akan jati diri, semangat serta harapan baru yang timbul di lingkungan BNI bersama belasan ribu orang karyawannya. Proses transformasi yang tengah berlangsung di BNI menyentuh setiap relung kesadaran kolektif serta budaya perusahaan dan membawanya ke arah satu tujuan bersama. Melalui transformasi ini, BNI terus bergerak untuk menjadi sebuah *anchor* bank nasional yang merupakan kebanggaan bangsa di jajaran terdepan industri perbankan dengan pemahaman intuitif akan kebutuhan pasar yang kompetitif dan dinamis.

Sebuah semangat kebersamaan yang baru kini sangat terasa di antara sebagian besar karyawan BNI. Setelah melalui restrukturisasi, revitalisasi, dan reposisi, semangat baru tersebut secara kolektif mewakili komitmen BNI untuk merebut kembali status sebagai bank utama di negeri ini – sebagai *anchor* bank yang kokoh dan handal di jajaran terdepan industri perbankan, yang menjadi kebanggaan seluruh karyawan dan *stakeholder* lainnya. Semangat yang lahir dari warisan sejarah yang kental dan membanggakan sepanjang lebih dari setengah abad sejak kemerdekaan Indonesia, terus tumbuh bersama arah dan tekad baru yang telah dicanangkan BNI ke masa mendatang.

Dengan keunggulan pengalaman, keterampilan, persepsi, inovasi dan sekaligus kecermatan dalam melangkah, BNI kini merupakan salah satu perusahaan yang terkemuka di Indonesia.

9. Deskripsi Usaha

Tahun 2004 ditandai dengan tekad dan komitmen seluruh personil BNI untuk pulih dari berbagai kejadian yang memprihatinkan di tahun sebelumnya, serta merebut kembali maupun menjaga kepercayaan masyarakat. Hanya dalam hitungan hari setelah penunjukan tim Manajemen baru di Bulan Desember 2003, cetak-biru restrukturisasi BNI digelar. Dalam tempo tiga bulan, cetak-biru tersebut dikembangkan menjadi peta navigasi komprehensif yang merinci langkah-langkah spesifik BNI dalam tahap stabilisasi, tahap pemulihan dan akhirnya tahap

transformasi BNI menjadi organisasi dinamis serta inovatif yang dapat dibanggakan.

Langkah-langkah awal BNI menuju transformasi dimulai di paruh kedua tahun 2004. bulan Juli 2004, sesuai jadwal, BNI memperkenalkan identitas perusahaan baru yang menggambarkan prospek masa depan yang lebih baik, sekaligus mencerminkan upaya pemulihan kepercayaan diri setelah melalui tahun yang memprihatinkan. Di samping itu, sebagai bagian dari strategi bisnisnya, BNI meningkatkan cakupan dan ragam jalur distribusi, memperkuat pengelolaan resiko, dan membenahi seluruh SBU (*Strategic Business Unit*) yang ada. Untuk meningkatkan nilai tambah Perseroan, BNI menjalin kemitraan strategis dengan beberapa lembaga terkemuka pada tahun 2004, termasuk antara lain dengan Universitas Gajah Mada, Institut Teknologi Bandung, Garuda Indonesia, Indosat, dan Pos Indonesia.

Hasil-hasil operasional BNI tahun buku 2004 mencerminkan keberhasilan upaya-upaya tersebut. Laba bersih meningkat 278,25% menjadi Rp. 3,14 triliun, terutama akibat kenaikan signifikan sebesar 37,63% pada pendapatan bunga bersih sebesar 35,68% pada pendapatan operasional lainnya. Setelah pencadangan penuh atas kerugian akibat kasus L/C fiktif di tahun 2003, BNI berupaya keras meningkatkan pendapatan di tahun 2004 untuk mengkompensasi kerugian tersebut, dengan hasil yang menggembirakan. Pencapaian tersebut lebih signifikan bila mengingat kontributor terbesar adalah pendapatan bunga dari kredit.

Ini mencerminkan komitmen BNI dalam mengurangi ketergantungan pada Obligasi Pemerintah dan meningkatkan fungsi BNI di bidang intermediasi keuangan.

B. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan penulis untuk penelitian ini menggunakan penelitian korelasional, yaitu untuk mengetahui keeratan hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan promosi pegawai.

C. Hipotesis

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 adanya hubungan penilaian prestasi kerja dengan promosi pegawai pada PT. BNI (Persero) Tbk khususnya di Divisi BSK Jakarta”.

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

(*sampling methode*) yang digunakan. Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini berupa *convinience sampling*, yaitu cara pengambilan sampel yang murah dan cepat dilakukan karena penulis memiliki kebebasan untuk memilih siapa saja yang penulis temui. Dalam pengambilan sampel ini penulis menyebar kuesioner sebanyak 70 responden sebagai sampel dari 130 pegawai yang ada di Divisi BSK, 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 terdapat 2 (dua) variabel, yaitu:

1. Variabel bebas (x) adalah penilaian prestasi kerja
2. Variabel tidak bebas (y) adalah promosi pegawai

Variabel-variabel dalam penelitian ini dirumuskan sebagai sebuah variabel laten, atau disebut sebagai faktor atau konstruk, yaitu variabel yang dibentuk melalui dimensi-dimensi yang diamati atau indikator-indikator yang diamati.

Dalam penyusunan skripsi ini, skala pengukuran yang digunakan adalah skala *likert* yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden. Yaitu dengan memberikan pertanyaan tertutup (*closed question*) dimana responden hanya memilih salah satu jawaban yang telah ditentukan oleh penulis sesuai dengan pendapatnya.

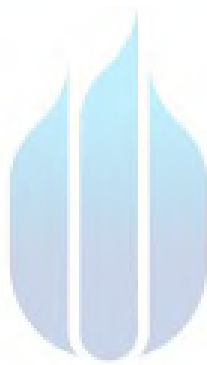
F. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan penjelasan dari pengertian teoritis variabel sehingga dapat diamati dan diukur secara empiris. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Penilaian prestasi kerja, adalah evaluasi karyawan berdasarkan atasan melalui beberapa aspek kinerja yang dilakukan oleh organisasi yang diamati melalui tanggapan responden terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

Indikatornya adalah:

- Kesetiaan
- Prestasi kerja
- Tanggung jawab
- Ketaatan
- Kejujuran
- Kerjasama



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

2. Promosi pegawai, adalah pengembangan karir karyawan dengan menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya, yang berarti menempati posisi yang lebih tinggi dalam struktur organisasi badan usaha atau perusahaan, diamati melalui tanggapan responden berdasarkan perbandingan lama bekerja, jenis kelamin, usia dan pendidikan serta prestasi pegawai terhadap jenjang karir yang dicapai.

Indikatornya adalah:

- Senioritas atau lama bekerja

- Kualifikasi dan Pendidikan
- Kesadaran daya cipta
- Tingkat loyalitas
- Kejujuran
- Supelitas
- Inisiatif

Berdasarkan variabel penelitian yang ada, maka faktor-faktor tersebut merupakan ruang lingkup dimensi penilaian prestasi kerja karyawan yang diharapkan memiliki korelasi dengan promosi pegawai beserta alasan yang mendasarinya. Salah satu bentuk alat penilaian perilaku adalah *behavioral anchored rating scales* (BARS) atau skala penilaian berdasarkan perilaku yang berbagai item atau standarnya diuraikan atau digambarkan dalam bentuk perilaku yang diharapkan dari seorang karyawan dengan cara memberikan kuesioner kepada karyawan sebagai responden.

G. Metode Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan metode atau teknik pengeumpulan sebagai berikut:

1. Dokumentasi, adalah suatu pengumpulan data dengan cara mengatasi dan mempelajari dokumen, berupa arsip-arsip yang tersedia di perusahaan, yaitu khususnya arsip-arsip pada Kantor Wilayah 12 dan juga Divisi BSK,

Jakarta. Dengan teknik ini dapat diketahui sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, beserta uraian dan jumlah karyawan keseluruhan.

2. Kuesioner, adalah teknik pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yang diajukan kepada pihak-pihak yang berhubungan langsung kepada masalah yang akan diteliti dan diisi oleh responden sendiri. Tujuan penggunaan kuesioner dalam penulisan ini adalah untuk memperoleh informasi yang relevan tentang penilaian prestasi kerja terhadap promosi pegawai pada PT. Bank BNI (Persero) Tbk Divisi BSK, Jakarta.

Sifat pertanyaan yang diajukan merupakan pertanyaan tertutup dimana jawaban untuk setiap pertanyaan telah disediakan dan responden hanya memilih jawaban yang paling tepat dari lima pilihan yang tersedia.

Analisis kuesioner dilakukan dengan memberikan nilai dari hasil kuesioner berdasarkan skala *likert* dengan bobot nilai sebagai berikut:

Untuk 10 pertanyaan penilaian prestasi kerja dan promosi pegawai dengan jawaban sebagai berikut:

- Sangat setuju mempunyai bobot nilai 5
- Setuju mempunyai bobot nilai 4
- Cukup setuju mempunyai bobot nilai 3
- Kurang setuju mempunyai bobot nilai 2
- Tidak setuju mempunyai bobot nilai 1

Dengan menggunakan cara ini akan dapat dilihat atau diukur kekuatan pendapat dan sikap responden. Kemudian hasil kuesioner diolah dengan

teknik statistik berupa tabulasi yang berisi jumlah dan prosentase pendapat responden dari sampel yang diambil.

H. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini penulis mencoba untuk mengevaluasi atau menganalisa fakta-fakta yang ada mengenai penilaian prestasi kerja pegawai PT. Bank BNI (Persero) Tbk di Divisi BSK, Jakarta dan promosi pegawai. Dengan demikian dapat dianalisa sejauh mana hubungan sikap dan perilaku pegawai terhadap promosi pegawai.

Penulis menggunakan metode penelitian berupa penelitian survei yang bersifat korelasional, yang tujuannya adalah untuk membuat gambaran atau tulisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta pengaruh antar fenomena yang diteliti.

Untuk melihat adanya hubungan dengan perkembangan karir maka penulis menggunakan metode statistik, yaitu metode koefisien korelasi yang digunakan untuk mengetahui besarnya hubungan antara kedua variabel yaitu penilaian prestasi kerja (x) dan promosi pegawai (y). Adapun rumusnya sebagai berikut:

$$r = \frac{n \cdot \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2} \cdot \sqrt{n \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Keterangan:

r = koefisien korelasi dari variabel x dan y

n = jumlah responden

x = nilai dari variabel bebas (prestasi kerja)

y = nilai dari variabel terikat (promosi pegawai)

nilai koefisien ini paling sedikit -1 dan paling besar 1. jadi nilai " r " dapat dinyatakan $-1 < r < 1$.

Artinya, apabila:

1. Jika nilai $r = 0$, berarti variabel x dan variabel y tidak ada hubungan atau hubungan dalam variabel x dan y lemah.
2. Jika nilai $r = 1$ atau mendekati 1, berarti antara variabel x dan variabel y memiliki hubungan kuat dan positif.
3. Jika nilai $r = -1$ atau mendekati -1, berarti variabel x dan variabel y memiliki hubungan kuat dan negatif.

Dalam analisa ini, hasil dari analisa tersebut akan didapat angka positif dan negatif. Hubungan x dan y dikatakan positif apabila kenaikan dari x pada umumnya diikuti oleh kenaikan y , demikian pula sebaliknya apabila penurunan dari x diikuti penurunan y , hubungan x dan y dikatakan negatif apabila x mengalami kenaikan sedangkan y mengalami penurunan atau sebaliknya bila x mengalami penurunan dan y mengalami kenaikan.

Untuk mengetahui besarnya kontribusi dari variabel x terhadap naik turunnya variabel y , dihitung dengan suatu koefisien yang disebut koefisien penentu atau koefisien determinasi dengan rumus:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang sangat berarti atau tidak berarti antara variabel x dan variabel y digunakan uji hipotesa..

Pengujian ini menggunakan hipotesa, apabila:

$H_0 : \rho = 0$ Pernyataan menunjukkan tidak ada hubungan antara kedua variabel

$H_a : \rho \neq 0$ Pernyataan menunjukkan ada hubungan antara kedua variabel baik positif maupun negatif

adapun rumus yang digunakan adalah:

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

dimana:

r = koefisien antara variabel x dan y dari data yang diteliti

n = jumlah responden yang diamati



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Karakteristik Pegawai

Didalam penelitian ini pegawai PT BNI (Persero) Tbk, khususnya Divisi BSK Jakarta diikut sertakan dalam menjawab setiap pertanyaan atau kuesioner yang diberikan oleh peneliti, adapun jumlah pegawai yang berpartisipasi dalam penelitian ini berjumlah 70 pegawai, dan jumlah tersebut dianggap dapat mewakili seluruh pegawai dalam membahas mengenai hubungan penilaian prestasi kerja dengan promosi pegawai PT BNI (Persero) Tbk Divisi BSK, Jakarta.

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik pegawai yang menjadi sample dalam penelitian ini. Adapun karakteristik pegawai yang digunakan adalah antara lain: Jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lamanya bekerja para pegawai.

1. Karakteristik Pegawai Menurut Jenis Kelamin

Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui jenis kelamin pegawai PT. Bank BNI (Persero) Tbk Divisi BSK, Jakarta karena jenis latar belakang ini akan mempengaruhi dalam kegiatan penilaian prestasi kerja terhadap promosi pegawai PT. Bank BNI (Persero) Tbk Divisi BSK, Jakarta. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 1**Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
Laki - Laki	38	54
Perempuan	32	46
Jumlah	70	100

Sumber : Hasil Kuesioner (diolah)

Dari tabel 1 dapat dilihat bahwa jumlah pegawai terbanyak adalah berjenis kelamin laki-laki sebanyak 38 pegawai (54%) dan pegawai perempuan sebanyak 32 pegawai (46%). Dari hasil diatas, maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai PT. Bank BNI (Persero) Tbk Divisi BSK, Jakarta adalah laki-laki.

2. Karakteristik Pegawai Menurut Usia

Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui apakah karakteristik pegawai menurut usia mempunyai hubungan dalam penilaian prestasi kerja dengan promosi pegawai PT. Bank BNI (Persero) Tbk Divisi BSK, Jakarta. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 2**Usia**

Usia Pegawai	Jumlah Responden	Persentase (%)
< 25 tahun	4	6
25 - 30 Tahun	40	57
31 - 35 Tahun	20	29
36 - 40 Tahun	6	9
> 40 Tahun	0	0
Jumlah	70	100

Sumber : Hasil Kuesioner (diolah)

Dari tabel 2 dapat dilihat jumlah usia pegawai yang terbanyak adalah 25-30 tahun yaitu sebanyak 40 pegawai (57%), kemudian usia 31-35 tahun sebanyak 20 pegawai (29%), selanjutnya 36-40 tahun sebanyak 6 pegawai (9%), dan usia dibawah 25 tahun sebanyak 4 pegawai (6%).

3. Karakteristik Pegawai Menurut Pendidikan

Untuk penggolongan karakteristik pegawai berdasarkan pendidikan terakhir pegawai. Penulis membagi menjadi 4 kelompok yaitu: SMP, SMA/Sederajat, Akademik/Sederajat, dan Perguruan Tinggi yang ditunjukan pada tabel dibawah ini :

Tabel 3

Pendidikan Responden

Jenjang Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase (%)
SMP	0	0
SMA / Sederajat	0	0
Akademik	18	26
Perguruan Tinggi	52	74
Jumlah	70	100

Sumber : Hasil Kuesioner (diolah)

Dari tabel 3 karakteristik pegawai menurut pendidikan terakhir yang paling banyak adalah Perguruan Tinggi sebanyak 52 pegawai (74%), kemudian Akademik/Sederajat sebanyak 18 pegawai (26%).

4. Karakteristik Pegawai Menurut Lamanya Bekerja

Dalam penggolongan karakteristik pegawai menurut lamanya bekerja, penulis membagi menjadi 4 kelompok, yaitu: kurang dari 1 tahun,

1-5 tahun, 6-10 tahun, > 12 tahun, dan untuk selanjutnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4

Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
< 1 Tahun		0
1 - 5 Tahun	46	66
6 - 10 Tahun	18	26
> 12 Tahun	6	9
Jumlah	70	100

Sumber : Hasil Kuesioner (diolah)

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa lamanya bekerja pegawai terbanyak adalah 1-5 tahun yaitu sebesar 46 pegawai (66%), 6-10 tahun sebanyak 18 pegawai (26%) dan > 12 tahun sebanyak 6 pegawai (9%). Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas lama bekerjanya pegawai PT. Bank BNI (Persero) Tbk Divisi BSK, Jakarta adalah 1-5 tahun.

B. Analisis Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Pada PT. Bank BNI (Persero) Tbk, Jakarta

Hasil dari penilaian prestasi kerja pegawai dituangkan dalam daftar penilaian prestasi kerja pegawai, penilaian prestasi kerja pegawai ini dimaksudkan untuk memberikan landasan yang seragam dalam menilai prestasi kerja karyawan yang sesuai dengan karya nyata dan potensi yang di milikinya. Disamping itu bertujuan untuk memberikan informasi yang subyektif atas prestasi kerja pegawai dalam rangka menyelenggarakan

bimbingan dan konseling pegawai serta menjadi dasar perusahaan guna menentukan tindakan pegawai agar atasan dapat menilai kinerja pegawai sebagai pertimbangan untuk perubahan gaji pemberian kompensasi dan kemungkinan promosi serta pengembangan karir dari pegawai yang bersangkutan di kemudian hari.

Daftar penilaian prestasi kerja pegawai di PT. Bank BNI (Persero) Tbk Divisi BSK, Jakarta adalah bersifat rahasia dan dituangkan dalam bentuk Formulir Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai (PKPP), oleh sebab itu harus disimpan baik-baik dan dipelihara dengan baik pula. Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai merupakan suatu sistem pengelolaan kinerja yang interaktif yang dapat memberi petunjuk kepada para pegawai dalam mencapai sasaran-sasaran usaha PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk., memberikan penilaian hasil kerjanya dan mengukur penguasaan kompetensi secara lebih obyektif beserta pengembangannya.

Adapun dalam pelaksanaannya Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai di PT. Bank BNI (Persero) Tbk, adalah sebagai berikut :

1. Sasaran-sasaran Penilaian Kinerja dan Promosi Pegawai

- a. Sasaran Unit, yaitu sasaran atau target dari suatu unit organisasi pada tahun berjalan yang ditetapkan oleh Unit tersebut mengacu pada *Business Plan* pada awal tahun dan atau arahan dari manajemen, terkait dengan pencapaian strategi bisnis perusahaan.
- b. Sasaran Individu, yaitu sasaran-sasaran atau target masing-masing pegawai pada tahun berjalan atau bersangkutan.

- 1) Kriteria sasaran individu adalah :
 - a) Ditetapkan pada awal tahun dengan memperhatikan *business plan* dan *job description* masing-masing individu.
 - b) Dibicarakan dan disepakati bersama dengan Penilai yang merupakan Atasan langsung pegawai bersangkutan.
 - c) Spesifik, dapat diukur, berada dalam lingkup tugas dan tanggung jawab yang bersangkutan, realistis dan ada jangka waktu pencapaiannya.
 - 2) Bobot sasaran individu ditetapkan maksimal 15 untuk setiap sasaran.
 - 3) Total bobot sasaran individu ditetapkan sebesar 50.
 - 4) Dalam menetapkan nilai hasil atas pencapaian sasaran individu setiap pegawai harus membuat kriteria rating pencapaian sasaran yang ditetapkan, beserta membuat indikator keberhasilan minimal 3 (tiga) indikator untuk sasaran individu.
- c. Indikator Keberhasilan adalah suatu alat bantu yang dipergunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan atau kualitas pencapaian masing-masing sasaran individu.
- d. Hubungan Antara Sasaran Individu dan Indikator Keberhasilan
- 1) Keberhasilan pencapaian setiap Indikator Keberhasilan akan menentukan nilai hasil sasaran individunya.

- 2) Apabila terdapat salah satu atau lebih Indikator Keberhasilan tidak tercapai, maka dimungkinkan akan "menurunkan" pencapaian nilai hasil sasaran individu tersebut.

e. Tugas Utama Lainnya

- 1) Tugas utama lainnya merupakan suatu pekerjaan di luar sasaran individu yang telah ditetapkan, misalnya penugasan dalam tim, proyek, tugas belajar, (bagi pegawai yang tugas belajar yang statusnya tidak full time), dan lain-lain.
- 2) Bila tugas utama lainnya tidak ada maka bobot tugas utama lainnya tersebut ditambahkan pada bobot sasaran individu sehingga menjadi 60.
- 3) Tugas utama lainnya yang dicantumkan maksimal 2 (dua).

2. Kompetensi *People Management*

Kompetensi *People Management* adalah kemampuan atau ketrampilan seseorang dalam mengelola dan mengembangkan bawahan atau orang lain.

Diantaranya adalah :

- a. Pengembangan Bawahan, memfasilitasi upaya pengembangan diri bawahan agar dapat melaksanakan tugas secara lebih efektif.
- b. Mengelola Bawahan, menegakkan reward dan punishment kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Kompetensi Inti

Kompetensi Inti adalah perilaku yang harus dimiliki oleh setiap pegawai BNI, ada 5 (lima) kompetensi inti yang harus dimiliki oleh setiap pegawai BNI, yaitu :

- a. Dorongan Berprestasi, yaitu menetapkan standar kinerja yang tinggi bagi diri sendiri dan orang lain, memikul tanggung jawab bagi kesuksesan dalam menyelesaikan penugasan-penugasan, menetapkan sendiri standar kesempurnaan yang lebih tinggi daripada yang telah ditetapkan, serta dorongan untuk dapat lebih berprestasi.
- b. Membangun Kepercayaan, yaitu berinteraksi dengan orang lain dengan cara sedemikian rupa sehingga menumbuhkan kepercayaan kepada orang lain.
- c. Fokus Pada Pelanggan, yaitu mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang produktif dengan pelanggan atau orang lain atau pengguna akhir.
- d. Orientasi Pada Kualitas, yaitu menyelesaikan tugas-tugas dengan mempertimbangkan semua bidang yang terlibat, tidak peduli betapa kecilnya, menunjukkan perhatian pada semua aspek pekerjaan, secara akurat memeriksa proses-proses dan tugas-tugas, sangat berhati-hati selama rentang waktu tertentu.
- e. Kerja sama, yaitu dorongan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam tim atau kelompok atau organisasi: bekerja

secara efektif dan kooperatif dengan orang lain: membangun mempertahankan hubungan kerja yang baik dalam pelaksanaan tugas.

4. *Log Book*

Log book adalah formulir yang digunakan untuk mencatat perilaku-perilaku kritis (*critical incidents*) yang terkait dengan Kompetensi Inti dan *People Management*. Perilaku yang dicatat adalah yang dapat diamati, sehingga pencatatannya mencerminkan kenyataan sesungguhnya, baik itu bersifat positif atau sebaliknya.

Log Book ini berisi catatan selama setahun penilaian berupa tugas atau situasi, waktu terjadinya *critical incidents*, perilaku yang muncul, hasil perilaku, serta Kompetensi Inti atau *People Management* yang terkait. Pengisian *Log Book* ini merupakan tanggung jawab Penilai dan Pegawai yang dinilai, karena *Log Book* digunakan sebagai dasar penilaian oleh Penilai.

Tidak ada batasan minimal jumlah *critical incidents* yang harus dituliskan dalam *Log Book* ini, namun diharapkan contoh-contoh yang dapat menggambarkan kompetensi yang akan dinilai secara menyeluruh.

Dalam menilai kompetensi bawahan, seorang Atasan dapat meminta masukan dari pegawai lainnya yang mempunyai hubungan kerja dengan bawahannya. Misalnya dalam menilai kompetensi seorang Auditor, Atasan yang bersangkutan dapat meminta masukan dari sesama rekan kerja atau tim Auditor yang bersangkutan.

Apabila dalam catatan *Log Book (critical incidents)* mengenai satu kompetensi menunjukkan keragaman tingkat penguasaan kompetensi tersebut yang berbeda-beda, maka rating yang diambil sebagai dasar untuk menilai adalah perilaku yang menunjukkan konsistensi tindakannya.

Apabila seorang pegawai dimutasikan ke unit lain, maka catatan *Log Book* pegawai tersebut dilanjutkan di unit barunya, yang sebelumnya telah ditanda tangani oleh Atasannya.

5. Yudisium dan Imbalan Penilaian

Yudisium dan imbalan penilaian dapat dilihat dalam tabel berikut :

Range Skor	Yudisium	Imbalan
421 – 500	Sangat Memuaskan	Imbalan untuk penyesuaian gaji untuk masing-masing yudisium berdasarkan % tertentu dari gaji yang akan ditetapkan kemudian
341 – 420	Memuaskan	
261 – 340	Baik	
181 – 260	Cukup	
≤ 180	Kurang	
SPBTK/SPT	Tanpa Imbalan	

Keterangan :

- Apabila seorang pegawai mendapat skor PKPP = 400, maka kenaikan gaji untuk tahun berikutnya dihitung tidak berdasarkan tabel, namun berdasarkan persentase tertentu dari gaji yang bersangkutan.

- b. Besarnya persentase kenaikan gaji ditetapkan berdasarkan kemampuan finansial perusahaan.

Sanksi administrasi yang dikenakan terhadap pegawai adalah berupa :

- a. Surat Peringatan Pembinaan (SPP) dengan pengurangan poin PKPP sebesar 25 poin
- b. Surat Peringatan Bersifat Teguran Keras (SPBTK) dimana pegawai tetap mendapat nilai akan tetapi yudisiumnya "tanpa imbalan".
- c. Surat Peringatan Terakhir (SPT) dimana pegawai tetap mendapat nilai akan tetapi yudisiumnya "tanpa imbalan".

6. Proses Kegiatan Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai

Proses kegiatan Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai (PKPP) dilakukan dalam 3 (tiga) tahapan, yaitu :

a) Awal Tahun

- 1) Menetapkan target pencapaian sasaran-sasaran individu termasuk tugas utama lainnya (bila ada) untuk tahun penilaian berjalan atas *Pegawai yang dinilai* dan *Penilai*.
- 2) Penetapan target harus memenuhi kaidah: spesifik, dapat diukur, berada dalam lingkup tugas dan tanggung jawab yang bersangkutan, realistis dan ada jangka/batas waktu pencapaiannya.
- 3) Menetapkan rating parameter untuk setiap sasaran individu (dalam bentuk prosentase, jumlah atau rating).

- a) Untuk penetapan rating sasaran yang bersifat kuantitatif progresif (pencapaiannya dapat melampaui 100%) ditetapkan sebagai berikut :

PENCAPAIAN HASIL	NILAI HASIL
Apabila hasil akhir jauh dibawah sasaran yaitu realisasi target $\leq 75\%$	1
Apabila hasil akhir sebagian tidak mencapai sasaran yaitu realisasi target $> 75\%$ s/d 90%	2
Apabila hasil akhir mencapai sasaran atau sedikit diatas atau dibawah sasaran yaitu realisasi target $> 90\%$ s/d 110%	3
Apabila hasil akhir melebihi sasaran yaitu realisasi target 110% s/d 125%	4
Apabila hasil akhir jauh melebihi sasaran yaitu realisasi target $\geq 125\%$	5

- b) Untuk sasaran yang pencapaiannya maksimal 100%, maka standar maksimal atau nilai hasil/rating 5 adalah pada pencapaian 100%.

- c) Untuk sasaran yang dinilai semakin baik apabila ada penurunan jumlah/prosentase maka standar rating yang digunakan juga perlu disesuaikan.

- 4) Menetapkan indikator keberhasilan untuk masing-masing sasaran individu (minimal tiga) indikator keberhasilan untuk setiap sasaran.
- 5) Setelah target yang disepakati bersama antara Pegawai yang dinilai dengan Penilai, maka formulir PKPP, formulir rating dan formulir PPS (Perkembangan Pencapaian Sasaran) dibubuhi tanda tangan

pegawai yang dinilai, penilai dan atasan penilai sebagai tanda kesepakatan.

- 6) Formulir PKPP, PPS, dan Formulir Penetapan Sasaran Individu dan Indikator keberhasilan dibuat rangkap 3 (tiga), asli untuk Pegawai yang dinilai dan copynya untuk Penilai dan Atasan Penilai.

b) Pertengahan Tahun (Semesteran)

Proses evaluasi pencapaian sasaran dilakukan pada pertengahan tahun secara serentak oleh unit-unit. Disebut "Hari Evaluasi Bersama", yang waktunya ditentukan oleh Pemimpin Unit masing-masing. Pelaksanaan proses evaluasi sasaran dilakukan dengan menggunakan Formulir Perkembangan Pencapaian Sasaran (PPS) dan Formulir Sasaran Individu dan indikator keberhasilan yang diatur sebagai berikut :

- 1) Pegawai yang dinilai mengisi formulir PPS dengan mengukur hasil yang telah dicapai dibandingkan dengan target sasaran yang telah ditetapkan di awal tahun (pada formulir Penetapan Sasaran Individu dan Indikator Keberhasilan).
- 2) Pegawai yang dinilai dan Penilai membahas bersama hasil-hasil yang telah dicapai, faktor-faktor yang mempengaruhi sasaran serta langkah-langkah yang diperlukan untuk mendukung pencapaian sasaran.

- 3) Penilai memberikan petunjuk dan pengarahan melalui pencatatan di formulir PPS sekaligus memberikan umpan balik (*feedback*) dan bimbingan (*coaching*).
- 4) Menandatangani formulir PPS oleh Pegawai yang dinilai, Penilai dan Atasan Penilai.

c) Akhir Tahun

Pada akhir tahun akan dilakukan penilaian PKPP untuk mengetahui seberapa jauh pencapaian sasaran-sasaran yang telah disepakati. Langkah-langkah dalam pengukuran dan penilaian PKPP sebagai berikut:

- 1) Mempersiapkan bahan-bahan pertemuan evaluasi/penilaian yang meliputi catatan di *log book* (oleh Pegawai yang dinilai dan Penilai) dan formulir Sasaran Individu dan Indikator Keberhasilan.
- 2) Memindahkan hasil penilaian (berdasarkan rating pada formulir Penetapan Sasaran Individu dan Indikator Keberhasilan) ke dalam kolom PKPP.
- 3) Memindahkan penilaian People Management dan Kompetensi Inti, (berdasarkan formulir Realisasi Kompetensi – A atau B) kedalam formulir PKPP.
- 4) Dalam melakukan rating penilaian *People Management* dan Kompetensi Inti, berdasarkan standar penilaian pada Kamus Kompetensi yang telah ditetapkan.

- 5) Mendiskusikan penilaian akhir PKPP antara Pegawai yang dinilai dengan Penilai berdasarkan Realisasi Pencapaian Sasaran Individu dan Indikator Keberhasilan beserta *Log Book*.
- 6) Menghitung skor akhir dan menetapkan penilaian hasil kesepakatan Pegawai yang dinilai dengan Penilai, serta memberikan yudisium PKPP.
- 7) Memberikan umpan balik (*feedback*) atas hasil PKPP dan menuliskan kebutuhan pengembangannya pada halaman 2 formulir PKPP.
- 8) Pegawai yang dinilai dan Penilai menandatangani hasil PKPP.
- 9) Atasan Penilai memberikan pendapat dan memutuskan yudisium yang akan diberikan kepada Pegawai yang dinilai.
- 10) Atasan Penilai berhak untuk mengubah nilai atau skor PKPP sepanjang ada alasan atau data atau bukti pendukung yang dapat dipertanggungjawabkan. Perubahan yang dilakukan tidak hanya pada skor akhir (imbalan penilaian), namun meliputi nilai hasil dari masing-masing sasaran individu termasuk hasil penilaian kompetensi.

7. Penetapan Penilai dan atau Atasan Penilai atau Pemutus Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai.

Pada dasarnya penilaian PKPP dilakukan oleh pejabat yang secara definitif mempunyai kewenangan di unit tersebut. Namun ada kalanya

pejabat yang berwenang tersebut mengalami mutasi (rotasi atau promosi), sehingga perlu diatur mekanismenya sebagai berikut :

- a) Apabila Penilai dan Atasan Penilai (pemutus) mutasi serta sudah terdapat pejabat pengganti definitif atau Pgs., maka PKPP pegawai dinilai atau diputus oleh pejabat baru tersebut dengan berdasarkan pada PPS.
- b) Dalam hal tidak terdapat salah satu pejabat Penilai atau Atasan Penilai (pemutus) secara definitif atau Pgs., maka PKPP Pegawai dinilai atau diputus oleh pejabat diatas Penilai dan atau Atasan Penilai (maksimal penilai atau pemutus penilaian PKPP untuk seluruh pegawai setingkat Kelompok atau Penyelia dibawah disuatu unit organisasi dilakukan Pemimpin Unit yang bersangkutan)
- c) Dalam hal hasil penilaian PKPP terjadi ketidakpuasan dari Pegawai yang dinilai, maka pegawai tersebut dapat mengajukan permohonan peninjauan kembali penilaiannya kepada Atasan dari Atasan Penilai (sebagai "arbitrase").
- d) Keputusan Atasan dari Atasan Penilai (*arbiter*) merupakan keputusan yang bersifat final.

8. Bimbingan

Proses untuk membantu dan membimbing bawahan untuk dapat mengatasi masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga diharapkan yang bersangkutan mampu mencapai kinerja yang diharapkan.

Berikut 5 (lima) prinsip utama yang perlu dilakukan dalam proses bimbingan :

- a. Mendorong dan membangun kepercayaan diri.
- b. Mendengarkan dan merespon dengan empati.
- c. Membantu untuk dapat mengidentifikasi kekuatan – kekuatan dan area pengembangan diri.
- d. Berbagi pikiran, perasaan dan ide – ide.
- d. Memberi dukungan tanpa mengesampingkan tanggung jawab.

C. Analisis Hasil Kuesioner Prestasi Kerja Pegawai.

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 Pegawai pada PT BNI (Persero) Tbk, maka berikut ini merupakan Tabel Pendapat Responden dari pertanyaan penelitian yang diajukan oleh peneliti kepada pegawai sehubungan dengan penelitian yang dilakukan.

Tabel 5

Pendapat Responden Mengenai Penilaian Prestasi Kerja pada PT BNI (Persero) Tbk, dilaksanakan secara obyektif

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	14	20
Setuju	28	40
Cukup Setuju	28	40
Kurang Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Jumlah	70	100

Sumber : Hasil Kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas diketahui bahwa terdapat 14 responden yang sangat setuju (20%), 28 responden setuju (40%), dan 28 responden cukup setuju (40%) yang menyatakan Penilaian prestasi kerja dilaksanakan secara obyektif.

Tabel 6

Pendapat Responden Mengenai Penilaian Prestasi Kerja pada PT BNI (Persero) Tbk, dapat membantu meningkatkan dan memperbaiki kualitas pekerjaan

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	12	17
Setuju	40	57
Cukup Setuju	18	26
Kurang Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Jumlah	70	100

Sumber : Hasil Kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas diketahui bahwa terdapat 12 responden yang sangat setuju (17%), 40 responden setuju (57%), 18 responden cukup setuju (26%), dan 18 responden cukup setuju (26%), yang menyatakan Penilaian prestasi kerja dapat membantu meningkatkan dan memperbaiki kualitas pekerjaan.

Tabel 7

Pendapat Responden Mengenai Sifat dari Penilaian Prestasi Kerja pada PT BNI (Persero) Tbk, adalah terbatas dan rahasia

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	20	29
Setuju	24	34
Cukup Setuju	18	26
Kurang Setuju	8	11
Tidak Setuju	0	0
Jumlah	70	100

Sumber : Hasil Kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas diketahui bahwa terdapat 20 responden yang sangat setuju (29%), 24 responden setuju (34%), 18 responden cukup setuju (26%), dan 8 responden kurang setuju (11%) yang menyatakan sifat dari penilaian prestasi kerja adalah terbatas dan rahasia.

Tabel 8

Pendapat Responden Mengenai Tingkat absensi pegawai pada PT BNI (Persero) Tbk, merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja pegawai

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	28	40
Setuju	34	49
Cukup Setuju	8	11
Kurang Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Jumlah	70	100

Sumber : Hasil Kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas diketahui bahwa terdapat 28 responden yang sangat setuju (40%), 34 responden setuju (49%), dan 8 responden cukup setuju (11%) yang menyatakan tingkat absensi pegawai merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja pegawai.

Tabel 9

Pendapat Responden Mengenai Dengan adanya penilaian prestasi kerja, pegawai diharapkan dapat bekerja sama atau membina hubungan yang baik dengan atasan atau rekan sekerjanya

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	16	23
Setuju	40	57
Cukup Setuju	14	20
Kurang Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Jumlah	70	100

Sumber : Hasil Kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas diketahui bahwa terdapat 16 responden yang sangat setuju (23%), 40 responden setuju (57%), dan 14 responden cukup setuju (20%), yang menyatakan dengan adanya penilaian prestasi kerja, pegawai diharapkan dapat bekerja sama atau membina hubungan yang baik dengan atasan atau rekan sekerjanya.

Tabel 10

Pendapat Responden Mengenai Penilaian Prestasi Kerja dilakukan oleh atasan dengan evaluasi terhadap tugas-tugas yang telah dikerjakan oleh bawahannya guna memotivasi pegawainya untuk dapat bekerja secara efektif

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	36	51
Setuju	34	49
Cukup Setuju	0	0
Kurang Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Jumlah	70	100

Sumber : Hasil Kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas diketahui bahwa terdapat 36 responden yang sangat setuju (51%) dan 34 responden setuju (49%) yang

menyatakan penilaian prestasi kerja dilakukan oleh atasan dengan 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 pegawai dan juga mengetahui seberapa besar kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	24	34
Setuju	36	51
Cukup Setuju	8	11
Kurang Setuju	2	3
Tidak Setuju	0	0
Jumlah	70	100

Sumber : Hasil Kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas diketahui bahwa terdapat 24 responden yang sangat setuju (34%), 36 responden setuju (51%), 8 responden cukup setuju (11%), dan 2 responden kurang setuju (3%), yang menyatakan Penilaian prestasi kerja sangat berperan untuk mengetahui perkembangan kerja pegawai dan juga mengetahui seberapa besar kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.

Tabel 12

Pendapat Responden Mengenai Penilaian Prestasi Kerja dapat membentuk sikap dan perilaku seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	10	14
Setuju	36	51
Cukup Setuju	22	31
Kurang Setuju	2	3
Tidak Setuju	0	0
Jumlah	70	100

Sumber : Hasil Kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas diketahui bahwa terdapat 10 responden yang sangat setuju (14%), 36 responden setuju (51%), 22 responden cukup setuju (31%), dan 2 responden kurang setuju (3%) yang menyatakan penilaian prestasi kerja dapat membentuk sikap dan perilaku seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Tabel 13

Pendapat Responden Mengenai Faktor-faktor Yang Digunakan Dalam Penilaian Prestasi Kerja Adalah Kemampuan Teknik dan Potensi

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	18	26
Setuju	34	49
Cukup Setuju	18	26
Kurang Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Jumlah	70	100

Sumber : Hasil Kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas diketahui bahwa terdapat 18 responden yang sangat setuju (26%), 34 responden setuju (49%), dan 18 responden cukup setuju (26%) yang menyatakan faktor-faktor yang

digunakan dalam penilaian prestasi kerja adalah kemampuan teknik dan potensi.

Tabel 14

**Pendapat Responden Mengenai Penilaian Prestasi Kerja
Dilaksanakan setiap 1 (satu) kali dalam setahun**

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	24	34
Setuju	34	49
Cukup Setuju	12	17
Kurang Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Jumlah	70	100

Sumber : Hasil Kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas diketahui bahwa terdapat 24 responden yang sangat setuju (34%), 34 responden setuju (49%), dan 12 responden cukup setuju (17%), yang menyatakan penilaian prestasi kerja dilaksanakan setiap 1 (satu) kali dalam setahun.

Berikut tabel keseluruhan dari analisis kuesioner penilaian prestasi kerja pegawai diatas.

Tabel 15

Rekap Kuesioner Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

No	Pertanyaan	SS	S	CS	KS	TS	Total
1	Penilaian prestasi kerja pada PT. Bank BNI (persero) dilaksanakan secara obyektif	14	28	28			70
2	Penilaian prestasi kerja pada PT. Bank BNI (persero) Tbk, dapat membantu meningkatkan dan memperbaiki kualitas pekerjaan	12	40	18			70
3	Sifat dari penilaian prestasi kerja pada PT BNI (Persero) Tbk, adalah terbatas dan rahasia	20	24	18	8		70
4	Tingkat absensi pegawai pada PT. BNI (persero) Tbk, merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja pegawai	28	34	8			70
5	Dengan adanya penilaian prestasi kerja, pegawai diharapkan dapat bekerja sama atau membina hubungan yang baik dengan atasan atau rekan sekerjanya	16	40	14			70
6	Penilaian Prestasi Kerja dilakukan oleh atasan dengan evaluasi terhadap tugas-tugas yang telah dikerjakan oleh bawahannya guna memotivasi pegawainya untuk dapat bekerja secara efektif	36	34				70
7	Penilaian prestasi kerja sangat berperan untuk mengetahui perkembangan kerja pegawai dan juga mengetahui seberapa besar kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab	24	36	8	2		70
8	Penilaian Prestasi Kerja dapat membentuk sikap dan perilaku seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.	10	36	22	2		70
9	Faktor-faktor Yang Digunakan Dalam Penilaian Prestasi Kerja Adalah Kemampuan Teknik dan Potensi	18	34	18			70
10	Penilaian Prestasi Kerja Dilaksanakan setiap 1 (satu) kali dalam setahun	24	34	12			70
Total		202	340	146	12		700

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden lebih banyak memilih pertanyaan yang menyatakan bahwa seorang pemimpin perlu melakukan evaluasi terhadap tugas – tugas yang telah dikerjakan oleh bawahannya guna memotivasi pegawainya untuk dapat bekerja secara efektif yaitu sebanyak 36 (51%) responden sangat setuju dan 34 (49%) responden setuju, pernyataan berikutnya adalah penilaian

prestasi kerja sangat berperan untuk mengetahui perkembangan kerja pegawai dan juga mengetahui seberapa besar kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang erat, dimana 24 (34%) responden sangat setuju dan 36 (51%) responden setuju dan sisanya 10 (14%) cukup setuju dan kurang setuju.

D. Analisis Pelaksanaan Promosi Pegawai Pada PT. BNI (Persero) Tbk, Jakarta

Untuk mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan, maka seluruh sumber daya yang dimiliki haruslah dapat dimanfaatkan secara optimal dan sebaik mungkin. Salah satunya adalah sumber daya manusia karena faktor ini merupakan faktor terpenting dalam menentukan keberhasilan sebuah perusahaan. Dalam usaha memanfaatkan sumber daya manusia agar dapat optimal, perusahaan perlu mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dengan dilakukan pengembangan karir bagi karyawan. Perusahaan harus mampu mempersiapkan, menempatkan secara tepat dalam mengembangkan karir karyawannya. Perusahaan harus memberikan dorongan kepada karyawannya dalam bekerja agar tercipta suatu aktivitas organisasi yang harmonis. Salah satu cara pengembangan karir karyawan adalah dengan menerapkan sistem dan perencanaan serta pelaksanaan promosi jabatan. Sistem dan perencanaan program promosi jabatan ini dimaksudkan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia, meningkatkan moral dan partisipasi karyawan serta membantu

kegiatan pemeliharaan karyawan yang berpotensi. Adapun dalam pelaksanaannya Promosi Pegawai di PT BNI (Persero) Tbk, adalah sebagai berikut :

1. Realisasi pelaksanaan promosi jabatan pada PT. BNI (Persero) Tbk, berupaya dan berusaha untuk pelaksanaan promosi pegawai dengan memberikan pertimbangan agar pelaksanaan promosi pegawai dapat berjalan dengan baik. Adapun dasar-dasar yang harus dipertimbangkan dalam promosi pegawai adalah sebagai berikut:

- a. Prestasi Kerja Karyawan

Perusahaan melihat prestasi kerja setiap karyawannya di dalam perusahaan selama ada peningkatan atau penurunan sehingga promosi jabatan dapat dilakukan secara sebenar-benarnya (tidak pilih kasih) atau dilakukan dengan seadil-adilnya dengan melihat prestasi kerja karyawannya.

- b. Semangat Kerja

Semangat kerja merupakan dasar pelaksanaan promosi jabatan dengan melihat seberapa besar karyawannya melaksanakan tugas dengan baik dan benar serta adanya peningkatan mutu kualitas bekerja pada diri karyawannya.

- c. Kondisi dan Situasi

Kondisi dan situasi juga dapat berperan sebagai pendukung terciptanya promosi jabatan dengan benar karena kondisi dan situasi kerja yang mendukung maka karyawan akan bersemangat dalam melaksanakan

semua tugas-tugasnya dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik.

2. Dasar-dasar Penentuan Promosi Pegawai pada PT. BNI (Persero) Tbk, adalah sebagai berikut:

a. Pengalaman

Pengalaman adalah promosi yang didasarkan pada lamanya kerja seorang karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seorang karyawan yang telah lama bekerja dalam perusahaan akan dapat prioritas utama dalam tindakan promosi. Kebalikannya dengan pengalaman yang dimiliki maka perusahaan akan mempertimbangkan setiap kemampuan karyawan dalam bekerja.

b. Kecakapan

Seorang karyawan akan dipromosikan berdasarkan pada penilaian kecakapan dalam bekerja. Pertimbangan promosi adalah orang yang ahli/cakap dalam bekerja mendapatkan prioritas utama untuk dipromosikan, kecakapan adalah total dari semua yang diperlukan untuk mencapai hal-hal yang bisa dipertanggung jawabkan.

c. Prestasi Kerja di Perusahaan

Dalam penentuan promosi pegawai maka penilaian prestasi kerja sangat penting untuk dilaksanakan sebagai bahan acuan perusahaan untuk dapat mempertimbangkan mana karyawan yang berprestasi dengan karyawan yang tidak berprestasi.

E. Analisis Hasil Kuesioner Promosi Pegawai

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

Untuk mengetahui lebih jelasnya mengenai bagaimana program pengembangan pegawai pada PT BNI (Persero) Tbk, maka berikut ini merupakan Tabel Pendapat Responden dari pertanyaan penelitian yang diajukan oleh peneliti kepada pegawai sehubungan dengan penelitian yang dilakukan.

Tabel 16
Pendapat Responden Mengenai Pelaksanaan Promosi Pegawai pada PT. Bank BNI (persero) dilaksanakan secara obyektif

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	12	17
Setuju	18	26
Cukup Setuju	32	46
Kurang Setuju	8	11
Tidak Setuju	0	0
Jumlah	70	100

Sumber : Hasil Kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas diketahui bahwa terdapat 12 responden yang sangat setuju (17%), 18 responden setuju (26%), 32 responden cukup setuju (46%), dan 8 responden kurang setuju (11%),

yang menyatakan pelaksanaan promosi pegawai pada PT. Bank BNI (persero) dilaksanakan secara obyektif.

Tabel 17

Pendapat Responden Mengenai PT Bank BNI (persero) memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh pegawai dalam mengembangkan karir

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	2	3
Setuju	32	46
Cukup Setuju	28	40
Kurang Setuju	8	11
Tidak Setuju	0	0
Jumlah	70	100

Sumber : Hasil Kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas diketahui bahwa terdapat 2 responden yang sangat setuju (3%), 32 responden setuju (32%), 28 responden kurang setuju (40%), dan 8 responden tidak setuju (11%), yang menyatakan PT. Bank BNI (persero) memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh pegawai dalam mengembangkan karir.

Tabel 18

Pendapat Responden Mengenai Pimpinan PT Bank BNI (persero) selalu memberikan penghargaan dan pengakuan terbuka atas prestasi kerja pegawai

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	6	9
Setuju	34	49
Cukup Setuju	22	31
Kurang Setuju	6	9
Tidak Setuju	2	3
Jumlah	70	100

Sumber : Hasil Kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas diketahui bahwa terdapat 6 responden yang sangat setuju (9%), 34 responden setuju (49%), 22 responden cukup setuju (31%), 6 responden tidak setuju (9%), dan tidak setuju (3%) yang menyatakan Pimpinan PT Bank BNI (persero) selalu memberikan penghargaan dan pengakuan terbuka atas prestasi kerja pegawai.

Tabel 19

Pendapat Responden Mengenai Penilaian Prestasi Kerja sebagai dasar dari promosi pegawai pada PT Bank BNI (persero)

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	14	20
Setuju	46	66
Cukup Setuju	8	11
Kurang Setuju	2	3
Tidak Setuju	0	0
Jumlah	70	100

Sumber : Hasil Kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas diketahui bahwa terdapat 14 responden yang sangat setuju (20%), 46 responden setuju (66%), 8 responden cukup setuju (11%), dan 2 responden kurang setuju (3%), yang menyatakan penilaian prestasi kerja sebagai dasar dari promosi pegawai pada PT. Bank BNI (persero).

Tabel 20

Pendapat Responden Mengenai Promosi pegawai pada PT Bank BNI (Persero) dapat mendorong pegawai untuk mencapai sasaran karir yang diinginkan

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	12	17
Setuju	46	66
Cukup Setuju	12	17
Kurang Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Jumlah	70	100

Sumber : Hasil Kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas diketahui bahwa terdapat 12 responden yang sangat setuju (17%), 46 responden setuju (66%) dan 12 responden cukup setuju (17%), yang menyatakan promosi pegawai pada PT. Bank BNI (Persero) dapat mendorong pegawai untuk mencapai sasaran karir yang diinginkan.

Tabel 21

Pendapat Responden Mengenai Tersedianya sarana penyaluran ide, gagasan, dan kreatifitas dari para pegawai pada PT. Bank BNI (Persero) dapat meningkatkan karir dan kemajuan perusahaan

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	16	23
Setuju	34	49
Cukup Setuju	18	26
Kurang Setuju	2	3
Tidak Setuju	0	0
Jumlah	70	100

Sumber : Hasil Kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas diketahui bahwa terdapat 16 responden yang sangat setuju (23%), 34 responden setuju (49%), 18 responden cukup setuju (26%) dan 2 responden kurang setuju (3%), yang menyatakan tersedianya sarana penyaluran ide, gagasan, dan kreatifitas dari para pegawai dapat meningkatkan karir dan kemajuan perusahaan.

Tabel 22

Pendapat Responden Mengenai Kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kerja pegawai

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	20	29
Setuju	42	60
Cukup Setuju	8	11
Kurang Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Jumlah	70	100

Sumber : Hasil Kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas diketahui bahwa terdapat 20 responden yang sangat setuju (29%), 42 responden setuju (60%) dan 8 responden cukup setuju (11%) yang menyatakan kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kerja pegawai.

Tabel 23

Pendapat Responden Mengenai Kedisiplinan kerja merupakan faktor pertimbangan dalam promosi pegawai

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	18	26
Setuju	42	60
Cukup Setuju	10	14
Kurang Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Jumlah	70	100

Sumber : Hasil Kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas diketahui bahwa terdapat 18 responden yang sangat setuju (26%), 42 responden setuju (60%) dan 10 responden cukup setuju (14%) yang menyatakan kedisiplinan kerja merupakan faktor pertimbangan dalam promosi pegawai.

Tabel 24

Pendapat Responden Mengenai Status senioritas merupakan salah satu faktor dalam penentu promosi pegawai

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	0	0
Setuju	10	14
Cukup Setuju	28	40
Kurang Setuju	28	40
Tidak Setuju	4	6
Jumlah	70	100

Sumber : Hasil Kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas diketahui bahwa terdapat 10 responden yang setuju (14%), 28 responden cukup setuju (28%), 28 responden kurang setuju (40%), dan 4 responden tidak setuju (6%), yang menyatakan Status senioritas merupakan salah satu faktor dalam penentu promosi pegawai.

Tabel 25

Pendapat Responden Mengenai Promosi Jabatan sudah sesuai dengan kualifikasi dan pendidikan

Pendapat Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sangat Setuju	26	37
Setuju	28	40
Cukup Setuju	16	23
Kurang Setuju	0	0
Tidak Setuju	0	0
Jumlah	70	100

Sumber : Hasil Kuesioner (diolah)

Dari sumber tabel tersebut diatas diketahui bahwa terdapat 26 responden yang sangat setuju (37%), 28 responden setuju (40%), dan 16 responden cukup setuju (23%) yang menyatakan promosi jabatan sudah sesuai dengan kualifikasi dan pendidikan.

Berikut tabel keseluruhan dari analisis kuesioner promosi pegawai diatas.

Tabel 26

Rekap Kuesioner Promosi Pegawai

No	Pertanyaan	SS	S	CS	KS	TS	Total
1	Pelaksanaan promosi pegawai pada PT. Bank BNI (persero) dilaksanakan secara obyektif.	12	18	32	8		70
2	PT. Bank BNI (persero) memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh pegawai dalam mengembangkan karir	2	32	28	8		70
3	Pimpinan PT. Bank BNI (persero) selalu memberikan penghargaan dan pengakuan terbuka atas prestasi kerja pegawai	6	34	22	6	2	70
4	Penilaian Prestasi Kerja sebagai dasar dari promosi pegawai pada PT Bank BNI (persero)	14	46	12			70
5	Promosi pegawai pada PT Bank BNI (Persero) dapat mendorong pegawai untuk mencapai sasaran karir yang diinginkan.	12	46	12			70
6	Tersedianya sarana penyaluran ide, gagasan, dan kreatifitas dari para pegawai pada PT. Bank BNI (persero) dapat meningkatkan karir dan kemajuan perusahaan.	16	34	18	2		70
7	Kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kerja pegawai	20	42	8			70
8	Kedisiplinan kerja merupakan faktor pertimbangan dalam promosi pegawai	18	42	10			70
9	Status senioritas merupakan salah satu faktor dalam penentu promosi pegawai		10	28	28	4	70
10	Promosi Jabatan sudah sesuai dengan kualifikasi dan pendidikan	26	28	16			70
	Total	126	332	182	54	6	700

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa kebanyakan responden lebih sependapat dengan pertanyaan yang menyatakan prestasi kerja yang baik merupakan dasar dalam promosi pegawai. Kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kerja pegawai yaitu sebanyak 20 (29%) responden sangat setuju, 42 (60%) responden setuju dan selebihnya 8 (11%) cukup setuju. Kemudian diikuti dengan pertanyaan yang menyatakan bahwa promosi pegawai pada PT BNI (Persero) Tbk akan berpengaruh pada

peningkatan loyalitas pegawai yaitu 14 (20%) responden sangat setuju, 46 (66%) responden setuju dan selebihnya 10 (14%) responden cukup setuju dan kurang setuju.

F. Analisis Hubungan Penilaian Prestasi Kerja dengan Promosi Pegawai

Untuk menganalisis hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan promosi pegawai pada Divisi BSK Jakarta PT BNI (Persero) Tbk, menggunakan analisa kuantitatif. Adapun analisis kuantitatif yang digunakan dalam pengujian ini adalah dengan menggunakan :

1. Analisis Hubungan Penilaian Prestasi Kerja dengan Promosi Pegawai dapat diketahui dengan menggunakan rumus koefisien korelasi (r), yaitu :

$$r = \frac{n.\Sigma x.y - \Sigma x.\Sigma y}{\sqrt{n.\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2} \cdot \sqrt{n.\Sigma y^2 - (\Sigma y)^2}}$$

setelah didapat nilai dari jumlah penilaian setiap variabel, yaitu :

$$\begin{array}{ll} n = 70 & \Sigma X^2 = 116574 \\ \Sigma X = 2846 & \Sigma Y^2 = 100332 \end{array}$$

$$\Sigma Y = 2636 \qquad \Sigma XY = 107770$$

Maka perhitungan koefisien korelasinya sebagai berikut :

$$r = \frac{70.(107770) - (2846).2636}{\sqrt{70.(116574) - (2846)^2} \cdot \sqrt{70.(100332) - (2636)^2}}$$

$$r = \frac{7543900 - 7502056}{\sqrt{8160180 - 8099716} \cdot \sqrt{7023240 - 6948496}}$$

$$r = \frac{41844}{\sqrt{60464} \cdot \sqrt{74744}}$$

$$r = \frac{41844}{(245,89).(273,39)}$$

$$r = \frac{41844}{67223,86}$$

$$r = 0,622$$

Dari hasil perhitungan diatas maka menunjukan korelasi yang ditunjukkan pada angka $r = 0,622$ mempunyai arti bahwa hubungan penilaian prestasi kerja dengan promosi pegawai adalah kuat dan positif (hubungan yang searah)

2. Analisis Pengujian Hipotesa

Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang sangat berarti atau tidak berarti antara variabel X dan variabel Y digunakan uji hipotesa.

Pengujian ini menggunakan hipotesa, apabila :

$H_0 : \rho = 0 \Rightarrow$ Pernyataan menunjukan tidak ada hubungan antara kedua variabel

$H_a : \rho \neq 0 \Rightarrow$ Pernyataan menunjukan ada hubungan antara kedua variabel baik positif maupun negatif

Untuk menunjukan adanya hubungan kedua variabel, maka untuk menghitungnya dilakukan uji hipotesa dengan menggunakan rumus :

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

Dimana :

r = koefisien antara variabel X dan Y dari data yang diteliti

dk = $n - 2$

n = jumlah responden yang diamati

Dari perhitungan sebelumnya diperoleh koefisien korelasi (r) sebesar 0,622 maka untuk menghitung t adalah :

$$t = \frac{0,622\sqrt{70-2}}{\sqrt{1-(0,622)^2}}$$

$$t = \frac{(0,622).(8,246)}{\sqrt{1-0,384}}$$

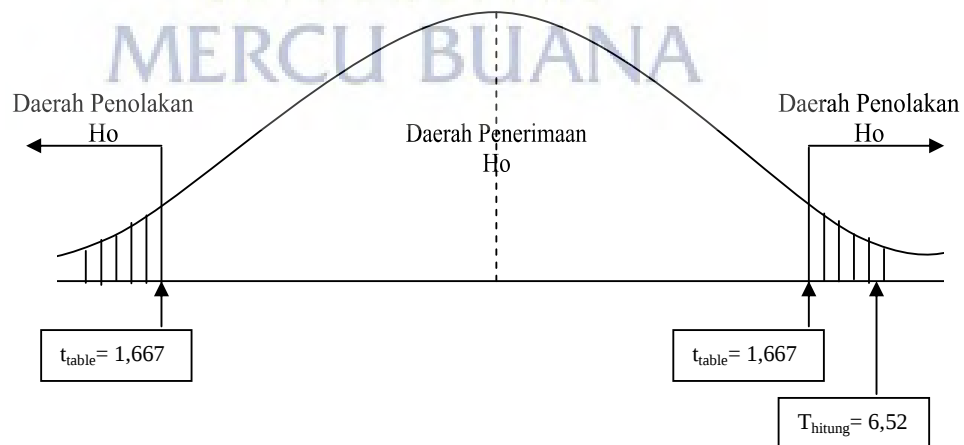
$$t = \frac{5,1125}{\sqrt{0,616}}$$

$$t = \frac{5,1125}{0,784}$$

$$t = 6,52$$

dk = 48 dan $\alpha = 0,05$ maka didapat t tabel = 1,667

ternyata t (hitung) $>$ t (tabel) = 6,52 $>$ 1,667



Dari perhitungan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa ada hubungan yang positif antar Penilaian prestasi kerja dengan promosi pegawai, hal ini dapat dilihat dari perhitungan t (**hitung**) $>$ t (**tabel**) yang

berarti bahwa H_0 di tolak dan H_a diterima, maka dapat dinyatakan bahwa penelitian penilaian prestasi kerja berhubungan erat dengan promosi pegawai pada PT BNI (Persero) Tbk, Divisi BSK Jakarta.

Untuk mengetahui sejauh mana penilaian prestasi kerja dapat mempengaruhi promosi pegawai tersebut, maka perlu dihitung berapa besar koefisien penentunya (KP), dengan rumus sebagai berikut :

$$KP = r^2 \cdot 100\%$$

Dimana : KP = Koefisien penentu

r^2 = Koefisien korelasi

Dari perhitungan sebelumnya, maka diperoleh nilai koefisien korelasi 0,769, dengan demikian nilai koefisien korelasi KP adalah :

$$KP = r^2 \cdot 100 \%$$

$$KP = (0,622)^2 \cdot 100$$

$$KP = 38,68\%$$

Dengan demikian koefisien penentu sebesar 38,68%, sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja memberikan pengaruh sebesar 38,68% terhadap promosi pegawai sedangkan sisanya 61,32% dipengaruhi oleh faktor lain dalam hal ini tidak menjadi bahasan dalam penelitian.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis dengan menganalisa dan membahas data yang telah diuraikan pada bab – bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan mengenai hubungan penilaian prestasi kerja dengan promosi pegawai pada PT BNI (Persero) Tbk Divisi BSK Jakarta, yang antara lain sebagai berikut :

1. PT BNI (Persero) Tbk selalu menekankan penilaian kinerja pegawai dengan cara penilaian yang bersifat objektif. Melalui kegiatan ini perusahaan akan banyak dibantu untuk menentukan masalah promosi atau kenaikan jabatan, kompensasi dan juga forum komunikasi timbal balik (*feedback*) antara pegawai yang dinilai dengan penilai dan juga atasan penilai dalam rangka pembinaan yang berkenaan dengan pengembangan karir pegawai.
2. Promosi yang dilaksanakan diartikan sebagai kenaikan golongan pangkat/jabatan bagi pegawainya. Pada umumnya setiap pegawai mendambakan promosi bagi dirinya, karena dengan demikian selain diperoleh bukti atas pengakuan instansi terhadap prestasi kerjanya, pegawai yang bersangkutan pun akan memperoleh tambahan gaji maupun tunjangan yang lebih besar dari sebelumnya. Program promosi yang dilaksanakan didasarkan

atas pertimbangan utamanya adalah penilaian prestasi kerja dan promosi pegawai yang dilaksanakan cukup berhasil terlihat dengan tingkat absensi yang relative kecil serta tingkat promosi yang meningkat.

3. Dari hasil analisis data statistik yang ada terbukti bahwa terdapat hubungan antara penilaian prestasi kerja (variabel X) dengan promosi pegawai (variabel Y) yaitu dengan koefisien korelasi $r = 0,622$ yang berarti terdapat hubungan yang kuat dan positif. Sedangkan koefisien penentu (KP) = 38,68% menunjukkan besarnya pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap promosi pegawai dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Selain itu hasil pengujian hipotesa t dengan tingkat $\alpha = 0,05$ (5%), $n = 70$ dan derajat kebebasan (n), diperoleh t (hitung) 6,52 > t (tabel) 1,667, sehingga H_0 di tolak dan H_a diterima yang artinya terdapat hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan promosi pegawai.

B. Saran

Penulis dalam skripsi ini memberikan beberapa saran yang mungkin dapat berguna bagi kemajuan PT BNI (Persero) Tbk Divisi BSK Jakarta, dan bagi pegawai khususnya.

Beberapa saran tersebut adalah sebagai berikut :

1. Setelah melihat hasil penelitian yang dilakukan disarankan kepada PT. Bank BNI (Persero) Tbk Divisi BSK Jakarta, untuk dapat mempertahankan prestasi

kerja yang dilaksanakan secara objektif dan penilaian prestasi kerja dilaksanakan 1 (satu) tahun sekali dan harus ditingkatkan kualitas penilaiannya, serta pihak yang berpartisipasi dapat mendukung proses pelaksanaan penilaian yang lebih baik.

2. Untuk meningkatkan prestasi kerja perlu adanya dukungan moril dengan terus memonitor para pegawai serta melihat adanya hubungan yang erat antara penilaian prestasi kerja dengan promosi pegawai, hendaknya terus dipertahankan dan apabila perlu ditingkatkan lagi agar prestasi pegawai yang ada terus meningkat sehingga tujuan pegawai dan perusahaan dapat tercapai.
3. PT BNI (Persero) Tbk, sebagai Bank Umum Milik Negara, sebaiknya benar-benar memperhatikan pelaksanaan penilaian prestasi kerja serta memperhatikan potensi yang dimiliki oleh para pegawai, sehingga dapat mendapatkan pegawai yang berkualitas guna meningkatkan mutu dari PT BNI (Persero) Tbk.
4. Agar tetap terpelihara dan dipertahankan hubungan internal antara pimpinan dengan bawahan baik secara formal maupun informal untuk mencapai hasil yang kompetitif.
5. Sebaiknya disediakan waktu khusus untuk melaksanakan pelatihan bagi penilai, selain itu pegawai yang dinilai juga perlu memperoleh pelatihan penilaian prestasi kerja, sehingga dapat dipromosikan untuk kenaikan tingkat/jabatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Hadri Mulya. 2006.** *Pedoman Penyusunan Skripsi Fakultas Ekonomi*, Universitas Mercu Buana, Jakarta
- Hasan Alwi. 2001.** *Kamus Bahasa Indonesia*, Penerbit Balai Pustaka, Jakarta
- Ike Kusdyah Rachmawati. 2008.** *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit ANDI, Yogyakarta
- Malayu S. P Hasibuan. 2002.** *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Penerbit PT. Gunung Agung, Jakarta
- Malayu S. P Hasibuan. 2005.** *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Sadili Samsudin. 2005.** *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Sugiono. 2007.** *Metode Penelitian*, Penerbit CV. Alfa Beta, Bandung
- T. Hani Handoko. 2006.** *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit CV. Pustaka Setia, Bandung



lampiran 1

Korelasi Antara Penilaian Prestasi Kerja dengan Promosi Pegawai

Responde n	X	Y	X²	Y²	XY
1	44	41	1936	1681	1804
2	33	32	1089	1024	1056
3	41	38	1681	1444	1558
4	43	37	1849	1369	1591
5	41	40	1681	1600	1640
6	44	40	1936	1600	1760
7	36	31	1296	961	1116
8	45	40	2025	1600	1800
9	36	35	1296	1225	1260
10	42	40	1764	1600	1680
11	40	37	1600	1369	1480
12	38	37	1444	1369	1406
13	43	39	1849	1521	1677
14	44	44	1936	1936	1936
15	44	44	1936	1936	1936
16	44	44	1936	1936	1936
17	33	32	1089	1024	1056
18	44	41	1936	1681	1804
19	38	38	1444	1444	1444
20	41	38	1681	1444	1558
21	35	29	1225	841	1015
22	40	42	1600	1764	1680
23	44	44	1936	1936	1936
24	36	35	1296	1225	1260
25	38	39	1444	1521	1482

26	37	37	1369	1369	1369
27	44	40	1936	1600	1760
28	44	35	1936	1225	1540
29	41	34	1681	1156	1394
30	43	37	1849	1369	1591
31	41	40	1681	1600	1640
32	44	38	1936	1444	1672
33	37	34	1369	1156	1258
34	45	30	2025	900	1350
35	40	36	1600	1296	1440
36	44	41	1936	1681	1804
37	33	32	1089	1024	1056
38	41	38	1681	1444	1558
39	43	37	1849	1369	1591
40	41	40	1681	1600	1640
41	44	40	1936	1600	1760
42	36	31	1296	961	1116
43	45	40	2025	1600	1800
44	36	35	1296	1225	1260
45	42	40	1764	1600	1680
46	40	37	1600	1369	1480
47	38	37	1444	1369	1406
48	43	39	1849	1521	1677
49	44	44	1936	1936	1936
50	44	44	1936	1936	1936
51	44	44	1936	1936	1936
52	33	32	1089	1024	1056
53	44	41	1936	1681	1804
54	38	38	1444	1444	1444
55	41	38	1681	1444	1558

56	35	29	1225	841	1015
57	40	42	1600	1764	1680
58	44	44	1936	1936	1936
59	36	35	1296	1225	1260
60	38	39	1444	1521	1482
61	37	37	1369	1369	1369
62	44	40	1936	1600	1760
63	44	35	1936	1225	1540
64	41	34	1681	1156	1394
65	43	37	1849	1369	1591
66	41	40	1681	1600	1640
67	44	38	1936	1444	1672
68	37	34	1369	1156	1258
69	45	30	2025	900	1350
70	40	36	1600	1296	1440
Total	2846	2636	116574	100332	107770

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Lampiran 2

Kuesioner Penilaian Prestasi Kerja

1. Penilaian prestasi kerja pada PT. Bank BNI (Persero) dilaksanakan secara obyektif, terhadap pernyataan ini anda
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Kurang setuju
 - e. Tidak setuju
2. Penilaian prestasi kerja pada PT. Bank BNI (persero) Tbk, dapat membantu meningkatkan dan memperbaiki kualitas pekerjaan, terhadap pernyataan ini anda
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Kurang setuju
 - e. Tidak setuju
3. Apakah anda setuju apabila sifat dari penilaian prestasi kerja pada PT. Bank BNI (Persero) Tbk, adalah terbatas dan rahasia
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Kurang setuju
 - e. Tidak setuju
4. Apakah anda setuju apabila tingkat absensi pegawai pada PT. Bank BNI (persero) Tbk, merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja pegawai
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Kurang setuju
 - e. Tidak setuju
5. Dengan adanya penilaian prestasi kerja, pegawai diharapkan dapat bekerja sama atau membina hubungan yang baik dengan atasan atau rekan sekerjanya, terhadap pernyataan ini anda
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Kurang setuju
 - e. Tidak setuju
6. Penilaian prestasi kerja dilakukan oleh atasan dengan evaluasi terhadap tugas-tugas yang telah dikerjakan oleh bawahannya guna memotivasi pegawainya untuk dapat bekerja secara efektif, terhadap hal ini anda
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Kurang setuju
 - e. Tidak setuju

7. Apakah anda setuju apabila penilaian prestasi kerja sangat berperan untuk mengetahui perkembangan kerja pegawai dan juga mengetahui seberapa besar kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab
- a. Sangat setuju b. Setuju c. Cukup setuju
d. Kurang setuju e. Tidak setuju
8. Penilaian prestasi kerja dapat membentuk sikap dan perilaku seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, terhadap hal ini anda
- a. Sangat setuju b. Setuju c. Cukup setuju
d. Kurang setuju e. Tidak setuju
9. Apakah anda setuju apabila faktor-faktor yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja adalah kemampuan teknik dan potensi
- a. Sangat setuju b. Setuju c. Cukup setuju
d. Kurang setuju e. Tidak setuju
10. Apakah anda setuju apabila penilaian prestasi kerja dilaksanakan setiap 1 (satu) kali dalam setahun
- a. Sangat setuju b. Setuju c. Cukup setuju
d. Kurang setuju e. Tidak setuju

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Kuesioner Promosi Pegawai

1. Pelaksanaan promosi pegawai pada PT. Bank BNI (Persero) dilaksanakan secara obyektif, terhadap pernyataan ini anda
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Kurang setuju
 - e. Tidak setuju
2. Apakah anda setuju apabila PT. Bank BNI (persero) memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh pegawai dalam mengembangkan karir
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Kurang setuju
 - e. Tidak setuju
3. Pimpinan PT. Bank BNI (persero) selalu memberikan penghargaan dan pengakuan terbuka atas prestasi kerja pegawai, terhadap hal ini anda
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Kurang setuju
 - e. Tidak setuju
4. Penilaian prestasi kerja sebagai dasar dari promosi pegawai pada PT. Bank BNI (persero), terhadap pernyataan ini anda
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Kurang setuju
 - e. Tidak setuju
5. Apakah anda setuju apabila promosi pegawai pada PT. Bank BNI (persero) dapat mendorong pegawai untuk mencapai sasaran karir yang diinginkan
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Kurang setuju
 - e. Tidak setuju
6. Tersedianya sarana penyaluran ide, gagasan, dan kreatifitas dari para pegawai pada PT. Bank BNI (persero) dapat meningkatkan karir dan kemajuan perusahaan, terhadap pernyataan ini anda
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Kurang setuju
 - e. Tidak setuju
7. Apakah anda setuju apabila kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kerja pegawai
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Cukup setuju
 - d. Kurang setuju
 - e. Tidak setuju

8. Kedisiplinan kerja merupakan faktor pertimbangan dalam promosi pegawai, terhadap pernyataan ini anda
- a. Sangat setuju b. Setuju c. Cukup setuju
d. Kurang setuju e. Tidak setuju
9. Status senioritas merupakan salah satu faktor dalam penentu promosi pegawai, terhadap pernyataan ini anda
- a. Sangat setuju b. Setuju c. Cukup setuju
d. Kurang setuju e. Tidak setuju
10. Apakah anda setuju apabila promosi jabatan sudah sesuai dengan kualifikasi dan pendidikan
- a. Sangat setuju b. Setuju c. Cukup setuju
d. Kurang setuju e. Tidak setuju

