

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Manusia sebagai salah satu sumber daya utama dalam sebuah perusahaan perlu dikelola dan didayagunakan secara produktif. Pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia tersebut ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi perusahaan dan pengembangan individu yang bersangkutan dalam lingkungan pekerjaan. Keberadaan manusia merupakan asset (kekayaan) utama yang sangat berperan dalam pencapaian tujuan suatu organisasi perusahaan.

Perusahaan perlu membuat suatu perencanaan sumber daya manusia yang terpadu dan berkesinambungan sebagai suatu fungsi manajemen untuk menentukan kualitas dan kuantitas pelaksana sebuah organisasi perusahaan. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang

Pengelolaan dan pendayagunaan pegawai sebagai sumber daya manusia dalam perusahaan dimulai sejak perekrutan, penyeleksian, pengklasifikasian dan penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan, pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kariernya.

Proses tersebut harus dilalui untuk mendapatkan pegawai yang bisa bekerja sama dalam mengembangkan dan mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing pegawai.

Hal lain juga tidak kalah penting adalah penilaian prestasi kerja pegawai. Penilaian ini dilakukan secara kontinu untuk mengevaluasi pekerjaan pegawai. Evaluasi ini meliputi penilaian hasil kerja nyata dengan standar kualitas dan kuantitas pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian ini akan menentukan keberhasilan seorang pegawai dalam melaksanakan seluruh tugas dan tanggung jawabnya.

Termasuk juga di dalamnya penilaian mengenai hambatan-hambatan yang dihadapi seorang pegawai secara individu maupun tim dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Penilaian prestasi ini merupakan dasar bagi pengambilan keputusan seorang pegawai. Keputusan yang dimaksud adalah keputusan untuk dipromosikan, dimutasikan atau didemosikan. Semakin tinggi tingkat prestasi kerja pegawai maka semakin besar peluang karyawan untuk dipromosikan, atau sebaliknya semakin rendah tingkat prestasi kerja pegawai maka peluang dipromosikan relatif kecil atau didemosikan.

Survei awal yang dilakukan Penulis di PT. Asahimas Flat Glass Tbk, melalui wawancara dengan Manajer Personalia yaitu Bapak Ir. Harry Jasa dan Staf Personalia yakni Ibu Ayu pada bulan November 2007 dapat dikemukakan beberapa masalah yang menyangkut pelaksanaan promosi pegawai, yaitu :

1. Senioritas dalam perusahaan diperhitungkan sehingga pegawai yang sudah senior memiliki kesempatan lebih besar untuk dipromosikan.
2. Pegawai yang akrab dengan atasan juga memiliki kesempatan lebih besar untuk dipromosikan daripada pegawai lain dengan prestasi kerja yang sama baiknya.

Berdasarkan uraian di atas, Penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh mengenai pengaruh penilaian prestasi pegawai terhadap promosi karyawan pada PT. Asahimas Flat Glass Tbk di Cikampek.

Adapun judul yang diambil oleh Penulis adalah **“Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Promosi Karyawan pada PT. Asahimas Flat Glass Tbk. di Cikampek”**.

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Promosi karyawan adalah perpindahan yang memperbesar otoritas dan tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Pada saat dipromosikan, karyawan umumnya menghadapi tuntutan peningkatan dalam kemampuan dan tanggung jawab. Sebaliknya para karyawan lazimnya menerima kenaikan gaji dan kadang-kadang tunjangan, otoritas, dan status yang lebih tinggi.

Salah satu cara untuk memilih karyawan yang dapat dipromosikan adalah melalui program penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja bagi perusahaan berguna untuk menetapkan keputusan yang berkaitan dengan bidang personalia. Sedangkan bagi karyawan berguna sebagai umpan balik tentang berbagai hal yang menyangkut kemampuannya. Masalah-masalah yang ada dalam pelaksanaan promosi karyawan yaitu:

1. Senioritas dalam perusahaan diperhitungkan sehingga karyawan yang sudah senior memiliki kesempatan lebih besar untuk dipromosikan.

2. Karyawan yang akrab dengan atasan juga memiliki kesempatan lebih besar untuk dipromosikan daripada karyawan lain dengan prestasi kerja yang sama baiknya.

Keadaan tersebut menggambarkan bahwa perusahaan kurang mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan semaksimal mungkin. Bila dilihat dari beberapa masalah diatas, penulis menduga bahwa pelaksanaan promosi yang kurang optimal ini ada kaitannya dengan penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh PT. Asahimas Flat Glass Tbk di Cikampek.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat efektivitas penilaian prestasi kerja pada PT. Asahimas Flat Glass Tbk. di Cikampek?
2. Bagaimana gambaran tentang tingkat efektivitas promosi karyawan pada PT. Asahimas Flat Glass Tbk. di Cikampek?
3. Sejauhmana pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap promosi karyawan pada PT. Asahimas Flat Glass Tbk. di Cikampek?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data guna menjawab masalah penelitian diatas. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh informasi mengenai gambaran tingkat efektivitas penilaian prestasi kerja pada PT. Asahimas Flat Glass Tbk. di Cikampek.

2. Memperoleh informasi mengenai gambaran tingkat efektivitas promosi pada PT. Asahimas Flat Glass Tbk. di Cikampek.
3. Memperoleh informasi mengenai sejauhmana pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap promosi karyawan pada PT. Asahimas Flat Glass Tbk. di Cikampek.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun beberapa manfaat yang penulis dapatkan dalam penelitian ini diantaranya :

1. Kegunaan Teoritis, yaitu dapat memberikan gambaran mengenai teori-teori yang terkait dengan bidang manajemen khususnya yang berkaitan dengan penilaian prestasi kerja dan promosi.
2. Kegunaan Praktis, yaitu diharapkan dapat berguna bagi lingkungan PT. Asahimas Flat Glass Tbk.
3. Sebagai bahan informasi dan perkembangan bagi para peneliti berkaitan dengan penilaian prestasi kerja dan promosi.

1.5. Kerangka Pemikiran

Menurut Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan (2002:108) adalah : “ Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian.”

Sedangkan promosi menurut Wether dan Davis (1996:261) menyatakan “*a promotion occurs when an employee is moved from a job to another position that is higher in pay, responsibility and organizational level*” (promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari suatu jabatan ke posisi jabatan yang lain dengan gaji dan tanggung jawab yang lebih besar pada suatu level organisasi).

Dapat digaris bawahi bahwa promosi merupakan perpindahan jabatan ke posisi yang lebih tinggi dari sebelumnya. Perpindahan jabatan ini diikuti dengan kenaikan gaji dan tanggung jawab yang lebih tinggi bagi karyawan yang dipromosikan tersebut.

Untuk melakukan promosi harus ditetapkan kriteria-kriterianya terlebih dahulu untuk menetapkan siapa yang berhak dipromosikan. Henry Simamora (2004:643) mengemukakan bahwa kriteria promosi pegawai adalah sebagai berikut :

1. Senioritas, dimaknai sebagai lamanya masa dinas pegawai.
2. Prestasi kerja dan kemampuan promosi, yaitu meliputi penilaian prestasi kerja terdahulu, riwayat pelatihan dan pengembangan, pendidikan formal, dan penghargaan khusus.
3. Kriteria Tidak Resmi
 - a. Karakteristik pribadi, yaitu seperti usia, suku, agama, dan jenis kelamin.
 - b. Nepotisme, yaitu perlindungan terhadap sanak keluarga. Nepotisme sering dikritik karena anggota keluarga mendapat pekerjaan dan promosi yang sangat diinginkan terutama karena berdasarkan garis keturunan mereka.

- c. Faktor Sosial, yaitu seperti keanggotaan dalam klub atau partai politik tertentu, lulusan dari universitas tertentu, dan partisipasi dalam olahraga mahal merupakan faktor kuat untuk mendapat promosi di beberapa organisasi.
- d. Persahabatan, yaitu jalinan ikatan informal diantara anggota dengan minat, gagasan, nilai-nilai, kepercayaan, dan sikap yang sama satu sama lainnya.

Pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap promosi menurut Malayu S.P.

Hasibuan (2002:87) yaitu :

“Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Menetapkan kebijaksanaan berarti apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan, dan atau balas jasanya dinaikkan.”

Sedangkan menurut Wether dan Davis (1996:342) adalah: “...uses of *Performance Appraisals, placement decisions; promotions, transfers, and demotions are usually based on past or anticipated performance. Often promotions are a reward for past performance...*” (kegunaan dari penilaian prestasi diantaranya adalah untuk membuat keputusan dalam hal penempatan; promosi, transfer (mutasi), demosi biasanya didasarkan atas prestasi masa lalu atau prestasi yang diharapkan; seringkali promosi dijadikan sebagai suatu penghargaan untuk prestasi masa lalu).

Adapun pendapat Henry Simamora (2004:345) mengungkapkan hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan promosi karyawan, yaitu : “Penilaian kinerja masa lalu biasanya merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan karyawan

mana yang paling pantas mendapatkan promosi atau perubahan kerja yang didambakan.”

Salah satu kegunaan penilaian prestasi kerja adalah sebagai dasar dalam pengambilan keputusan promosi karyawan. Pengertian promosi menurut Sondang P. Siagian (2005:169) yaitu : “Promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula”.

Dari uraian tersebut dapat dinyatakan bahwa salah satu kegunaan dari penilaian prestasi adalah untuk *placement decisions* (keputusan penempatan) yang mencakup *promotions* (promosi), *transfers* (mutasi), dan *demotions* (demosi). Promosi didasarkan atas prestasi karyawan pada masa lalu.

Penilaian prestasi kerja dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Hal ini dinilai melalui kesesuaian dengan tujuan perusahaan, apakah sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai, ataukah kebalikannya yaitu tidak sesuai, dengan cara membandingkan antara standar kerja suatu jabatan atau pekerjaan dengan prestasi kerja karyawan yang sesungguhnya.

Informasi yang dihasilkan dari penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengetahui perbaikan prestasi kerja yang diperlukan, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan karyawan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan karir, serta menjamin kesempatan kerja yang adil. Hal ini senada dengan pernyataan Malayu S.P. Hasibuan (2002:87) yang mengatakan bahwa : “Penilaian prestasi adalah kegiatan

manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.”

Sedangkan A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001:67) mengatakan bahwa :
“Penilaian prestasi kerja adalah penilaian hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Hal ini berarti bahwa penilaian prestasi kerja melihat kualitas dan kuantitas kerja karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Cascio (1995:275) menekankan penilaian prestasi (performance appraisals) merupakan “*the systematic description of the job relevant strenghts and weakness of an individual or a group*” (perincian secara sistematis mengenai kekuatan dan kelemahan yang berhubungan dengan pekerjaan dari seorang individu atau tim)

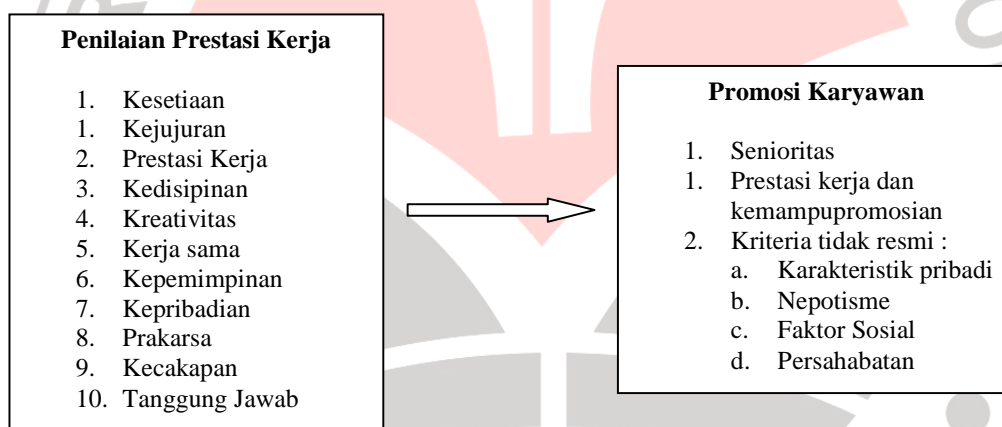
Hal serupa juga diungkapkan oleh Henry Simamora (2004:338): “Penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu”. Jadi penilaian prestasi kerja ditujukan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi karyawan kepada perusahaan selama periode tertentu.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, dapat diketahui beberapa kesamaan pendapat diantara para ahli, yaitu bahwa penilaian prestasi kerja merupakan alat untuk mengetahui dan menilai hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dalam penilaian prestasi kerja terdapat beberapa indikator penilaian prestasi kerja yang menurut Wether dan Davis (1996:351) adalah “ kesetiaan, kejujuran, prestasi kerja, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan dan tanggung jawab”.

Berdasarkan pola pemikiran tersebut, maka dalam penulisan ini menempatkan penilaian prestasi kerja sebagai variabel yang mempengaruhi (variabel x) dan promosi sebagai variabel yang dipengaruhi (variabel y).

Gambar 1.1
Model Kerangka Pemikiran



1.6. Asumsi dan Premis

1.6.1 Asumsi

Agar permasalahan yang diteliti tidak meluas dan mengarah pada inti permasalahan maka, perlu ditetapkan suatu asumsi. Hal ini didukung oleh pendapat yang dikemukakan oleh Komaruddin (1993 : 22) bahwa : “ Asumsi adalah sesuatu yang dianggap konstan atau tidak mempengaruhi, asumsi dapat berhubungan dengan

syarat-syarat, kondisi-kondisi, dan tujuan, asumsi memberikan hakekat, bentuk dan arah argumentasi.”

Berdasarkan pada pendapat diatas maka penulis menetapkan asumsi sebagai berikut :

1. Struktur organisasi selama penelitian berlangsung tidak berubah
2. Latar belakang pendidikan dan usia telah dianggap memadai
3. Kondisi penempatan pegawai sesuai dengan bidang keahliannya
4. Sistem dan prosedur kerja yang berlaku selama penelitian tidak berubah

1.6.2 Premis

Menurut Komarudin (1993:22) Premis adalah sesuatu yang dianggap benar sebagai suatu keputusan yang diterima sebagai kebenarannya. Sedangkan Suharsimi Arikunto (1992 : 56) mengemukakan: “ Premis/anggapan dasar adalah sesuatu yang diyakini kebenarannya oleh peneliti yang akan berfungsi sebagai hal yang disepakati untuk tempat berpijak peneliti dalam melaksanakan penelitiannya.”

Adapun premis yang penulis kemukakan dalam penelitian ini adalah :

1. Sumber Daya Manusia merupakan faktor utama dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Penilaian prestasi merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan promosi pegawai.
3. Promosi bisa meningkatkan kinerja pegawai.

1.7. Hipotesis Penelitian

Sebelum benar-benar melakukan penelitian maka, diperlukan adanya hipotesis. Dalam hal ini, Sudjana (1994: 39) mengemukakan bahwa :

“Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian karena jawaban tersebut hanya didasarkan pada teori yang relevan dengan penelitian yang dibuat dan belum didasarkan pada fakta-fakta empirik yang diperoleh dari pengumpulan data.”

Dilihat dari latar belakang masalah, tujuan penelitian serta kerangka pemikiran diatas, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

“Terdapat Hubungan Antara Penilaian Prestasi Kerja Dengan Promosi”

1.8. Sistematika Pembahasan

Untuk keteraturan pembahasan, penulis membagi skripsi menjadi 5 (lima) bab yaitu :

BAB I Sebagai Pendahuluan merupakan bagian skripsi yang memberikan gambaran singkat dan menyeluruh mengenai isi karangan. Bab Pendahuluan ini terdiri dari Latar belakang Masalah, Identifikasi dan Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Kerangka Pemikiran, Asumsi dan Premis, Hipotesis Penelitian dan Sistematika Pembahasan.

BAB II Sebagai Tinjauan Pustaka, merupakan uraian teori yang mendasari pembahasan dalam menyusun skripsi. Dalam bab ini diuraikan mengenai pengertian penilaian prestasi kerja, tujuan penilaian prestasi kerja, ruang lingkup pengukuran

penilaian prestasi kerja, penilai prestasi kerja dan pegawai yang dinilai, unsur-unsur penilaian prestasi kerja, metode penilaian prestasi, kendala dalam penilaian prestasi karyawan, pengertian promosi, tujuan-tujuan promosi, kriteria promosi pegawai, asas-asas promosi pegawai, syarat-syarat promosi pegawai, jenis-jenis promosi dan hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan promosi.

BAB III Sebagai Metodologi Penelitian. Merupakan bagian yang berisikan Metode Penelitian, Definisi dan operasionalisasi variabel, Sumber data penelitian, Populasi dan sampel, Teknik pengumpulan data, Definisi dan operasionalisasi variabel, Metode pengolahan data, Metode analisis dan Teknik analisis data.

BAB IV Sebagai Hasil Penelitian dan Pembahasan yang terdiri dari dua bagian, yaitu bagian pertama mengenai Gambaran umum tempat penelitian, sedangkan bagian kedua berisikan Analisis Data yang terdiri dari Pengolahan data, Analisis data, Uji Normalitas, Analisis Regresi Sederhana, dan Pengujian hipotesis.

BAB V Sebagai Kesimpulan dan Saran, yang berisikan Kesimpulan dari seluruh penelitian dan Saran untuk organisasi/ perusahaan.