



# HUBUNGAN PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP PROMOSI JABATAN

## Studi Kasus Pada PT Kemasindo Cepat Nusantara Jakarta

Hery Winoto Tj.

Karlina

Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Krida Wacana

**Abstract:** *Job Performance Assessment undertaken by the PT Kemasindo Cepat Nusantara aims to assess the capability and credibility of employees and is the basis for the company to provide promotion for employees. The purpose of this study was to analyze the Implementation of Employee Performance Appraisal, to analyze Position Promotion, and to analyze the relation between the Job Performance Appraisal Implementation and Position Promotion. Job Performance Assessment of PT Kemasindo Cepat Nusantara is based on the Rating Scales Method, where in performing Job Performance Assessment through the process and outcome of the assessment must also comply with the Criteria for Job Performance Appraisal Effectiveness. Meanwhile, the determination of the Position Promotion for employees is made under the terms of the factors of experience/seniority and job performance factors. The research methods used were Descriptive and Survey, and the Sampling Collection was taken from the employees at the Marketing Section. The assessment done for the employees of the Marketing Section of PT Kemasindo Cepat Nusantara was considerably good, and the results from the Assessment of Job Performance turned out to have relation in the determination of promotion for employees.*

*Keywords: Penilaian Prestasi Kerja, Promosi Jabatan*

## PENDAHULUAN

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh perusahaan dalam menilai kemampuan dan kredibilitas karyawan. Program penilaian prestasi yang efektif akan memberikan pihak manajemen suatu dasar yang obyektif dan rasional untuk menentukan karyawan yang harus mendapat promosi atau kenaikan gaji, sehingga akan mendorong karyawan untuk bekerja secara terampil dan profesional. Dengan demikian diharapkan tidak ada unsur subyektivitas dalam melakukan penilaian prestasi kerja.

Promosi merupakan salah satu keputusan pimpinan perusahaan yang ditetapkan berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja. Pimpinan perusahaan harus bersikap seobyektif mungkin dalam menentukan karyawan yang berhak untuk dipromosikan, sehingga tidak menimbulkan iri hati di antara karyawan yang lainnya. Jika karyawan merasa kurang puas terhadap penilaian prestasi kerja, maka hal ini dapat mempengaruhi dan menurunkan produktivitasnya. Oleh karena itu dengan adanya promosi diharapkan karyawan akan merasa puas dan dapat memperoleh kesempatan untuk mengembangkan karier serta dapat meningkatkan produktivitas dan prestasi kerjanya,



sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja merupakan salah satu dasar untuk menentukan promosi di dalam perusahaan. Selain itu promosi jabatan juga merupakan salah satu sarana memotivasi karyawan agar bekerja lebih optimal, serta menjadi sarana menekan kemungkinan terjadinya tingkat *labour turnover* yang tinggi.

## MASALAH PENELITIAN

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah : “Bagaimana hubungan pelaksanaan penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan ?” dengan studi kasus pada PT Kemasindo Cepat Nusantara, Jakarta.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja dapat memberikan informasi bagi pihak manajemen untuk menentukan kebijaksanaan personalia tentang apa yang terbaik untuk diberikan kepada para karyawan demi keberhasilan perusahaan. Melalui penilaian prestasi kerja akan diperoleh data tentang prestasi kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Data ini berguna untuk pengambilan keputusan oleh pihak perusahaan seperti menentukan kebijakan penggajian, promosi, memberhentikan karyawan, dan penentuan kebutuhan pelatihan.

Handoko (2001:135) mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

“Proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka”. Sementara itu Panggabean (2002:66) menyebutkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah “Sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik”. Sedangkan Hasibuan (2003:87) mendefinisikan prestasi kerja sebagai “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”. Dengan demikian penilaian prestasi kerja adalah kegiatan yang ditujukan untuk menilai apakah hasil kerja karyawan sesuai dengan standar yang ada.

Selain itu Hasibuan (2003) mengatakan bahwa tujuan dan manfaat penilaian prestasi karyawan sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya imbal jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.



- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam 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, managers, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikuti sertakan dalam 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 kegunaan penilaian prestasi kerja adalah:

- a. Bagi para karyawan, penilaian prestasi kerja dapat menimbulkan perasaan puas dalam diri mereka. Mereka merasa dengan cara ini hasil kerja mereka dinilai oleh perusahaan dengan sewajarnya dan sekaligus kelemahan-kelemahan yang ada dalam individu karyawan dapat diketahui. Kelemahan-kelemahan tersebut harus diterima secara sadar oleh karyawan sebagai suatu kenyataan dan pada akhirnya akan menimbulkan dorongan di hati individu karyawan untuk memperbaiki diri.
- b. Bagi perusahaan, penilaian prestasi kerja karyawan memberikan faedah bagi perusahaan karena dengan cara ini dapat diwujudkan semboyan orang yang tepat pada jabatan yang tepat.

Menurut Handoko (2001) kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:

- a. **Perbaikan prestasi kerja.** Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat 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 didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
- d. **Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan.** Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- e. **Perencanaan dan pengembangan karier.** Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

- f. **Penyimpangan-penyimpangan proses staffing.** Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
- g. **Ketidak-akuratan informasional.** Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahankesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusankeputusan personalia yang diambil tidak tepat.
- h. **Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.** Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
- i. **Kesempatan kerja yang adil.** Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- j. **Tantangan-tantangan eksternal.** Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Sementara itu, terkait dengan unsur-unsur yang dinilai dalam prestasi kerja, Hasibuan (2003) menyampaikan hal-hal sebagai berikut:

- a. **Kesetiaan.** Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.
- b. **Prestasi kerja.** Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
- c. **Kejujuran.** Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.
- d. **Kedisiplinan.** Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
- e. **Kreativitas.** Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- f. **Kerja sama.** Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
- g. **Kepemimpinan.** Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
- h. **Kepribadian.** Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.



- i. **Prakarsa.** Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberi alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- j. **Kecakapan.** Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.
- k. **Tanggung jawab.** Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya, serta perilaku kerjanya.

Selanjutnya dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja, pihak manajemen perusahaan juga harus memperhatikan berbagai hal. Tetapi yang menjadi masalah pokok adalah metode apa yang digunakan dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja. Menurut Panggabean (2002) metode penilaian prestasi kerja terdiri dari :

a. **Skala Rating (*Rating Scales*)**

Dengan menggunakan metode ini hasil penilaian kinerja karyawan dapat dicatat dalam suatu skala. Skala itu dibagi dalam tujuh atau lima kategori dan karena konsep yang akan dinilai bersifat kualitatif, maka kategori yang digunakan bersifat kualitatif, yaitu dari sangat memuaskan sampai dengan sangat tidak memuaskan. Cara ini banyak digunakan karena sangat sederhana dan dapat digunakan untuk menilai lebih banyak orang dalam waktu yang relatif singkat.

b. **Insiden-insiden Kritis (*Critical Incidents*)**

Dengan metode ini, penilai melakukan penilaian pada saat-saat kritis saja, yaitu waktu di mana perilaku karyawan dapat membuat bagiannya sangat berhasil atau bahkan sebaliknya. Pada hakikatnya metode penilaian ini tidak dapat berdiri sendiri melainkan harus digabungkan dengan metode yang lain.

c. **Essay**

Dengan menggunakan metode ini penilai menulis cerita ringkas yang menggambarkan prestasi kerja karyawan. Metode ini cenderung menggambarkan prestasi kerja karyawan yang luar biasa ketimbang kinerjanya setiap hari. Penilaian ini sangat mengandalkan kemampuan menulis penilai. Setelah kinerja ditinjau ulang, evaluasi yang positif bisa menjadi negatif apabila penilai tidak dapat menuliskannya dengan baik.

d. **Standar Kerja (*Work Standards*)**

Metode ini membandingkan kinerja karyawannya dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Standar mencerminkan hasil yang normal dari rata-rata pekerja dalam usaha yang normal.



**e. Ranking**

Dengan metode ini penilai sekedar menempatkan semua karyawan yang dinilai ke dalam urutan-urutan ranking. Penilai membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya untuk menentukan siapa yang lebih baik daripada siapa dan kemudian menempatkan karyawan dalam urutan yang terbaik sampai yang terburuk. Kesulitan dihadapi apabila terdapat dua orang atau lebih yang memiliki prestasi yang hampir tidak dapat dibedakan.

**f. Distribusi yang Dipaksakan (*Forced Distribution*)**

Dalam metode ini diasumsikan bahwa karyawannya dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori, yaitu dari kategori yang paling baik (10%), kemudian yang baik (20%), yang cukup (40%), yang buruk (20%), dan sisanya (10%). Kelemahan dari metode ini adalah apabila hampir semua karyawan dalam bagiannya mempunyai kinerja yang sangat memuaskan, maka akan sangat sulit untuk membaginya ke dalam lima kategori, begitu pula jika yang terjadi adalah sebaliknya.

**g. Pemilihan yang Dipaksakan dan Laporan Pemeriksaan Kinerja Tertimbang (*Forced-choice and Weighted Checklist Performance Report*)**

Laporan ini memerlukan penilai untuk memilih karyawan mana yang dapat mewakili kelompoknya. Faktor yang dinilai adalah perilaku karyawan dan penilai memberikan nilai positif atau negatif. Namun, penilai tidak peduli dengan bobot penilaiannya.

**h. *Behaviorally Anchored Scales***

Merupakan metode penilaian berdasarkan catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan, sangat baik atau sangat buruk dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

**i. Metode Pendekatan *Management By Objective (MBO)***

Dalam pendekatan ini, setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menentukan sasaran organisasi, tujuan individu dan saran-saran untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

**Promosi**

Istilah promosi banyak digunakan dalam berbagai aspek manajemen personalia. Dalam membahas mengenai pengertian promosi, Hasibuan (2003 :108) mengatakan bahwa promosi adalah: “perpindahan yang memperbesar *authority dan responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar”. Dengan demikian promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang 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.

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang berbeda dalam mempromosikan karyawan, yang tentu saja sesuai dengan kebutuhan perusahaan tersebut. Namun pada umumnya tujuan dilaksanakannya promosi seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2003) adalah sebagai berikut:



- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
- b. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merancang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- e. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (multiplier effect) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
- f. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik untuk keuntungan optimal perusahaan.
- g. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
- h. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
- i. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produksi kerjanya juga meningkat.
- j. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
- k. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

Sedangkan tujuan promosi menurut Simamora (1995) adalah:

- a. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendaya gunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin. Sistem promosional yang efektif memungkinkan suatu organisasi untuk mencocokkan kebutuhannya yang berkesinambungan akan personalia yang kompeten dengan keinginan karyawan untuk menerapkan keahlian-keahlian yang telah mereka kembangkan.
- b. Promosi seringkali diberikan untuk mengimbangi karyawan berkinerja sangat baik karyawan yang menghargai promosi termotivasi untuk level kinerja yang tinggi jika mereka merasa bahwa kinerja yang menyebabkan promosi.
- c. Riset memperlihatkan bahwa kesempatan untuk promosi dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi berkorelasi secara signifikan. Sistem promosi karyawan yang efektif dapat menyebabkan efisiensi organisasional yang lebih besar dan tingkat moral kerja karyawan yang tinggi.

Dari pendapat di atas mengenai tujuan promosi dapat diambil kesimpulan bahwa promosi bertujuan memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang lebih besar bagi karyawan yang berprestasi. Promosi juga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga memperlancar kegiatan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan.

Selanjutnya dasar yang digunakan dalam menentukan promosi menurut Dessler (1997) adalah:



**a. Senioritas (*Seniority*)**

Pihak karyawan menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi. Mereka berpendapat bahwa makin lama masa kerja, makin berpengalaman seseorang, sehingga diharapkan kecakapan kerja mereka makin baik dan mencerminkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Dasar pelaksanaan promosi berdasarkan senioritas menggunakan anggapan : 1) Bahwa prestasi kerja seseorang karyawan banyak ditentukan dari pengalaman kerja. 2) Meningkatkan loyalitas pegawai dan menghargai kesetiaan karyawan terhadap perusahaan.

**b. Prestasi Kerja (*Competence*)**

Prestasi kerja yaitu seorang yang akan dipromosikan berdasarkan penilaian prestasi kerjanya. Prestasi kerja adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil kerja yang bisa dipertanggung jawabkan. Prestasi kerja merupakan kumpulan pengetahuan yang diperlukan untuk memenuhi:

- 1) Prestasi kerja dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, tehnik-tehnik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan.
- 2) Prestasi kerja dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.
- 3) Prestasi kerja dalam memberikan motivasi secara langsung.

**c. Kombinasi antara Prestasi Kerja dan Senioritas (*Combination Competence and Seniority*)**

Kombinasi pengalaman dan prestasi kerja yaitu promosi yang didasarkan kepada lamanya pengalaman dan prestasi kerja. Promosi berdasarkan kombinasi ini merupakan dasar promosi yang baik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan yang paling pintar sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau prestasi kerja saja dapat diatasi.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian survey deskriptif, yang bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta, sifat serta hubungan antarfenomena yang diselidiki atau diteliti. Metode penelitian survey adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

**a. Variabel Bebas (*independent variable*)**

Variabel bebas (variabel x) adalah variabel yang akan mempengaruhi variabel tidak bebas. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah pelaksanaan penilaian prestasi kerja.





**b. Variabel tidak Bebas (*dependent variable*)**

Variabel tidak bebas (variabel Y) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel tidak bebas dalam penelitian ini adalah promosi jabatan.

Karyawan PT Kemasindo Cepat Nusantara terdiri dari 85 orang dan pada penelitian ini sampel yang diambil sebanyak 31 orang, dan merupakan karyawan bagian marketing.

## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

PT Kemasindo Cepat Nusantara adalah perusahaan yang bergerak di bidang *forwarding* (ekspedisi) yang berstatus perseroan terbatas mempunyai 85 orang karyawan, terdiri dari 50 orang karyawan tetap dan 35 orang karyawan tidak tetap. Adapun tujuan didirikannya PT Kemasindo Cepat Nusantara adalah untuk memberikan jasa ekspedisi yang benar-benar menyeluruh, meliputi penyediaan seluruh jasa transportasi yang diperlukan pelanggan.

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja pada PT Kemasindo Cepat Nusantara dilakukan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebagai berikut:

- a. Syarat-syarat penilaian prestasi kerja.
- b. Metode penilaian prestasi kerja.
- c. Faktor-faktor yang mengurangi penilaian prestasi kerja.
- d. Waktu penilaian prestasi kerja.

### **Syarat-syarat Penilaian Prestasi Kerja**

**1) Dilakukan oleh Atasan Langsung**

Dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja terhadap karyawan di PT Kemasindo Cepat Nusantara, yang berhak menjadi penilai adalah atasan langsung atau kepala departemen. Dimana kepala departemen merupakan atasan mereka, yang sehari-harinya menjadi instruktur mereka di dalam pekerjaan, sehingga kepala departemen benar-benar mengetahui tingkah laku dan prestasi kerja yang pernah mereka capai. Hal ini sangat penting karena dapat mempermudah kepala departemen untuk menilai prestasi kerja mereka, tentunya dengan pengamatan yang lebih obyektif. Untuk itu penilaian diberikan pelatihan khusus tentang tata cara penilaian oleh bagian personalia, agar hasil penilaiannya benar-benar obyektif.

**2) Dikoordinasikan oleh Bagian Personalia**

Penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh PT Kemasindo Cepat Nusantara ini dikoordinasi oleh bagian personalia. Bagian ini bertugas untuk menetapkan faktor-faktor apa saja yang akan dinilai dan mengolah hasil penilaian prestasi kerja yang telah dilakukan oleh kepala departemen. Selain itu bagian personalia juga berhak menentukan apakah karyawan tersebut layak atau tidak untuk dipromosikan sesuai dengan tingkatan promosinya.



## Metode Penilaian Prestasi Kerja

Setelah menganalisis, maka dapat dilihat bahwa metode penilaian prestasi kerja yang digunakan oleh PT Kemasindo Cepat Nusantara adalah metode "Rating Scales". Dengan metode ini, faktor-faktor penilaian prestasi kerja ditentukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam metode ini penilai melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja para karyawannya, dengan faktor-faktor atau kriteria-kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Sedangkan standar nilai pada faktor yang dinilai dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja ditetapkan sebagai berikut:

**TABEL 1: STANDAR NILAI PADA FAKTOR-FAKTOR PENILAIAN PRESTASI KERJA PT KEMASINDO CEPAT NUSANTARA**

NILAI	KRITERIA
BS : 60 -75	Jauh melebihi persyaratan (baik sekali)
B : 45 – 59,9	Melebihi persyaratan kerja (baik)
C : 30 – 44,9	Cukup memenuhi persyaratan kerja (cukup)
S : 15 – 29,9	Kadang-kadang tidak memenuhi persyaratan kerja (sedang)
K : 0 – 14,9	Selalu tidak memenuhi persyaratan (kurang)

Sumber: PT Kemasindo Cepat Nusantara

Penjelasan mengenai faktor-faktor prestasi yang menjadi pedoman untuk menilai prestasi kerja karyawan yang telah ditetapkan oleh PT Kemasindo Cepat Nusantara adalah sebagai berikut:

### I. Hasil Kerja

- a. Prestasi: (nilai maksimum = 20)
  1. Dapat menyelesaikan tugas sebelum waktu yang ditentukandan bahkan dapat mengerjakan tugas-tugas tambahan.
  2. Menyelesaikan tugas-tugas tepat pada waktunya dan kadangkadang-masih ada waktu mengerjakan tugas tambahan.
  3. Kebanyakan dapat menyelesaikan tugas tepat padawaktunya.
  4. Kadang-kadang tugas tidak dapat diselesaikan tepat padawaktunya.
  5. Enggan melakukan pekerjaan.
- b. Tanggung jawab: (nilai maksimum = 20)
  1. Penuh rasa tanggung jawab terhadap penyelesaian tugasnya sendiri ataupun tugas kelompok.
  2. Disamping rasa tanggung jawab yang penuh terhadap tugasnya, juga menaruh perhatian terhadap tugas kelompok.
  3. Tugas yang menjadi tanggung jawabnya diselesaikan dengan baik.
  4. Kadang-kadang lalai terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
  5. Enggan melakukan pekerjaan



## II. Sikap Kerja

- a. Sikap kerjasama: (nilai maksimum = 6)
  1. Mudah diajak kerjasama dan kalau diperlukan, bersedia membantu orang lain.
  2. Memperllihatkan kemauan untuk bekerja sama dengan oranglain.
  3. Kadang-kadang tidak berkomunikasi dengan baik.
- b. Perilaku sehari-hari: (nilai maksimum = 5)
  1. Dapat berkomunikasi dengan baik terhadap atasan, sesama dan bawahan.
  2. Memperllihatkan usaha untuk dapat berkomunikasi dengan baik.
  3. Kadang-kadang tidak berkomunikasi dengan baik.

## III. Kecakapan Kerja

- a. Keterampilan: (nilai maksimum = 12)
  1. Semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan lengkap, kesalahan hampir tidak ada.
  2. Pekerjaan diselesaikan dengan baik dan lengkap, serta kesalahan tidak begitu banyak.
  3. Kebanyakan pekerjaan dikerjakan dengan benar, tetapi kadang-kadang banyak kesalahan.
  4. Pekerjaan sering banyak kesalahan, kadang-kadang harus diulangi.
- b. Kreatif: (nilai maksimum = 6)
  1. Dalam melaksanakan pekerjaan selalu menghasilkan kualitas kerja lebih baik dari yang diharapkan.
  2. Kadang-kadang kualitas kerja sesuai dengan yang diharapkan, dan selebihnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
  3. Kualitas hasil kerja selalu sesuai dengan yang diharapkan.
  4. Kualitas hasil kerja kadang-kadang di bawah standar yang diharapkan.
- c. Inisiatif: (nilai maksimum = 6)
  1. Dalam menemui kesulitan pekerjaan selalu dapat mencari jalan keluar yang lebih baik.
  2. Mempunyai kemampuan untuk memberikan pendapat yang baik.
  3. Dalam melakukan pekerjaan kadang-kadang mempunyai cara yang lebih baik.
  4. Dalam menemui kesulitan pekerjaan, tidak berusaha mencari jalan keluarnya.
  5. Dalam melakukan pekerjaan selalu menunggu perintah.

Dari ketiga faktor yang terdapat pada lembar penilaian kerja salah satunya adalah faktor yang lebih menekankan kualitas kerja. Hal ini dikarenakan terdapat sedikit masalah di dalam penelitian yang menyangkut kecakapan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya pada suatu pekerjaan. Proses pekerjaan ini berfungsi sebagai dasar di dalam penilaian prestasi kerja, yaitu agar penilai dapat mengetahui apakah karyawan tersebut sudah bekerja sesuai dengan prosedur. Hal ini terjadi karena perusahaan mengalami kesulitan dalam penyesuaian pembuatan prosedur kerja baru untuk pekerja yang baru. Karena setiap pekerjaan memiliki standar kualiti-



tas yang berbeda, maka prosedur kerjanya pun harus disesuaikan dengan kualitas yang harus dicapai. Walaupun demikian karyawan harus tetap bekerja sesuai dengan aturan yang ada, di mana pihak perusahaan dan karyawan membuat suatu perjanjian kerja yang disepakati bersama.

Faktor lain yang terdapat pada lembar penilaian kerja adalah sikap, dimana bagian personalia masih mempertahankan faktor ini karena dirasa cukup penting untuk dinilai.

### **Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja**

Faktor-faktor yang akan mengurangi penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh PT Kemasindo Cepat Nusantara sudah ditentukan sebelumnya. Faktor-faktor tersebut masing-masing mempunyai bobot nilai yang berbeda, yaitu:

- 1) Terlambat, nilainya sebesar 1
- 2) Sakit, nilainya sebesar 0,5
- 3) Izin, nilainya sebesar 3
- 4) Surat peringatan I, nilainya sebesar 5
- 5) Surat peringatan II, nilainya sebesar 10
- 6) Surat peringatan III, nilainya sebesar 15

Dalam pelaksanaannya faktor-faktor pengurang tersebut berguna sebagai data tambahan untuk penentuan hasil akhir dari penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh PT Kemasindo Cepat Nusantara. Jika terdapat faktor pengurang tersebut pada seorang karyawan, maka hasil penilaian prestasi kerja akan dikurangi dengan faktor tersebut sesuai dengan kesalahannya. Hal ini tentunya juga akan menurunkan tingkat prestasi yang akan dicapai oleh seorang karyawan.

### **Waktu Penilaian Prestasi Kerja**

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh PT Kemasindo Cepat Nusantara adalah satu kali dalam setahun, dan biasanya dilakukan pada bulan Januari sampai Desember. Pemberian promosi yang dilakukan oleh PT Kemasindo Cepat Nusantara dilakukan dengan memperhatikan:

- a. Pengalaman (*Seniority*)
- b. Prestasi kerja (*Competence*)
- c. Kombinasi antara pengalaman dan prestasi kerja

Untuk mengetahui hubungan pelaksanaan penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan akan dilakukan pengujian dengan metode statistik yaitu Koefisien Korelasi Rank Spearman. Untuk mendukung metode statistik, dalam penelitian ini telah dilakukan pemberian kuesioner yang berisi 20 pertanyaan tentang variabel-variabel penelitian. Variabel x diperoleh data dari hasil kuesioner tentang pelaksanaan penilaian prestasi kerja, dan variabel y dari hasil kuesioner tentang promosi jabatan. Analisis korelasi bertujuan untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan antara variabel x (pelaksanaan penilaian prestasi kerja) dengan variabel y (promosi jabatan).

			X	Y
Spearman's rho	X	Correlation Coefficient	1.000	.619**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	31	31
	Y	Correlation Coefficient	.619**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	31	31

\*\* - Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Dengan menggunakan analisis korelasi, ternyata koefisien korelasi adalah sebesar 0,619 dan ini berarti bahwa adanya hubungan yang kuat dan positif antara pelaksanaan penilaian prestasi kerja dengan promosi jabatan PT Kemasindo Cepat Nusantara.

Pada output (kolom signifikan (2-tailed) terlihat bahwa nilai probabilitas antara pelaksanaan penilaian prestasi kerja dengan promosi jabatan 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Karena itu disimpulkan bahwa antara pelaksanaan penilaian prestasi kerja dengan promosi jabatan berkorelasi signifikan.

Untuk mengetahui besarnya hubungan pelaksanaan penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan PT Kemasindo Cepat Nusantara dapat dilihat dengan menghitung Koefisien Penentu (*coefficient of determinant*) yaitu:

$$\begin{aligned}
 KP &= rs^2 \times 100\% \\
 &= (0,619)^2 \times 100\% \\
 &= 0,383 \times 100\% \\
 &= 38,3\%
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai Koefisien Penentu sebesar 38,3% yang artinya bahwa kontribusi pelaksanaan penilaian prestasi kerja (x) terhadap promosi jabatan (y) adalah 38,3%, sedangkan 61,7% adalah pengaruh dari faktor-faktor lain.

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Pada prinsipnya pelaksanaan penilaian prestasi kerja di PT Kemasindo Cepat Nusantara adalah sudah cukup baik karena penilaian prestasi kerja yang dahulunya dilakukan secara subyektif saat ini sudah diusahakan untuk dilakukan secara obyektif. Adapun pengetahuan karyawan pada umumnya mengenai siapa yang menilai, waktu penilaian prestasi kerja dan tempat diolahnya serta sifat penilaian, pada dasarnya memperoleh tanggapan cukup baik.

Hal ini dapat dibuktikan dari jawaban kuesioner. Para responden menganggap pelaksanaan penilaian prestasi kerja sudah dilakukan dengan cukup baik dan efektif. Namun ada beberapa responden yang menyatakan ragu-ragu mengenai penilaian prestasi kerja dalam perusahaan seperti:

- Mengenai penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh atasan langsung
- Faktor-faktor yang akan dinilai dalam penilaian prestasi kerja
- Mengenai penilaian prestasi kerja sudah dilaksanakan seobyektif mungkin oleh atasan langsung

- d. Mengenai metode penilaian prestasi kerja yang digunakan oleh perusahaan
- e. Mengenai waktu penilaian prestasi kerja
- f. Pelaksanaan penilaian prestasi kerja sudah berjalan secara efektif
- g. Tempat diolahnya hasil penilaian prestasi kerja
- h. Kesempatan menyanggah hasil dari penilaian prestasi kerja
- i. Mengenai penilaian prestasi kerja yang bersifat rahasia

### **Evaluasi Pelaksanaan Promosi Jabatan pada PT Kemasindo Cepat Nusantara**

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu dasar bagi karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan. Karyawan dengan hasil penilaian prestasi kerja sangat memuaskan dan memuaskan akan mendapat kesempatan untuk dipromosikan jabatannya, atau kalau memang tidak ada jabatan yang kosong karyawan tersebut akan mendapat kenaikan gaji. Namun kenyataannya tidak semua karyawan yang berprestasi dapat langsung dipromosikan karena selain prestasi kerja perusahaan juga mempertimbangkan beberapa hal, seperti terbatasnya formasi jabatan yang tersedia dalam struktur organisasi, kualifikasi serta latar belakang pendidikan dan keahlian karyawan. Responden merasa bahwa penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan oleh PT Kemasindo Cepat Nusantara bermanfaat sebagai dasar pertimbangan promosi jabatan. Namun mereka juga mengetahui dalam menentukan promosi jabatan, perusahaan juga berpedoman pada prestasi kerja, tingkat pendidikan, dan pengalaman kerja karyawan yang bersangkutan. Walaupun kebanyakan dari responden menyatakan sangat setuju dan setuju, namun terdapat beberapa responden yang menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju mengenai promosi jabatan, seperti:

- a. Bahwa pemberian promosi dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi
- b. Pemberian promosi dapat meningkatkan produktivitas karyawan
- c. Pemberian promosi sudah dilaksanakan seobyektif mungkin oleh perusahaan
- d. Inisiatif dan kreatif merupakan syarat penting dalam pemberian promosi pada karyawan
- e. Syarat-syarat pemberian promosi yang dilakukan oleh perusahaan

### **Analisis Hubungan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan pada PT Kemasindo Cepat Nusantara**

Untuk hubungan pelaksanaan penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada karyawan bagian *marketing* PT Kemasindo Cepat Nusantara, dapat dikemukakan bahwa ada pengaruh yang kuat dan positif dari penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil statistik dimana  $r_s = 0,619$ , dengan kontribusi penilaian prestasi kerja terhadap promosi sebesar 38,3% sedangkan sisanya sebesar 61,7% adalah pengaruh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Berdasarkan uji hipotesis yang diperoleh  $t > t$  tabel ( $4,238 > 2,045$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dimana  $H_0$  menyatakan tidak ada hubungan antara pelaksanaan penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan, sedangkan  $H_a$  menyatakan ada hubungan yang signifikan antara pelaksanaan penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan.



Dari kesimpulan di atas dapat diketahui bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja dan promosi jabatan PT Kemasindo Cepat Nusantara sudah berjalan cukup baik. Adapun hal-hal yang perlu diperhatikan agar pelaksanaannya dapat lebih baik lagi, yaitu:

1. Perusahaan sebaiknya mengesampingkan hal-hal seperti ras, agama, jenis kelamin, dan status dalam melakukan penilaian prestasi kerja, sehingga bias dalam penilaian prestasi kerja dapat dihindari.
2. Walaupun perusahaan sudah berusaha seobyektif mungkin dalam melakukan penilaian, namun sebaiknya segi obyektivitas ini menjadi konsentrasi utama dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja, sehingga karyawan akan merasa diperlakukan secara adil.
3. Untuk menghindari unsur subyektivitas di dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja dan di dalam pemberian promosi hendaknya perusahaan memberikan pelatihan khusus kepada penilai, sehingga penilai dapat memberikan suatu penilaian yang adil dan obyektif.
4. Agar pelaksanaan promosi jabatan dapat berjalan dengan baik, sebaiknya perusahaan selalu melakukan evaluasi secara periodik, dengan membahas promosi dan tindaklanjutnya dalam mengatasi hambatan yang ada, sehingga pada akhirnya dapat tercapai tujuan yang diinginkan, baik oleh karyawan maupun oleh perusahaan.

## DAFTAR RUJUKAN

Fathoni, Abdurrahmat. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006

Handoko, T. Hani. ***Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia***. Yogyakarta: BPFE, 2001

Hasibuan, Malayu S.P. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Jakarta: PT Bumi Aksara, Edisi Revisi Cetakan Keenam, 2003

Mathis, Robert L and John H. Jackson. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: PT Salemba Emban Patria.

Terjemahan dari: ***Human Resource Management, Manajemen Sumber Daya Manusia***. Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: PT Salemba Emban Patria. Terjemahan dari: Human Resource Management, 2002

Narbuko, Cholid dan Abu Achmadi. ***Metodologi Penelitian***. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005

Panggabean, Mutiara S. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002



Siagian, Sondang P. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2000

Simamora, Henry. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Yogyakarta: STIE YKPN, 2004

Sumarsono, HM. Sonny. ***Metode Riset Sumber Daya Manusia***. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004

Yarnest. ***Panduan Aplikasi Statistik SPSS Versi 11.0***. Malang: DIOMA, 2004