

**ANALISIS KEBIJAKSANAAN PROMOSI MELALUI  
PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN  
PADA PT. BOSOWA BERLIAN MOTOR  
DI MAKASSAR**



**JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS "45"  
MAKASSAR  
2001**

## HALAMAN PENGESAHAN

Judul : ANALISIS KEBIJAKSANAAN PROMOSI MELALUI  
PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA  
PT. BOSOWA BERLIAN MOTOR DI MAKASSAR

Nama : HERMINA IMELDA F.

Stambuk / Nirm : 4596012002 / 99611104100022

Jurusan : Manajemen

Program Studi : Manajemen Keuangan

Pembimbing I



HASANUDDIN REMMANG, SE, MSc

Mengetahui:

Pembimbing II

  
10-5-21

HERMINAWATI, SE, MM

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh

Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi

Universitas "45" Makassar



Dekan Fakultas Ekonomi



SUKMAWATI MARDJUNI, SE, MSI.

Ketua Jurusan Manajemen



CHAHYONO, SE

## HALAMAN PENERIMAAN

Hari/Tanggal : Selasa, 05 Juni 2001  
Skripsi atas nama : Hermina Imelda F  
No.Stb./Nirm : 4596012002/9961110410002

Telah diterima oleh Panitia Ujian Skripsi Sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas  
"45" Makassar untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh Gelar Sarjana  
Ekonomi pada Jurusan Manajemen.

### PENGAWAS UMUM

**DR. Andi Jaya Sose, SE, MBA**  
(Rektor Universitas "45")

### KETUA :

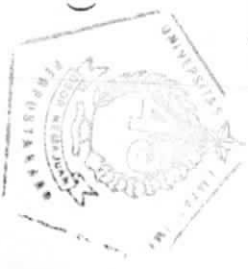
**Sukmawati Mardjuni, SE, M.Si**  
(Dekan Fakultas Ekonomi Universitas "45" Makassar)

### SEKERTARIS

**Seri Suriani, SE**

### PENGUJI :

1. **DR. A. Jaya Sose, SE, MBA**
2. **Anwar Ramli, SE, MSI**
3. **Chahyono, SE, MSI**
4. **Hermiawati Abutakar, SE, MM**



(.....)  
(.....)  
(.....)  
(.....)

## KATA PENGANTAR

Syalom,

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala berkat, kasih dan karuniaNya yang senantiasa dilimpahkan kepada penulis, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan guna memenuhi persyaratan mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas "45" Makassar.

Sesungguhnya skripsi ini berkat bantuan dari berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini tak lupa penulis mengucapkan terima kasih serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak DR. A. Jaya Sose, SE, MBA sebagai rektor Universitas "45" Makassar.
2. Bapak Hasanuddin Remmang, SE, MSc dan Ibu Hermimawati, SE, MM selaku dosen pembimbing I dan dosen pembimbing II, yang telah begitu banyak meluangkan waktunya dengan ikhlas untuk memberi bimbingan, petunjuk dan pengarahan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

3. Dekan Fakultas Ekonomi, para pembantu Dekan, Ketua Jurusan Manajemen, penasehat Akademik serta seluruh dosen dan karyawan pada Fakultas Ekonomi Universitas "45" Makassar atas segala bantuan dalam membimbing dan mengarahkan selama penulis aktif di bangku kuliah.

4. Pimpinan PT. Bosowa Berlian Motor Makassar beserta stafnya yang telah banyak memberikan data dan informasi yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini.
  5. Yang tercinta Orang Tua serta adik penulis yang senantiasa berusaha dan berdoa untuk keberhasilan penulis, Tuhan Memberkati.
  6. Kedua sahabat baikku Ermiati dan Rahmi yang selalu bersama-sama dan saling mendukung sehingga skripsi ini dapat penulis selesaikan.
  7. Teman-teman di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Angkatan 1996 dan rekan-rekan di Universitas "45" yang turut memberi dorongan dan motivasi bagi penulis.
  8. Teman-teman sekost-ku : Ina, Mercy, Yanne, Ellen, Tati, Juli, Hesty, Noni dan lain-lainnya semoga akur selalu.
  9. Ari B. Lasso yang selalu menjadi inspirasi bagi penulis, dimana pun berada semoga selalu dalam lindungannya.
- Semoga segala jerih payah dan pengorbanan yang telah diberikan, mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Kuasa yang disimpan dengan amal baktinya dan senantiasa memberkati dan melimpahkan RahmatNya kepada kita semua,

Amin.

Makassar, .....2001

Penulis

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	
Halaman Pengesahan .....	
Kata Pengantar .....	i
Daftar isi .....	iii
Daftar Tabel .....	vi

### **BAB I. PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Masalah Pokok .....	3
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	4
a. Tujuan .....	4
b. Kegunaan .....	4
1.4 Hipotesis .....	5

### **BAB II. TINJAUAN PUSTAKA**

2.1 Pengertian Manajemen Personalia .....	6
2.2 Fungsi Manajemen Personalia .....	7
2.3 Pengertian Promosi dan Syarat-syarat Promosi .....	11
2.4 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja dan Kegunaan-Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja .....	12
2.5 Pengertian Promosi Jabatan .....	15
2.6 Pengertian Analisa Jabatan .....	18
2.7 Pengertian Karyawan .....	21

<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b> .....	25
3.1 Daerah dan Waktu Penelitian .....	25
3.2 Jenis dan Sumber Data .....	25
3.2.1 Jenis Data .....	25
3.2.2 Sumber Data .....	26
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	26
3.3.1 Penelitian Lapangan .....	26
3.3.2 Penelitian Pustaka .....	27
3.4 Metode Analisis .....	27
3.5 Konsep Operasional .....	29
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	31
4.1 Pentingnya Promosi Jabatan dalam Suatu Perusahaan .....	31
4.2 Promosi Jabatan sebagai Salah Satu Alternatif Peningkatan Prestasi Kerja .....	34
4.3 Dasar Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Sebagai Suatu Pertimbangan Dalam Pemberian Promosi Jabatan .....	36
4.4 Analisis Program Promosi Jabatan pada PT. Bosowa Berlian Motor Makassar Melalui Penilaian Prestasi Kerja Karyawan .....	40
4.4.1 Analisa Perkembangan Karyawan PT. Bosowa Berlian Motor Kotamadya Makassar .....	40
4.4.2 Pelaksanaan Promosi Jabatan Melalui Penilaian Prestasi Kerja Karyawan .....	42

<b>BAB V. PENUTUP</b> .....	52
5.1 Kesimpulan .....	52
5.2 Saran-Saran .....	53
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	
<b>HALAMAN LAMPIRAN</b> .....	





## DAFTAR TABEL

**Tabel I.** Perkembangan Jumlah Karyawan Pada PT. Bosowa Berlian Motor dari Tahun 1995 – 1999

**Tabel II.** Perbandingan Jumlah Karyawan dan Jumlah Jabatan yang Lowong pada

PT. Bosowa Berlian Motor Makassar Tahun 1995 – 1999

**Tabel III.** Jumlah Karyawan yang Mendapat Promosi Jabatan pada PT. Bosowa Berlian Motor Makassar Tahun 1995 – 1999

**Tabel IV.** Penilaian Prestasi Kerja Karyawan yang Mendapat Promosi Jabatan pada PT. Bosowa Berlian Motor Makassar untuk Tahun 1998 dan Tahun 1999



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Setiap pimpinan perusahaan tentunya mengharapakan agar perusahaannya senantiasa mengalami kemajuan dari waktu ke waktu demikian pula hal perolehan laba, serta untuk mempertahankan kelangsungan perusahaan.

Sebagai seorang pimpinan, sudah seharusnya mengidentifikasi serta menganalisa apa yang terjadi, pimpinan dibantu oleh berbagai macam fungsi yang ada di dalam perusahaan dimana fungsi-fungsi itu antara lain : fungsi pemasaran, produksi, pembelanaan dan fungsi personalia. Dari fungsi tersebut penulis hanya membatasi diri pada fungsi personalia dengan lebih mengkhhususkan perhatian pada kebijakan promosi.

Promosi mempunyai arti yang penting bagi setiap perusahaan, sebab dengan promosi kestabilan perusahaan dan moral karyawan akan dapat lebih terjamin. Suatu jabatan pada saat tertentu pasti akan ditinggalkan. Hal ini disebabkan oleh berbagai hal, misalnya karena pensiun, keluar, sakit, meninggal dunia dan sebagainya. Dalam hal ini jabatan kosong itu harus diisi, dimana salah satu cara untuk mengisi kekosongan itu adalah dengan jalan promosi.

Perwujudan dari prinsip orang yang tepat pada jabatan yang tetap, baik dengan jalan promosi ataupun dengan jalan lain bukan saja membawa hasil yang baik

bagi perusahaan, tetapi juga kepada karyawan yang bersangkutan. Salah satu yang mendorong manusia mau bekerja, ialah bila jabatan dan pekerjaannya disenangi.

Pemberian promosi kepada karyawan, tidak harus diartikan untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan karyawan, tetapi harus dihubungkan kedalam kegiatan perusahaan sebagai keseluruhan. Setiap perusahaan harus menganut suatu program promosi agar setiap perusahaan dapat menjalankan aktifitas dengan baik.

Promosi juga diberikan kepada karyawan yang membuktikan kesanggupannya berprestasi yang baik dalam perusahaan dan bila menunjukkan kemampuan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi.

Organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan perusahaan atas prestasi kerja karyawannya. Akan tetapi promosi demikian harus pula didasarkan pada pertimbangan lain, yaitu perhitungan yang matang atas potensi kemampuan yang bersangkutan menduduki posisi yang lebih tinggi.

Praktek promosi lainnya ialah yang didasarkan pada senioritas. Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Banyak perusahaan yang menempuh cara ini dengan tiga pertimbangan yaitu :

- a. Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada perusahaan
- b. Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan
- c. Mendorong perusahaan mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya akan mendapat promosi.

Cara ini mengandung kelemahan, terutama pada kenyataan bahwa pegawai yang paling senior belum tentu merupakan pegawai yang paling produktif, juga belum tentu paling mampu bekerja.

Karena pelaksanaan promosi bagi setiap perusahaan adalah penting dan oleh karena itulah maka penulis memilih judul “Analisis kebijaksanaan promosi melalui penilaian prestasi kerja karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor di Makassar.”

### 1.2. Masalah Pokok

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dapat dikemukakan masalah pokok yang dihadapi oleh PT. Bosowa Berlian Motor di Makassar dalam rangka meningkatkan prestasi kerja karyawan melalui kebijaksanaan promosi adalah sebagai berikut : Apakah kebijaksanaan promosi itu berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor di Makassar.



### 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

#### a. Tujuan

Sebagaimana telah diketahui bersama bahwa setiap kegiatan yang dilakukan oleh manusia mempunyai tujuan tertentu, demikian pula dengan penulisan skripsi ini penulis mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui analisis kebijaksanaan promosi yang digunakan oleh PT. Bosowa Berlian Motor dalam menilai prestasi kerja karyawan
2. Untuk mengetahui sejauh mana penilaian prestasi kerja karyawan mempengaruhi kebijaksanaan promosi.

#### b. Kegunaan

Adapun kegunaan yang diperoleh dalam penulisan skripsi ini adalah :

1. Untuk memberikan pertimbangan kepada pimpinan perusahaan guna meningkatkan prestasi kerja melalui kebijaksanaan promosi
2. Untuk memberikan kontribusi pemikiran yang diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi semua pihak yang memerlukan dalam bahasa yang sama

3. Sebagai salah satu syarat guna menyelesaikan study pada Fakultas Ekonomi Universitas "45".

#### 1.4 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah pokok yang telah dikemukakan diatas, maka penulis menetapkan hipotesis sebagai berikut :

“Diduga dalam penilaian prestasi kerja karyawan dapat mempengaruhi kebijaksanaan promosi pada PT. Bosowa Berlian Motor di Makassar.”



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengertian Manajemen Personalia

Dalam memberikan pengertian mengenai manajemen personalia sangatlah luas pengertiannya, karena masing-masing ahli mempunyai penafsiran sendiri-sendiri tergantung dari sudut mana ia menilai dan menafsirkannya, namun pada prinsipnya memiliki pengertian yang sama. Pada umumnya manajemen yang telah banyak disebut “seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.”

Adapun pengertian manajemen menurut beberapa penulis antara lain, James AF. Stoner (1982) mengemukakan :

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mendapat tujuan yang telah ditetapkan”.

M. Manullang (1981 : 14) mengemukakan manajemen personalia adalah seni dan ilmu memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat direalisasikan adanya keagairahan kerja dari para pekerja.

Berdasarkan pengertian manajemen tersebut dapatlah dikatakan bahwa setiap kegiatan perusahaan perlu direncanakan, diorganisir, diarahkan, dikoordinir dan diawasi agar tercapai tujuan secara efisien dan efektif.

Disamping itu bila dikaji lebih lanjut maka berdasarkan defenisi tersebut di atas dapat pula kita simpulkan bahwa proses manajemen sumber daya manusia adalah suatu rangkaian aktivitas yang memerlukan langkah-langkah prosedur pengelolaan secara berkesinambungan untuk menjaga agar organisasi selalu memperoleh orang-orang yang tepat serta manajemen adalah juga penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.

## 2.2 Fungsi Manajemen Personalia

Dari defenisi yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa manajemen personalia terdiri atas dua jenis fungsi, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Adapun pembagian fungsi –fungsi yang dimaksud tersebut diatas adalah sebagai berikut :

1. Fungsi manajerial terdiri dari :
  - a. Perencanaan ( Planning )
  - b. Pengorganisasian ( Organizing )
  - c. Pengarahan ( Directing )
  - d. Pengawasan ( Planning )
- ad. 1a. Perencanaan ( Planning )

Yaitu fungsi penentuan dari program personalia dalam rangka membantu untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam proses pencapaian tujuan diperlukan partisipasi aktif



manajemen personalia, untuk mengarahkan dengan sebaik-baiknya para karyawan.

ad. lb. Pengorganisasian ( Organizing )

yaitu fungsi mengatur penyelenggaraan organisasi dengan terlebih dahulu merancang susunan hubungan antara jabatan, personel/dan faktor-faktor fisik, dalam pelaksanaan kegiatan mencapai tujuan yang ditetapkan.

ad. lc. Pengarahan ( Directing )

Yaitu fungsi yang harus dilakukan apabila rencana sudah ditetapkan dan organisasi telah dibentuk, sehingga timbul fungsi ketiga yaitu mengarahkan karyawan dalam rangka pelaksanaan tugas/pekerjaan dengan berbagai bentuk motivasi kerja, yang semuanya bertujuan untuk merangsang terselenggaranya kegiatan dalam organisasi perusahaan.

ad. ld. Pengawasan ( Controlling )

Yaitu mengamati dan membandingkan realisasi dengan perencanaan dan mengoreksi apabila terjadi penyimpangan, fungsi ini dapat pula diartikan sebagai pengendalian pelaksanaan rencana agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Fungsi operasional terdiri dari :

a. Pengadaan ( Procurement )

- b. Pengembangan ( Development )
  - c. Pemberian kompensasi ( Compensation )
  - d. Pengintegrasian ( Integration )
  - e. Pemeliharaan ( Maintenance )
- ad. 2a. Pengadaan ( Procurement )

Yaitu fungsi kebutuhan karyawan, cara bagaimana mendapatkannya, syarat-syarat apa yang harus dipenuhi, mengadakan koreksi dan orientasi dan menetapkannya sesuai dengan kriteria job analisis diterima tidaknya seorang calon karyawan dan menempatkan sesuai kecakapan dan keterampilan yang dimiliki pada lowongan yang tersedia.

ad. 2b. Pengembangan ( Development )

Yaitu fungsi untuk meningkatkan kecakapan dan keterampilan karyawan melalui pendidikan dan latihan kerja, dengan maksud agar kemampuan para karyawan dapat berpacu dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dari kecakapan dan keterampilan yang dimiliki, mereka dapat dipromosikan pada suatu jabatan struktural yang lebih tinggi, ataukah pada jabatan fungsional yang lebih mantap sehingga mampu mengembangkan prestasi kerja yang lebih baik.

ad. 2c. Pemberian kompensasi ( Compensation )

Yaitu fungsi manajemen personalia yang mengatur imbalan jasa kepada karyawan, sesuai dengan tenaga, pikiran dan waktu yang dikorbankan untuk mencapai tujuan perusahaan. Fungsi ini sering pula disebut dengan istilah penggajian/pengupahan, yang diberikan dalam bentuk uang atau bentuk barang yang dapat dinilai dengan uang.

ad. 2d. Pengintegrasian ( Integration )

Yaitu fungsi yang mengatur penyesuaian keinginan karyawan dengan keinginan organisasi, sehingga perlu ditelusuri sikap dan perilaku para karyawan, agar dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam manajemen, apabila menentukan suatu kebijaksanaan sehubungan dengan pembinaan para karyawan.

ad. 2e. Pemeliharaan ( Maintenance )

Yaitu fungsi terakhir dalam manajemen personalia yang bertujuan untuk mengatur dan meningkatkan kondisi kerja yang menyenangkan dengan menitikberatkan pada kondisi fisik berupa menjamin kesehatan, keamanan dan kesejahteraan karyawan, sehingga mereka mampu bekerja dengan baik, aman, tertib dan damai dengan demikian dapat menjamin tercapainya tujuan perusahaan, serta terpenuhinya kepuasan para karyawan.

Dari beberapa fungsi manajemen personalia yang telah dijelaskan dengan singkat, salah satu dari fungsi itu akan menjadi sorotan dalam pembahasan skripsi ini

yaitu fungsi pengembangan ( Development ), yang dijadikan instrumen dalam analisis promosi jabatan pada perusahaan yang menjadi objek penelitian.

### 2.3 Pengertian Promosi dan Syarat-Syarat Promosi

kata promosi merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, yaitu promotion yang berarti kenaikan jabatan. Dengan demikian promosi akan selalu diikuti dengan tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya.

Alex S. Nitsemio dalam buku manajemen personalia ( 1980 : 34 ) mengemukakan promosi adalah proses kegiatan pemindahan karyawan dari suatu jabatan kepada jabatan lain yang lebih tinggi.

M. Manullang ( 1981 : 107 ) mengemukakan promosi berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.

Dengan pengertian tersebut dapatlah ditarik kesimpulan bahwa tujuan promosi jabatan adalah untuk menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat serta mendorong karyawan untuk dapat bekerja lebih giat.

Syarat-syarat yang diperlukan dalam rangka promosi adalah :

- Pengalaman
- Tingkat pendidikan
- Loyalitas

- Kejujuran
- Tanggung jawab
- Prestasi kerja
- Inisiatif dan kreatif

#### **2.4 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja dan Kegunaan-Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja**

T. Hani Handoko, mengemukakan pendapatnya tentang penilaian prestasi kerja adalah :

“Penilaian prestasi kerja ( Performance appraisal ) adalah proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”

Jadi penilaian prestasi kerja atau performance appraisal menunjukkan semua prosedur formal yang digunakan dalam organisasi untuk melihat kepribadian, sumbangan dan kemungkinan potensial dari kelompok. Penilaian prestasi kerja merupakan penilaian terhadap hasil yang telah dicapai termasuk tingkah laku untuk mencapai hasil tertentu.

Bagi para karyawan, penilaian prestasi kerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya.

Bagi perusahaan, hasil penilaian prestasi kerja para karyawan sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutimen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perbaikan Prestasi Kerja  
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
2. Penyesuaian-Penyesuaian Kompensasi  
Evaluasi prestasi kerja dapat membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. 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.
4. Kebutuhan-Kebutuhan Latihan dan Pengembangan



Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-Penyimpangan Proses Staffing

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

7. Ketidak-Akuratan Informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan 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 keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

8. Kesalahan-Kesalahan Desain Pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

#### 9. Kesempatan Kerja yang Adil

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

#### 10. Tantangan-Tantangan Eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

#### 2.5 Pengertian Promosi Jabatan

Salah satu dorongan orang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Sudah menjadi sifat dari manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai pada saat ini. Oleh karena itu mereka menginginkan suatu "kemajuan" dalam hidupnya. Kesempatan untuk maju dalam perusahaan atau organisasi sering disebut promosi (naik pangkat).



Menurut M. Manullang promosi berarti kenaikan pangkat yang menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.

Meskipun dimuka telah disinggung bahwa manusia pada umumnya, menginginkan kemajuan dalam hidupnya, tidak berarti bahwa semua orang (karyawan mau dinaikan pangkat). Adanya karyawan yang tidak mau dinaikan pangkat menjadi supervisi misalnya. Beberapa sebab yang bisa disebutkan disini mengapa seseorang menolak untuk dinaikan pangkatnya. Pertama perbedaan gaji yang diterima mungkin dianggap tidak seimbang dengan tambahan tanggung jawab. Kedua, mereka merasa segan meninggalkan kelompok lamanya untuk masuk kelompok baru yang belum pasti sikap penerimaannya. Seorang karyawan yang diangkat menjadi mandor misalnya, terpaksa harus meninggalkan rekan-rekan lamanya ( Bagaimanapun kedudukan dia sekarang menjadi "lain" ), untuk masuk kelompok baru ( dalam hal ini mandor ). Ketiga adalah faktor "keamanan" yang dirasakan oleh karyawan yang dipromosikan, pekerjaan yang baru selalu menyangkut resiko dan tanggung jawab baru menyangkut perubahan. Kalau pada pekerjaan yang lama mereka telah mempunyai keahlian dan menguasainya, pada pekerjaan yang baru selalu ada fakto-faktor ketidak pastian.

Meskipun tidak semua karyawan yang dipromosikan, tetapi pada umumnya karyawan menginginkan promosi ini ia berada, oleh karena dengan promosi itulah ia akan mendapat hak-hak yang bersifat material misalnya kenaikan pendapatan,

perbaikan fasilitas, sedangkan hak yang tidak bersih material misalnya status sosial dan rasa bangga.

Tindakan promosi pimpinan terhadap karyawan, pada umumnya tidak dapat ditanyakan dengan jelas. Sebab hal itu banyak tergantung pada beberapa hal yang sulit untuk diketahui sebelumnya. Sungguhpun misalnya saat promosi dari seseorang karyawan sudah merupakan suatu keharusan, namun kadang-kadang hal tersebut tidak atau belum direalisasikan. Karena tidak adanya lowongan atau promosi yang mengizinkan. Tetapi sebaliknya yang dapat terjadi, bahwa tindakan promosi yang harus dijalankan meskipun belum saatnya, apabila suatu badan usaha sudah berjalan baik, maka lowongan yang kosong sering tidak dapat diketahui dengan pasti sebelumnya, ia hanya dapat diramalkan tetapi bila hal-hal itu sungguh terjadi, misalnya karena seorang karyawan tiba-tiba meninggal dunia, selalu sakit-sakitan, minta berhenti dan sebagainya. Karena adanya kebijaksanaan untuk mempersiapkan orang-orang tertentu bilamana posisi tertentu tidak dapat lagi memangku jabatannya.

Program promosi yang baik akan sangat menguntungkan tidak hanya kepada karyawan tetapi juga kepada organisasi, karena dapat meningkatkan moral karyawan, meningkatkan efisiensi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Ada beberapa alasan mengapa promosi harus diprogramkan secara baik dalam organisasi :

- a. Promosi adalah jenjang kenaikan karyawan yang dapat menimbulkan kepuasan pribadi, kebanggaan. Disamping itu ada harapan perbaikan dan penghasilan.
- b. Promosi menimbulkan pengalaman dan pengetahuan baru karyawan dan itu merupakan daya pendorong bagi karyawan lain.
- c. Promosi akan mengurangi angka permintaan berhenti karyawan (lembur turnover) karena pegawai mempunyai tambahan kerja di tempat itu.
- d. Promosi dapat meningkatkan semangat kerja para karyawan dalam organisasi dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.
- e. Adanya kesempatan promosi untuk membangkitkan kemauan untuk maju pada karyawan itu sendiri dan juga menimbulkan kesungguhan dalam mengikuti pendidikan dan latihan yang diselenggarakan oleh perusahaan.
- f. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai ( multiplier effect ) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.

## **2.6 Pengertian Analisa Jabatan**

Analisa jabatan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan dapat dicapai. Untuk lebih jelasnya mengenai pengertian analisa jabatan, maka berikut ini penulis mengetengahkan pengertian yang dikemukakan oleh ahli, yaitu sebagai berikut :

Alex Nitsemito ( 1988 : 18 ) memberikan pengertian mengenai analisa jabatan sebagai berikut :

“Analisa jabatan adalah suatu kegiatan untuk memberikan analisa pada setiap jabatan, sehingga dengan demikian akan memberikan pula gambaran tentang syarat-syarat yang diperlukan bagi setiap karyawan untuk jabatan tertentu”.

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan tersebut di atas maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa analisa jabatan merupakan suatu syarat-syarat yang digunakan untuk mendapatkan informasi atau keterangan dalam suatu jabatan guna berbagai keperluan dalam perusahaan. Dalam analisa jabatan terdapat dua bagian yang penting, yaitu :

1. Diskripsi Jabatan

Diskripsi jabatan menjelaskan mengenai tugas-tugas maupun wewenang serta tanggung jawab setiap jabatan dalam suatu perusahaan. Diskripsi jabatan ini menitikberatkan pada pekerjaan yang akan dikerjakan atau dengan kata lain lebih mengkhususkan diri pada penjelasan tentang sifat-sifat pekerjaan. Hal-hal yang termasuk dalam diskripsi jabatan adalah sifat pekerjaan, tugas-tugas pekerjaan, rangkaian pekerjaan serta keterangan-keterangan pekerjaan dan peralatan yang akan dipergunakan.

2. Specification Jabatan

Specification jabatan atau syarat jabatan membicarakan tentang karyawan yang akan mengerjakan suatu pekerjaan atau yang akan menduduki suatu jabatan tertentu. Dasar untuk menilai seseorang yang akan menempati suatu jabatan adalah dari hasil diskripsi jabatan. Adapun yang perlu diperhatikan dalam spesifikasi jabatan adalah umur, tingkat pendidikan, keadaan fisik, jenis kelamin dan sebagainya.

Jadi sebenarnya specification jabatan adalah hasil dari diskripsi jabatan yang keduanya tercakup dalam analisa jabatan. Setelah kegiatan peneltapan analisa jabatan dan penarikan tenaga kerja dilakukan dengan baik, maka kegiatan manajemen personalia selanjutnya adalah mengadakan seleksi. Seleksi bertujuan untuk mendapatkan karyawan dalam jumlah dan kualitas yang dibutuhkan oleh perusahaan serta diharapkan agar karyawan tersebut dapat memberikan kemampuan kerja semaksimal mungkin.

Adapun tujuan analisa jabatan sebagaimana diuraikan oleh Alex S. Nitisemito (1982 : 28) adalah sebagai berikut :

1. Sebagai pedoman atau landasan untuk menerima dan penempatan karyawan
2. Sebagai landasan untuk menentukan jumlah karyawan
3. Sebagai landasan untuk melaksanakan mutasi
4. Sebagai pedoman untuk melaksanakan promosi
5. Sebagai pedoman untuk melaksanakan latihan
6. Sebagai pedoman untuk melaksanakan kompensasi

7. Sebagai landasan untuk memenuhi kebutuhan peralatan.

## 2.7 Pengertian Karyawan

Tidak dapat disangkal lagi bahwa keberadaan serta peranan karyawan baik dalam instansi pemerintahan maupun lembaga-lembaga swasta adalah sangat penting dan menentukan. Karena karyawan pada instansi pemerintah adalah merupakan aparatur negara yang menyelenggarakan roda pemerintahan sekaligus sebagai pelaksana pembangunan dalam mewujudkan tujuan nasional. Sedangkan karyawan pada badan usaha-badan usaha milik negara (BUMN), adalah karyawan yang bekerja melaksanakan aktivitas berdasarkan ketentuan dari masing-masing departemen yang menaunginya yang bertujuan untuk mendapatkan laba untuk kepentingan negara guna kepentingan rakyat. Sedangkan pada lembaga-lembaga swasta karyawan adalah merupakan penggerak dan pelaksana ekonomi serta aktivitas manajemen yang menaunginya.

Pada umumnya masyarakat membedakan bahwa istilah pegawai diperuntukkan bagi orang-orang yang bekerja pada instansi pemerintah, sedangkan karyawan merupakan orang-orang yang bekerja pada lembaga-lembaga swasta.

Namun dalam penulisan skripsi ini, penulis memberikan pengertian karyawan dan pegawai adalah sama. Karyawan atau pegawai adalah orang, baik laki-laki maupun perempuan yang melakukan pekerjaan dan mendapat imbalan jasa berupa gaji, bonus dan tunjangan dari pemerintah atau lembaga-lembaga swasta, dimana ia mengabdikan

dirinya. Untuk lebih jelasnya mengenai pengertian pegawai atau karyawan, maka berikut ini penulis mengutip pendapat dari beberapa ahli, antara lain :

H. Nainggolan ( 1983 : 3 ), memberikan pegawai sipil adalah :

“Pegawai adalah pelaksana peraturan perundang-undangan oleh sebab itu wajib berusaha agar setiap saat peraturan perundang-undangan ditaati oleh masyarakat”.

Sejalan dengan pengertian tersebut di atas, maka diketahui bahwa pegawai atau karyawan adalah orang yang menyelenggarakan atau mengerjakan suatu kegiatan pemerintahan atau pembangunan sesuai dengan perundang-undangan. Pengertian pegawai atau karyawan sebelum dikeluarkan atau ditetapkan mengenai pokok-pokok perundang-undangan No.8 tahun 1974, pasal 5.

Setiap pegawai negeri sipil wajib mentaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melaksanakan setiap tugas kedinasan yang dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab.

Di dalam undang-undang pokok kepegawaian No. 18 tahun 1961 pasal 1, dinyatakan bahwa :

“Pegawai adalah mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan dan diangkat menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku dan dipekerjakan dalam suatu jabatan oleh pejabat negara yang berwenang”.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dimana pada dasarnya pegawai adalah orang yang menghasilkan suatu karya dan telah memenuhi syarat yang telah ditentukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Jadi apabila dihubungkan dengan lembaga swasta, maka pegawai atau karyawan adalah merupakan orang yang melaksanakan kegiatan operasional perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Selanjutnya dalam pasal 1 undang-undang No. 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian adalah :

“Pegawai negeri sipil adalah mereka setelah memenuhi segala syarat yang telah ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan”.

Sejalan dengan ketiga pengertian yang telah dikemukakan tersebut di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa karyawan adalah orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapatkan imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Dari pengertian tersebut di atas, maka ada empat hal pokok yang terdapat didalamnya yaitu :

1. Setiap orang yang setelah memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan.
2. Diangkat oleh pejabat yang berwenang.
3. Diserahi jabatan atau tugas.
4. Digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.



Jadi pada dasarnya pegawai adalah orang, baik laki-laki maupun perempuan yang telah memenuhi syarat untuk melakukan suatu pekerjaan yang mendapat imbalan berupa gaji dan tunjangan dimana dia melakukan suatu pekerjaan.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Daerah dan Waktu Penelitian

Adapun lokasi penelitian adalah PT. Bosowa Berlian Motor di Makassar, tepatnya di jalan Urip Sumohardjo No. 118 Km. 5 Makassar Sulawesi Selatan.

Perusahaan ini pada mulanya bernama CV. Moneter yang didirikan pada tanggal 22 Februari 1978, kemudian pada tanggal 6 April 1978 ditingkatkan statusnya menjadi PT. dengan nama PT. Moneter Motor.

Dan kemudian pada tanggal 14 Oktober 1980 dirubah namanya menjadi PT. Bosowa Berlian Motor yang beralamatkan di jalan Gunung Bawakaraeng No. 138. Dan mulai pada tahun 1987 PT. Bosowa Berlian Motor Makassar telah menempati gedung kantornya yang baru yakni di jalan Urip Sumohardjo.

Waktu yang digunakan untuk penelitian adalah kurang lebih empat bulan, dimulai dari bulan November 2000 sampai dengan bulan Februari 2001.

#### 3.2 Jenis dan Sumber Data

Dalam penulisan skripsi ini, jenis dan sumber data yang digunakan adalah :

1. Jenis Data

- a. Data kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka hasil penilaian oleh departemen personalia perusahaan.
- b. Data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari dalam perpustakaan perusahaan. Dalam bentuk informasi baik secara lisan maupun secara tertulis.

## 2. Sumber Data

- a. Data intern, yaitu data dari dalam perusahaan yang merupakan data primer yang diperoleh dari hasil pengamatan langsung serta wawancara dengan pimpinan perusahaan, kepala bagian personalia serta beberapa karyawan di lingkungan perusahaan.
- b. Data ekstern, yaitu data dari luar perusahaan yang merupakan data sekunder yang diperoleh dari laporan serta dokumen perusahaan yang berkaitan dengan pembahasan skripsi ini.

## 3.3 Metode Pengumpulan Data

Penulis menggunakan beberapa untuk pengumpulan data sebagai berikut :

### 1. Penelitian Lapangan ( Field Research )

Adalah penelitian yang dilakukan secara langsung terhadap obyek penelitian yaitu dengan wawancara langsung kepada pimpinan perusahaan beserta staf

yang berkompeten sehingga dapat diperoleh data yang dibutuhkan sehubungan dengan materi yang dibahas, disamping itu juga melakukan observasi pada perusahaan tersebut sehingga dapat melihat langsung keadaan perusahaan yang sebenarnya.

## 2. Penelitian Pustaka ( Library Research )

Adalah penelitian yang dilakukan dengan mengambil referensi dari berbagai literatur serta beberapa karya ilmiah yang erat hubungannya dengan masalah yang dibahas dalam penulisan skripsi ini.

### 3.4 Metode Analisis

Dalam pembahasan skripsi ini penulis menggunakan metode rating scale.

Dalam metode ini evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Seperti ditunjukkan pada gambar di bawah ini yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko ( 1998 : 144 );



### RATING SCALE

Nama Karyawan :

Departemen :

Nama Penilai :

Tanggal :

Faktor-Faktor Penilaian	Sangat Baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat Jelek
	1. Keadaan	-	-	-	-
2. Inisiatif	-	-	-	-	-
3. Kehadiran	-	-	-	-	-
4. Sikap	-	-	-	-	-
5. Kerjasama	-	-	-	-	-
n. Kualitas hasil kerja total	- +	- +	- +	- +	- - = -
<b>Skor Total</b>					



### 3.5 Konsep Operasional

- Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan sumber daya manusia untuk mendapatkan tujuan yang telah ditetapkan.
- Manajemen Personalia adalah suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antara lain, planning, organizing, directing dan controlling sehingga efektifitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan.
- Promosi adalah pemindahan karyawan dari departemen yang satu ke departemen yang lain pada tingkat yang lebih penting.
- Promosi Jabatan adalah pemindahan karyawan dari jabatan sebelumnya ke jabatan atau kedudukan yang lebih tinggi dari jabatan semula.
- Penilaian Prestasi Kerja adalah proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawannya.
- Karyawan adalah orang yang menghasilkan suatu karya dan telah memenuhi syarat yang telah ditentukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Pentingnya Promosi Jabatan dalam Suatu Perusahaan

Adalah kenyataan dalam kehidupan suatu perusahaan, baik perusahaan pemerintah maupun lembaga-lembaga swasta bahwa sumber daya manusia memainkan peranan yang sangat menentukan dalam pencapaian usaha suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Manusia merupakan faktor penggerak dilingkungan setiap organisasi kerja. Volume beban kerjanya hanya dapat terwujud apabila didukung oleh manusia yang terhimpun atau menghimpun diri didalamnya, baik secara sendiri-sendiri maupun melalui kerja sama, memiliki motivasi kerja yang kuat untuk melaksanakannya. Setiap pimpinan dilingkungan perusahaan harus memiliki kemampuan dalam menggerakkan dan memotivasi agar setiap personil dilingkungannya bersedia melakukan tugasnya secara efektif dan efisien.

Pelaksanaan tugas-tugas yang berlangsung secara efektif dan efisien sangat besar pengaruhnya terhadap penilaian prestasi kerja. Prestasi kerja akan meningkat bilamana pengelolaan karyawan secara baik dan benar, sejak proses seleksi, penempatan dan pendayagunaan, pembinaan sampai kepada saat pemberhentiannya. Pengelolaan manusia yang baik selalu akan menimbulkan perasaan senang dan puas dalam bekerja, juga akan menumbuhkan dan mengembangkan perasaan memiliki,

perasaan ikut bertanggung jawab, dan perasaan ingin berpartisipasi dalam berbagai kegiatan. Perasaan dan sikap terhadap pekerjaan seperti ini merupakan awal prestasi yang memungkinkan terwujudnya prestasi kerja yang dikehendaki.

Selanjutnya perlakuan secara manusiawi untuk meningkatkan prestasi kerja dalam manajemen personalia, berkenaan juga dengan kemampuan memberikan penghargaan yang wajar atas hasil atau prestasi individu dan sebaliknya memberikan sanksi dan hukuman yang adil dan bijaksana terhadap pelanggaran atau kesalahan, agar tidak diulangi dan agar tidak menjadi faktor penghambat bagi pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Penghargaan dapat bersifat material dan dapat juga bersifat nonmaterial yang sama pentingnya dalam upaya meningkatkan moral kerja karyawan. Gairah atau moral kerja yang tinggi merupakan faktor yang positif bagi peningkatan prestasi kerja, baik yang bersifat material maupun yang berupa jasa dan pelayanan bagi berbagai pihak yang memerlukannya.

PT. Bosowa Berlian Motor sebagai suatu perusahaan yang bergerak dibidang perdagangan kendaraan bermotor Mitsubishi didalam upaya peningkatan prestasi kerja, dimana perlakuan secara manusiawi lebih diutamakan. Sebagai satuan organisasi kerja, PT. Bosowa Berlian Motor tidak dapat mengelakkan kegiatan promosi dalam rangka dinamika kerja perusahaan, yang diupayakan agar bermanfaat bagi peningkatan prestasi kerja. Sehubungan dengan hal tersebut, maka perlu diketengahkan beberapa sebab atau alasan didalam melaksanakan promosi jabatan, yang tidak terlepas dari pertimbangan-pertimbangan subyektif. Dengan kata lain



promosi hanya dilakukan dengan sebab-sebab yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan, dan bukan atas dasar suka atau tidak suka (like and dislike) pada karyawan tertentu atau alasan lain seperti hubungan keluarga, dengan mempromosikan seseorang yang tidak berprestasi untuk menggantikan seseorang yang lebih berprestasi, hanya karena memiliki hubungan keluarga dengan pihak yang berwenang didalam memutasikan atau mempromosikan karyawan dilingkungan perusahaan. Adapun sebab-sebab didalam melakukan promosi jabatan adalah sebagai berikut :

a. Kejenuhan didalam bekerja

Seorang karyawan yang terlalu lama bekerja pada suatu unit kerja sering menunjukkan kejenuhan, yang nampak pada menurunnya semangat atau gairah kerja, sehingga berakibat pada menurunnya prestasi atau produktivitasnya dalam melaksanakan tugasnya. Banyak sebab yang menimbulkan kejenuhan ini, seperti anggapan bahwa pihak pimpinan tidak memperhatikan kenaikan pangkat atau jabatan, sedangkan yang bersangkutan telah lama mengabdikan pada perusahaan. Dengan memindahkan atau mempromosikan yang bersangkutan, diharapkan dalam situasi dan lingkungan kerja yang baru kejenuhan akan hilang dan tugas akan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

b. Perasaan tidak puas karena sifat dan jenis pekerjaan yang tidak sesuai dengan minat dan kemampuan yang dimiliki. Kondisi seperti ini berakibat karyawan

kehilangan kreativitas dan inisiatif dalam bekerja, sehingga pelaksanaan tugas tidak dirasakan sebagai perluasan dan pendalaman yang bermanfaat bagi dirinya. Dengan memutasikan atau memprossikan karyawan tersebut pada bidang pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, maka dapat diharapkan perkembangannya kreativitas dan inisiatif yang bermuara pada peningkatan prestasi atau produktivitas kerjanya.

- c. Kekosongan karyawan untuk jabatan yang penting yang mengharuskan melakukan mutasi atau promosi jabatan dengan mengambil karyawan yang terbaik prestasinya dari unit kerja yang lain, tanpa mengakibatkan unit kerja yang lain yang ditinggalkan menurun produktivitasnya. Hal ini biasanya diakibatkan oleh berbagai hal, seperti adanya karyawan yang meninggal dunia atau sakit dan sebagainya sehingga tempat kosong tersebut dapat diisi oleh karyawan yang memiliki kemampuan minimal sesuai dengan yang digantikan tersebut.

#### **4.2 Promosi Jabatan sebagai Salah Satu Alternatif Peningkatan Prestasi Kerja**

Sebagaimana yang telah dikemukakan bahwa promosi jabatan adalah merupakan kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Pelaksanaan promosi jabatan dalam suatu perusahaan sering terjadi karena perusahaan mengalami ekspansi atau karena adanya lowongan kerja yang harus segera diisi. Perwujudan dan prinsip karyawan yang tepat pada jabatan yang tepat dengan jalan promosi bukan saja akan

membawa hasil yang baik bagi perusahaan, akan tetapi dapat pula berakibat baik bagi karyawan yang bersangkutan. Salah satu hal yang mendorong manusia mau bekerja ialah apabila pekerjaannya atau jabatannya disenangi. Selain dari pada hal tersebut diatas, maka hal lain yang merangsang karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik adalah dengan adanya promosi jabatan.

Pemberian promosi jabatan pada karyawan tidak harus diartikan untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan karyawan, tetapi harus juga dihubungkan kedalam kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Setiap perusahaan yang menganut suatu sistem program promosi jabatan bertujuan agar karyawan perusahaan tersebut dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik. Disamping itu promosi juga diberikan kepada karyawan yang membuktikan kesanggupannya dan loyaltasnya kepada perusahaan dan juga yang menunjukkan kemampuan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi. Jadi pada dasarnya promosi dilakukan tidak saja untuk mengisi suatu jabatan yang kosong, akan tetapi harus dimanfaatkan juga untuk meningkatkan motifasi dan gairah kerja yang bermuara pada peningkatan prestasi kerja. Oleh karena itu promosi jabatan harus bersifat pemberian penghargaan atas prestasi seorang karyawan. Promosi jabatan mengandung maksud sebagai sistem pengembangan karier dan sistem prestasi dengan memberi peluang yang seluas-luasnya bagi setiap karyawan untuk bersaing secara jujur dan sportif.

Promosi jabatan dilaksanakan sebagai pemberian penghargaan terhadap prestasi seorang karyawan, sehingga dapat memberikan motifasi yang positif dalam

peningkatan prestasi kerja. Ada dua alasan yang memungkinkan timbulnya dorongan kerja yang positif terhadap prestasi kerja yaitu :

a. Promosi jabatan berarti juga memberikan tunjangan jabatan struktural, kenaikan pangkat atau golongan berarti juga kenaikan atau penambahan gaji. Penambahan penghasilan itu merupakan faktor material yang mendorong karyawan bekerja secara sungguh-sungguh, dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja.

b. Promosi memberikan perubahan status sosial, yang akan diiringi perasaan bangga atas prestasi yang dicapai, sehingga mendorong untuk mempertahankan dan meningkatkannya.

Jadi jelaslah bahwa promosi jabatan merupakan salah satu alat motifasi yang sangat efektif didalam upaya untuk meningkatkan prestasi kerja bagi setiap karyawan dalam suatu perusahaan.

#### **4.3 Dasar Penilaian Prestasi Kerja Karyawan sebagai Suatu Pertimbangan dalam Pemberian Promosi Jabatan**

Untuk melaksanakan pemberian motifasi melalui promosi jabatan, maka sebelumnya harus diadakan penilaian prestasi kerja bagi setiap karyawan. Penilaian ini bukan saja penting bagi karyawan, akan tetapi juga penting bagi perusahaan,

sebab hasil penilaian itu dapat digunakan untuk mengetahui baik buruknya perkembangan perusahaan.

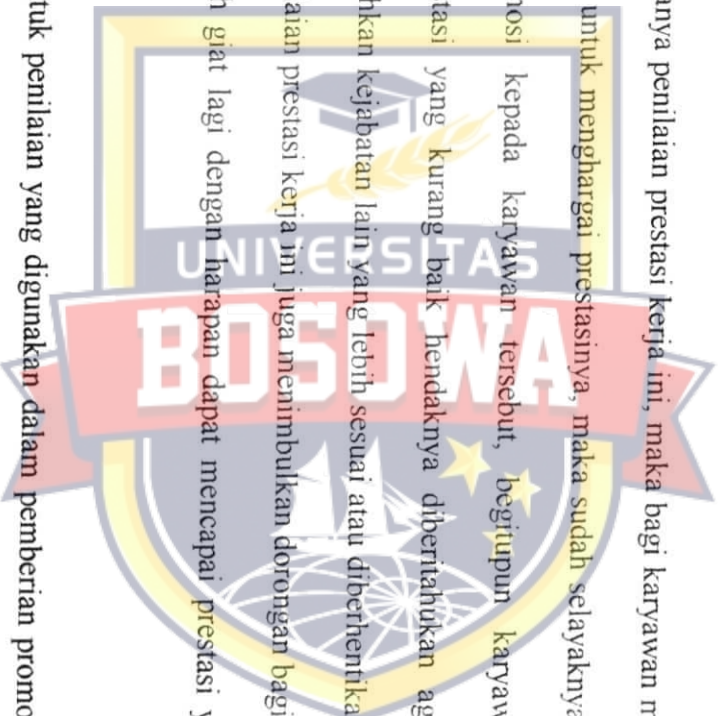
Sejak calon karyawan diterima bekerja dalam perusahaan, maka sebaiknya evaluasi sudah dilaksanakan. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang keadaan perusahaan maupun terhadap diri calon karyawan. Evaluasi meliputi semua hal yakni semua yang merupakan syarat yang telah ditetapkan untuk dapat dipromosikan, misalnya tentang keandalan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama dan lain-lain. Meskipun demikian setiap perusahaan hendaknya dapat memberikan evaluasi selengkap-lengkapya dan terus-menerus.

Dari penjelasan tersebut di atas, nampak bahwa evaluasi yang dilakukan dalam rangka promosi jabatan hendaknya dilakukan secara rutin, lengkap dan obyektif. Namun masih timbul pertanyaan tentang kebenaran dari evaluasi itu sendiri. Masalah ini perlu dijawab, sebab sebenarnya evaluasi ini akan mempengaruhi ketetapan keputusan untuk promosi. Dengan kata lain, evaluasi untuk promosi, jabatan harus dijaga seobyektif mungkin sebab menyangkut hasil perusahaan dan masa depan karyawan.

Untuk dapat menjamin keobyektifannya, maka kepala tim penilai diberikan kesadaran tentang arti penting untuk bertindak secara obyektif dalam menilai, dan karyawan perlu diberitahu nilainya masing-masing, cara-cara serta dasar penilaian tersebut. Memang untuk melakukan penilaian terhadap karyawan tidak selamanya

mudah, bahkan kesukaran-kesukaran dalam melakukan penilaian dapat terjadi. Meskipun terdapat kesukaran dalam melaksanakan penilaian, namun bagi perusahaan yang baik untuk mengadakan pemberian promosi harus melakukan penilaian prestasi kerja terhadap karyawannya, sebab hasil dari penilaian tersebut dapat dijadikan pedoman untuk mengadakan latihan, promosi maupun dalam melakukan transfer jabatan.

Dengan adanya penilaian prestasi kerja ini, maka bagi karyawan menunjukkan prestasi yang baik untuk menghargai prestasinya, maka sudah selayaknya pimpinan memberikan promosi kepada karyawan tersebut, begitupun karyawan yang menunjukkan prestasi yang kurang baik hendaknya diberitahukan agar supaya diperbaiki, dipindahkan kejabatan lain yang lebih sesuai atau diberhentikan saja dari pekerjaannya. Penilaian prestasi kerja ini juga menimbulkan dorongan bagi karyawan untuk bekerja lebih giat lagi dengan harapan dapat mencapai prestasi yang lebih tinggi.



Adapun bentuk penilaian yang digunakan dalam pemberian promosi jabatan pada PT. Bosowa Berlian Motor di Makassar adalah dengan menggunakan metode Rating Scale sebagai berikut:

PT. BOSOWA BERLIAN MOTOR

Nama Karyawan :

Departemen :

Nama Penilai :

Tanggal :

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman					
2. Loyalitas					
3. Kehadiran					
4. Sikap					
5. ketekunan					
6. Ketelitian					
7. Kepemimpinan					
8. Inisiatif					
9. Tanggung jawab					
10. Kerjasama					
11. Kecepatan					
12. Kualitas hasil kerja total	- +	- +	- +	- +	-- = -
Skor total					



Catatan untuk penilaian :

Sangat baik	= 9
Baik	= 8
Sedang	= 6
Jelek	= 5
Sangat jelek	= 0

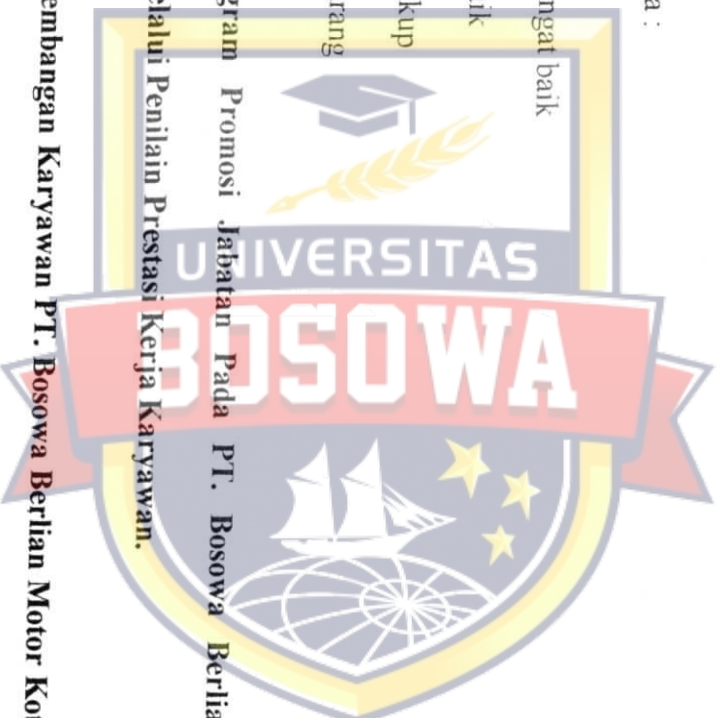
Untuk skor totalnya :

Skor 90 – 100	= sangat baik
Skor 70 – 89	= baik
Skor 50 – 69	= cukup
Skor 0 – 49	= kurang

#### 4.4 Analisis Program Promosi Jabatan Pada PT. Bosowa Berlian Motor Makassar Melalui Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.

##### 4.4.1 Analisa Perkembangan Karyawan PT. Bosowa Berlian Motor Kota Madya Makassar

Sudah menjadi ketentuan bagi setiap badan usaha baik swasta maupun pemerintah, bahwa masalah tenaga kerja merupakan sumber daya yang perlu dikembangkan dengan baik karena merupakan komponen yang sangat penting dan diperlukan dalam proses produksi maupun pengelolaan usaha. Oleh karena itu dengan





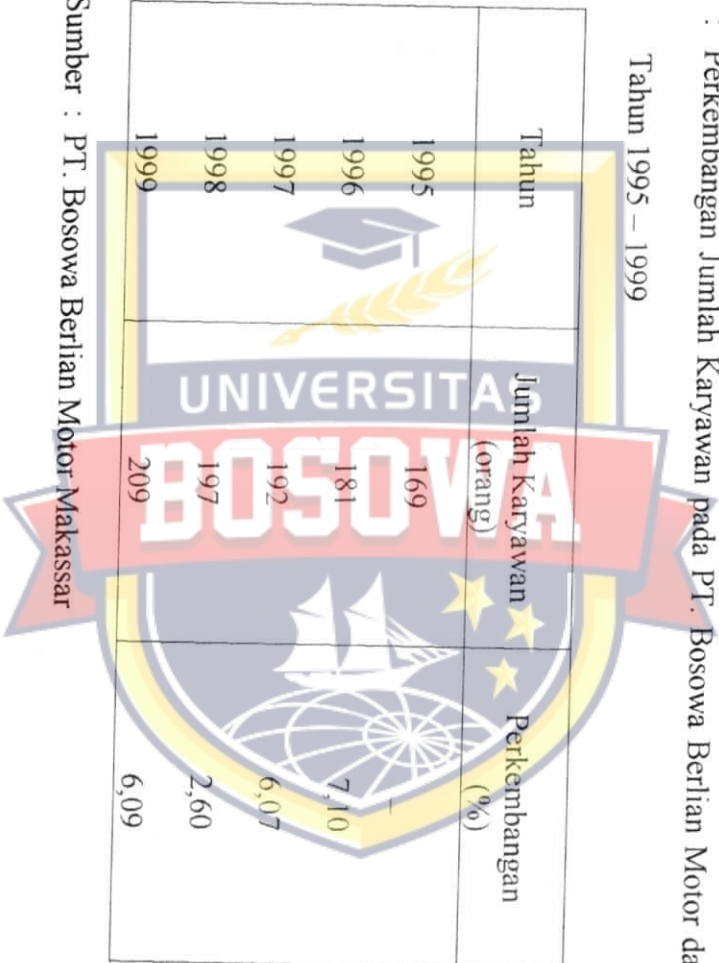
pengembangan tenaga kerja yang baik, maka dengan sendirinya akan memberikan kontribusi kepada perusahaan yang bersangkutan.

Untuk mengetahui lebih jelas tentang keadaan karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor Makassar mulai tahun 1995 sampai tahun 1999, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel I : Perkembangan Jumlah Karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor dari

Tahun 1995 – 1999

Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Perkembangan (%)
1995	169	—
1996	181	7,10
1997	192	6,07
1998	197	2,60
1999	209	6,09



Sumber : PT. Bosowa Berlian Motor Makassar

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa jumlah karyawan tahun 1995 berjumlah 169 orang sedangkan untuk tahun 1996 jumlah karyawan sebanyak 181 orang atau naik sebesar 7,10 %. Untuk tahun 1997 jumlah karyawan sebanyak 192 orang atau naik sebesar 6,07 % dan tahun 1998 jumlah karyawan sebanyak 197 orang naik sebesar 2,60 % dan pada tahun 1999 jumlah karyawan mencapai 209 orang atau naik sebesar 6,09 %.

Jadi dapat disimpulkan bahwa perkembangan jumlah karyawan setiap tahun naik dengan rata-rata kenaikan sebesar 4,37 % setiap tahun.

#### **4.4.2 Pelaksanaan Promosi Jabatan Melalui Penilaian Prestasi Kerja Karyawan**

Pada bab terdahulu telah diuraikan dengan jelas mengenai pengertian promosi jabatan. Sekarang penulis akan uraikan hal-hal yang berkenaan dengan pengertian promosi tersebut dalam kaitannya dengan penilaian prestasi kerja. Dengan adanya program promosi jabatan yang jelas berarti karyawan telah dipersiapkan untuk dilatih dan dididik dalam mengisi jabatan-jabatan yang lowong. Bila jabatan yang lowong itu tidak dapat diisi dari luar maka dapat juga diisi dari dalam perusahaan yang dianggap mampu dan dapat menduduki jabatan tersebut. Namun bila jabatan yang lowong itu diisi dari luar perusahaan, maka akan menimbulkan perasaan iri dan perasaan cemas dan lain sebagainya dari karyawan yang ada dalam perusahaan. Oleh karena itu pimpinan perusahaan sebaiknya mempertimbangkan dengan benar agar hal-hal yang tidak diinginkan jangan sampai terjadi. Promosi jabatan itu dilakukan antara lain :

1. Salah satu pengembangan manajemen
2. Mengisi lowongan jabatan pada tingkat yang lebih tinggi, bilaman kebutuhan tersebut mendesak, maka lebih baik jabatan tersebut diisi oleh karyawan dari dalam perusahaan dari pada diambil dari luar perusahaan.

3. Karyawan yang lebih baik dapat diarahkan serta memenuhi keinginan karyawan untuk lebih maju.

4. Timbulnya jabatan baru karena ekspansi perusahaan.

Dalam pelaksanaan promosi juga harus memperhatikan faktor-faktor seperti sikap kepemimpinan, kemampuan manajemen, keandalan dan lain sebagainya.

Demikian pula halnya dengan pelaksanaan promosi jabatan pada PT. Bosowa Berlian Motor di makassar, disamping memperhatikan hasil-hasil penilaian prestasi kerja karyawan juga diperhatikan kemampuan manajemen atau sikap kepemimpinannya serta pendidikan yang diperoleh selama bekerja.

Sungguh pun promosi merupakan keharusan, tetapi dapat juga terjadi bahwa hal tersebut belum dapat dilaksanakan, misalnya karena tidak ada lowongan pekerjaan, kondisi keuangan perusahaan tidak memungkinkan dan lain sebagainya. Sebaliknya dapat pula terjadi bahwa tindakan promosi jabatan dapat dijalankan meskipun saatnya belum tiba, misalnya karena adanya karyawan yang berhenti bekerja, meninggal dunia dan lain sebagainya.

Dari uraian tersebut di atas dapat disajikan besarnya jumlah karyawan dan jumlah jabatan yang lowong selama tahun 1995 – 1999 yang dapat dikemukakan sebagai berikut :

Tabel II : Perbandingan jumlah karyawan dan jumlah jabatan yang lowong pada PT. Bosowa Berlian Motor Makassar tahun 1995 – 1999

Tahun	Jumlah karyawan	Jumlah jabatan yang kosong
1995	169	6
1996	181	13
1997	192	20
1998	197	33
1999	209	42

Sumber : PT Bosowa Berlian Motor Makassar

Berdasarkan data jumlah karyawan dan jabatan yang lowong pada PT. Bosowa Berlian Motor Makassar selama lima tahun seperti pada tabel II di atas memperlihatkan adanya peningkatan pelaksanaan promosi jabatan, dimana pada tahun 1995 jumlah karyawan sebanyak 169 dan jumlah jabatan yang lowong sebanyak 6 jabatan. Pada tahun 1996 jumlah karyawan sebanyak 181 dan jumlah jabatan yang lowong sebanyak 13 jabatan kemudian pada tahun 1997 jumlah karyawan sebanyak 192 dan jumlah jabatan yang lowong sebanyak 20 jabatan, begitupun pada tahun 1998 jumlah karyawan sebanyak 197 dan jumlah jabatan yang lowong sebanyak 33 jabatan, dan pada tahun 1999 mengalami peningkatan jumlah karyawan sebanyak 209 karyawan dengan jumlah jabatan yang lowong sebanyak 42 jabatan.

Dari perincian jumlah karyawan dan jumlah jabatan yang lowong di atas maka lebih jelasnya, jumlah karyawan yang mendapat promosi jabatan pada PT. Bosowa Berlian Motor di Makassar dapat dilihat melalui perincian di bawah ini.

Tabel III : Jumlah karyawan yang mendapat promosi jabatan pada PT. Bosowa Berlian Motor Makassar tahun 1995 – 1999

No.	Jabatan	Tahun				
		1995	1996	1997	1998	1999
1.	Kep. Bag. / cab.	-	2	7	10	12
2.	Kep. Seksi/perw.	2	4	7	8	10
3.	Manager	3	2	3	6	10
4.	Staff umum	1	5	3	9	10
	Jumlah	6	13	20	33	42

Sumber : PT. Bosowa Berlian Motor Makassar

Dengan demikian, maka karyawan yang diangkat sebagai kepala bagian / cabang, kepala seksi / perwakilan, manager dan staff umum adalah karyawan yang telah memiliki kemampuan dan pengalaman yang memadai serta pegetahuan yang lebih banyak tentang kegiatan perusahaan yang terutama yang dijalannya sebelum dipromosikan.

Promosi jabatan yang dilaksanakan oleh PT. Bosowa Berlian Motor di Makassar berkaitan dengan adanya ekspansi usaha dari beberapa anak perusahaannya

sehingga membuka beberapa cabang dan perwakilan di daerah tingkat II Sulawesi Selatan dan propinsi lain di Wilayah Indonesia Bagian Timur.

Selanjutnya untuk mengetahui sejauh mana penilaian prestasi kerja yang dilakukan di PT. Bosowa Berlian Motor yang menggunakan metode rating scale, akan diberikan beberapa penilaian yang diambil selama dua tahun terakhir ini secara acak dari tiap – tiap jabatan yang dipromosikan. Untuk itu dapat dilihat pada halaman lampiran.

Selanjutnya berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja karyawan yang terlampir pada halaman lampiran maka untuk memudahkan pemahaman kita mengenai promosi jabatan melalui penilaian prestasi kerja karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor di Makassar, maka berikut ini akan disajikan secara keseluruhan dalam bentuk tabel selama dua tahun terakhir ini adalah sebagai berikut :



Tabel IV : Penilaian Prestasi Kerja Karyawan yang mendapat promosi jabatan pada PT. Bosowa Berlian Motor Makassar untuk tahun 1998 dan tahun 1999

Nama Karyawan	Nama Penilai	Departemen	NILAI	
			THN 1998	THN 1999
1. NN/A	NN	Personalia	83	87
2. NN/B	NN	Personalia	84	87
3. NN/C	NN	Personalia	92	92
4. NN/D	NN	Personalia	90	89
5. NN/E	NN	Personalia	90	87
6. NN/F	NN	Personalia	86	86
7. NN/G	NN	Personalia	83	87
8. NN/H	NN	Personalia	92	92
9. NN/I	NN	Personalia	88	90
10. NN/J	NN	Personalia	90	90
11. NN/K	NN	Personalia	89	87
12. NN/L	NN	Personalia	87	90
13. NN/M	NN	Personalia	89	86
14. NN/N	NN	Personalia	88	90
15. NN/O	NN	Personalia	90	92

Berdasarkan tabel tersebut di atas dapat dilihat prestasi kerja karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor selama dua tahun terakhir sebagai berikut, untuk karyawan A pada tahun 1998 nilai prestasi kerjanya sebesar 83 dan pada tahun 1998 nilai prestasi kerjanya sebesar 83 dan pada tahun 1999 prestasi kerjanya mengalami peningkatan skor menjadi 87, untuk karyawan B pada tahun 1998 nilai prestasi kerjanya sebesar 84 dan pada tahun 1999 prestasi kerjanya meningkat dengan skor sebesar 87. Untuk karyawan C pada tahun 1998 nilai prestasi kerjanya sebesar 92 dan pada tahun 1999 prestasi kerjanya tidak mengalami peningkatan maupun penurunan yaitu tetap pada skor semula sebesar 92, untuk karyawan D nilai prestasi kerjanya pada tahun 1998 sebesar 90 dan pada tahun 1999 prestasi kerjanya mengalami penurunan penilaiannya menjadi 89, untuk karyawan E pada tahun 1998 nilai prestasi kerjanya sebesar 90 dan pada tahun 1999 kembali mengalami penurunan prestasi kerja sehingga skornya menjadi 87. Untuk karyawan F nilai prestasi kerjanya pada tahun 1998 sebesar 86 dan pada tahun 1999 prestasi kerjanya tetap tidak mengalami perubahan sehingga skornya tetap pada posisi 86, untuk karyawan G nilai prestasi kerjanya pada tahun 1998 sebesar 83 dan pada tahun 1999 mengalami peningkatan prestasi kerja menjadi 87 nilainya. Untuk karyawan H pada tahun 1998 nilai prestasi kerjanya sebesar 92 dan pada tahun 1999 prestasi kerjanya tidak mengalami perubahan, penilaiannya tetap pada skor 92. Untuk karyawan I pada tahun 1998 nilai prestasi kerjanya sebesar 88 dan pada tahun 1999 mengalami peningkatan prestasi kerja menjadi 90 nilainya, untuk karyawan J prestasi kerjanya pada tahun 1998 nilainya sebesar 90 dan pada tahun 1999 tidak mengalami perubahan prestasi kerja



penilaiannya tetap pada posisi 90, untuk karyawan K pada tahun 1998 nilai prestasi kerjanya sebesar 89 dan pada tahun 1999 mengalami penurunan prestasi kerja yaitu nilainya menjadi 87, untuk karyawan L pada tahun 1998 nilai prestasi kerjanya sebesar 87 dan pada tahun 1999 mengalami peningkatan penilaian prestasi kerja menjadi 90 nilainya. Untuk karyawan M pada tahun 1998 nilai prestasi kerjanya sebesar 89 dan pada tahun 1999 mengalami penurunan penilaiannya menjadi 86, untuk karyawan N pada tahun 1998 nilai prestasi kerjanya sebesar 88 dan pada tahun 1999 mengalami peningkatan penilaian prestasi kerja menjadi 90 nilainya, untuk karyawan O pada tahun 1998 nilai prestasi kerjanya sebesar 90 dan pada tahun 1999 mengalami peningkatan penilaian prestasi kerja menjadi 92

Selanjutnya berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor Makassar selama dua tahun terakhir ini, maka dapat dilihat bahwa dari ke-15 karyawan yang dinilai yang diambil secara acak dari beberapa jabatan yang dipromosikan adalah sebagai berikut : ada tujuh karyawan yang mengalami peningkatan prestasi kerja, empat karyawan mengalami penurunan prestasi kerja dan empat karyawan lagi tetap pada posisi penilaian semula yaitu tidak mengalami kenaikan maupun penurunan prestasi kerja. Hal ini disebabkan karena si karyawan sudah merasa puas dengan apa yang diterima dari perusahaan berupa fasilitas, lingkungan kerja serta teman sekerja yang dirasakan sevisi dengannya sehingga ia merasa tidak begitu penting lagi untuk meningkatkan prestasinya, ia merasa apa yang diberikan perusahaan seimbang dengan apa yang ia kerjakan,

disamping itu ada juga dikarenakan keterbatasan kemampuan pekerja untuk meraih prestasi yang lebih tinggi sehingga ia cenderung untuk mempertahankan prestasi kerja yang telah ia raih sebelumnya.

Untuk karyawan yang mengalami peningkatan prestasi kerja ada beberapa yang mengikuti pelatihan dan pendidikan yang sering diadakan oleh pihak perusahaan disamping itu dikarenakan adanya pemberian bonus yang tinggi dari pihak perusahaan. Pada saat-saat tertentu karyawan mencapai suatu hasil yang memuaskan atau menguntungkan perusahaan. Hal ini baik untuk perusahaan dan baik juga untuk karyawan, maka pelatihan dan pendidikan dalam perusahaan harus terus dipertahankan bila perlu ditingkatkan lagi.

Sedangkan untuk karyawan yang mengalami penurunan prestasi kerja, disebabkan karena karyawan merasa kurang cocok dengan lingkungan kerja yang dimasuki, teman sekerja yang kurang mendukung serta sikap pimpinan yang kadang melewati batas kewenangannya. Untuk itu ada baiknya pimpinan tidak terlalu mencampuri pekerjaan para bawahannya, dalam hal ini tiap-tiap karyawan telah memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Akhirnya dalam penelitian ini, walaupun ada karyawan yang mengalami penurunan prestasi kerja, namun berdasarkan penetapan nilai penilaian promosi yang layak untuk mendapatkan promosi adalah diatas nilai 69 dibawahnya berarti kurang layak untuk dipromosikan. Sedangkan penilaian prestasi kerja karyawan PT. Bosowa

Berlian Motor selama dua tahun terakhir ini, yang memiliki skor diatas 69 berjumlah delapan karyawan dan diatas skor 89 berjumlah tujuh orang karyawan. Dalam hal ini para karyawan layak untuk mendapatkan promosi jabatan.



## BAB V

### PENUTUP

Pada akhir penulisan skripsi ini, penulis akan mengemukakan beberapa kesimpulan dan saran dari hasil penelitian skripsi yang penulis gunakan pada bab terdahulu.

Adapun kesimpulan dan saran-saran yang dapat penulis kemukakan adalah sebagai berikut :

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka penulis dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan promosi jabatan pada PT. Bosowa Berlian Motor di Makassar dapat dikatakan telah memadai karena adanya program promosi jabatan yang jelas, maka setiap karyawan dapat mengetahui apa yang harus dilakukan untuk memperoleh promosi tersebut. Dengan demikian maka perusahaan telah memperhatikan kebutuhan karyawannya, begitupun karyawan telah terbuka peluang atau kesempatan untuk mengembangkan dirinya lebih maju.
2. Dari beberapa pertimbangan dasar pemberian promosi jabatan, maka penilaian prestasi kerja karyawan merupakan dasar pertimbangan yang tepat karena dari

sejumlah unsur-unsur penilaian yang dinilai akan diketahui sejauh mana pula mereka telah ikut serta dalam mencapai tujuan perusahaan.

3. Dari hasil penilaian penulis pada PT. Bosowa Berlian Motor di makassar, maka terbukti bahwa dengan pemberian promosi kepada karyawan dapat meningkatkan gairah serta prestasi kerja karyawan. Namun demikian promosi jabatan bukanlah salah satunya perangsang yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, akan tetapi masih banyak unsur-unsur lain seperti pemberian gaji yang tinggi, lingkungan kerja, teman sekerja, sikap pemimpin dan lain sebagainya.

## 5.2 Saran-Saran

Sumbangan saran ini bukan dimaksudkan sebagai hal mutlak dalam hal pemecahan masalah promosi jabatan, akan tetapi merupakan salah satu bahan masukan yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan didalam mencapai tujuan secara keseluruhan.

Adapun saran-saran penulis ajukan adalah :

1. Untuk lebih meningkatkan efektivitas pelaksanaan promosi jabatan, maka hendaknya dalam memilih dan menentukan karyawan yang akan dipromosikan berdasarkan penilaian dan usulan dari devisi personalia dan bukan ditentukan oleh pemilik perusahaan.

2. Untuk mengantisipasi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin maju, maka sebaiknya mental dan keterampilan karyawan terus ditingkatkan sehingga dapat mengantisipasi kemajuan tersebut dan prestasi kerja dapat ditingkatkan, sehingga tujuan perusahaan secara keseluruhan dapat dicapai.



## DAFTAR PUSTAKA

- Barthos, Basir. 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia, Suatu Pendekatan Makro, Cetakan Keempat Bumi Aksara, Jakarta.
- Flipppo, B. Edwin. 1991. Manajemen Personalia, Edisi Keenam Jilid 2 Ahli Bahasa Moh. Mas'ud Erlangga, Jakarta.
- Handoko, Hani, T. 1985. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama Liberty, Yogyakarta.
- Manullang, 1981. Manajemen Personalia, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Martoyo, Susilo, 1982. Manajemen Sumberdaya Manusia, Edisi 2 BPFE, Yogyakarta.
- Moekijat, 1989. Manajemen Kepegawaian, Penerbit CV. Manda Maju, Bandung.
- Moenir, A. S. 1987. Pendekatan Manusia dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian, Gunung Agung, Jakarta.
- Nitsemito, Alex, S. 1982. Manajemen Personalia, Cetakan Ketiga Ghalia, Indonesia. Jakarta.
- Ranupandojo, H dan Suad Husnan. 1982. Manajemen Personalia, Edisi Revisi, Bagian Penerbit Fakultas Ekonomi, Yogyakarta.
- Sarwoto, 1983. Dasar-Dasar Organisasi, dan Manajemen, Cetakan Keempat, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Siagian, P. Sondang, 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Keempat Bumi Aksara, Jakarta.

PT. Bosowa Berlian Motor

Nama Karyawan : NN/A

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1998

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	--	✓	--	--	--
2. Loyalitas	✓	--	--	--	--
3. Kehadiran	✓	--	--	--	--
4. Sikap	--	✓	--	--	--
5. Ketekunan	--	✓	--	--	--
6. Ketelitian	--	✓	--	--	--
7. Kepemimpinan	--	✓	✓	--	--
8. Inisiatif	--	✓	✓	--	--
9. Tanggung jawab	--	✓	✓	--	--
10. Kerja sama	--	✓	✓	--	--
11. Kecepatan	--	✓	✓	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	27 +	32 +	24 +	-- +	-- = 83

Skor total





PT. Bosowa Berlian Motor

Nama Karyawan : NN/B

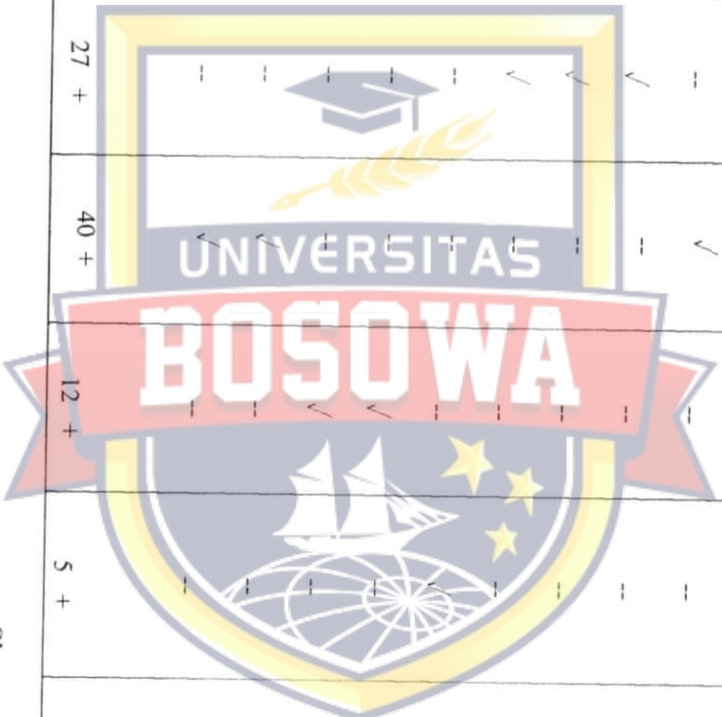
Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1998

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	--	✓	--	--	--
2. Loyalitas	--	✓	--	--	--
3. Kehadiran	--	✓	--	--	--
4. Sikap	✓	--	--	--	--
5. Ketekunan	✓	--	--	--	--
6. Keretitian	✓	--	--	--	--
7. Kepemimpinan	--	--	--	--	--
8. Inisiatif	--	--	✓	--	--
9. Tanggung jawab	--	--	✓	--	--
10. Kerja sama	--	--	--	--	--
11. Kecepatan	--	--	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	27 +	40 +	12 +	5 +	-- = 84

Skor total



PT. Bosowa Berlian Motor

Nama Karyawan : NN/C

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1998

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	✓	--	--	--	--
2. Loyalitas	--	✓	--	--	--
3. Kehadiran	--	✓	--	--	--
4. Sikap	✓	--	--	--	--
5. Ketekunan	✓	--	--	--	--
6. Ketelitian	✓	--	--	--	--
7. Kepemimpinan	--	✓	--	--	--
8. Inisiatif	--	✓	--	--	--
9. Tanggung jawab	--	✓	--	--	--
10. Kerja sama	--	✓	--	--	--
11. Keceparan	--	✓	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	36 +	56 +	-- +	-- +	-- = 92

Skor total



PT. Bosowa Berlian Motor

Nama Karyawan : NN/D

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1998

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	✓	--	--	--	--
2. Loyalitas	--	✓	--	--	--
3. Kehadiran	✓	--	--	--	--
4. Sikap	✓	--	--	--	--
5. Ketekunan	--	✓	--	--	--
6. Ketelitian	✓	--	--	--	--
7. Kepemimpinan	--	✓	--	--	--
8. Inisiatif	--	✓	--	--	--
9. Tanggung jawab	--	✓	--	--	--
10. Kerja sama	--	✓	✓	--	--
11. Kecepatan	--	✓	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	36 +	48 +	6 +	-- +	-- = 90

Skor total



PT. Bosowa Berlian Motor

Nama Karyawan : NN/E

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1998

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	--	✓	--	--	--
2. Loyalitas	--	✓	--	--	--
3. Kehadiran	--	✓	--	--	--
4. Sikap	✓	✓	--	--	--
5. Ketekunan	--	✓	--	--	--
6. Ketelitian	--	--	--	--	--
7. Kepemimpinan	--	--	--	--	--
8. Inisiatif	--	--	--	--	--
9. Tanggung jawab	--	--	--	--	--
10. Kerja sama	--	--	--	--	--
11. Kecepatan	--	--	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	18 +	72 +	-- +	-- +	-- = 90

Skor total



PT. Bosowa Berlian Motor

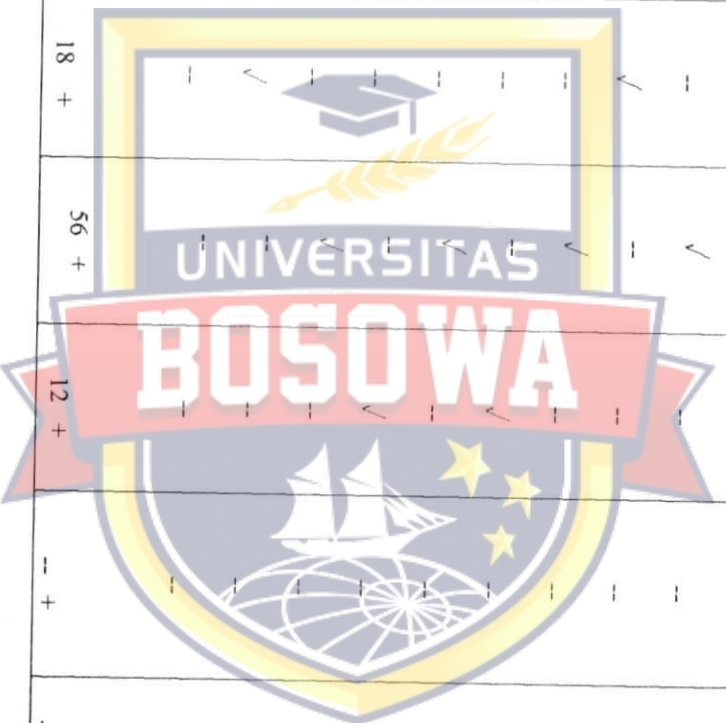
Nama Karyawan : NN/F

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1998

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	--	✓	--	--	--
2. Loyalitas	--	✓	--	--	--
3. Kehadiran	--	✓	--	--	--
4. Sikap	✓	--	--	--	--
5. Kerekunan	--	✓	--	--	--
6. Ketelitian	--	--	✓	--	--
7. Kepemimpinan	--	--	✓	--	--
8. Inisiatif	--	--	✓	--	--
9. Tanggung jawab	✓	--	--	--	--
10. Kerja sama	--	--	--	--	--
11. Kecepatan	--	--	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	18 +	56 +	12 +	-- +	-- = 86
<b>Skor total</b>					



PT. Bosowa Berlian Motor

Nama Karyawan : NN/G

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1998

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	--	✓	--	--	--
2. Loyalitas	✓	--	--	--	--
3. Kehadiran	--	--	✓	--	--
4. Sikap	--	✓	--	--	--
5. Kerekunan	--	✓	--	--	--
6. Ketelitian	--	✓	--	--	--
7. Kepemimpinan	--	✓	✓	--	--
8. Inisiatif	--	--	✓	--	--
9. Tanggung jawab	--	✓	--	--	--
10. Kerja sama	--	✓	--	--	--
11. Kecepatan	--	--	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	9 +	56 +	18 +	-- +	-- = 83

Skor total



PT. Bosowa Berlian Motor

Nama Karyawan : NN/I

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1998

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	✓	--	--	--	--
2. Loyalitas	✓	--	--	--	--
3. Kehadiran	--	✓	--	--	--
4. Sikap	--	--	✓	--	--
5. Ketekunan	--	✓	--	--	--
6. Ketelitian	--	✓	--	--	--
7. Kepemimpinan	--	✓	--	--	--
8. Inisiatif	--	--	--	--	--
9. Tanggung jawab	--	✓	--	--	--
10. Kerja sama	--	✓	--	--	--
11. Kecepatan	--	--	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	36 +	40 +	12 +	-- +	-- = 88
<b>Skor total</b>					



PT. Bosowa Berlian Motor

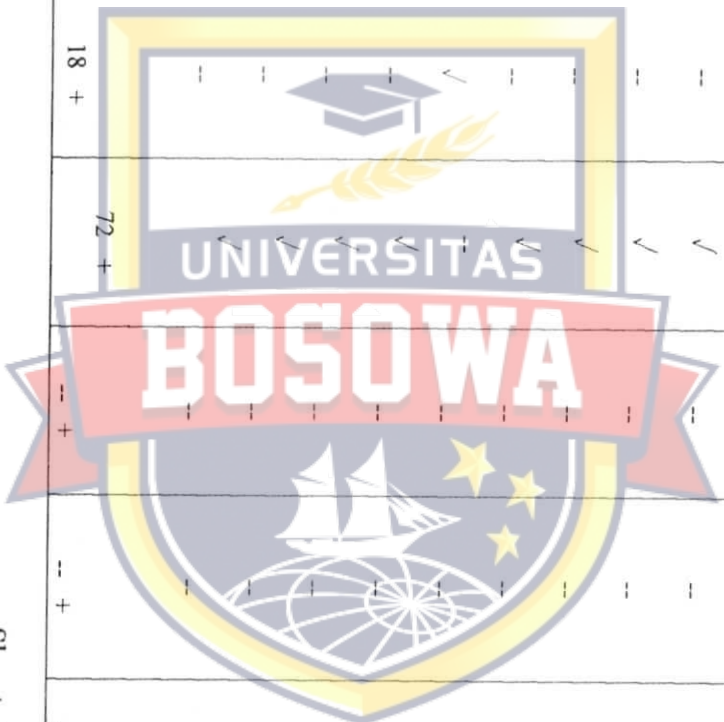
Nama Karyawan : NN/J

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1998

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	✓	--	--	--	--
2. Loyalitas	--	✓	--	--	--
3. Kehadiran	--	✓	--	--	--
4. Sikap	--	✓	--	--	--
5. Ketekunan	--	✓	--	--	--
6. Ketelitian	--	✓	--	--	--
7. Kepemimpinan	✓	--	--	--	--
8. Inisiatif	✓	--	--	--	--
9. Tanggung jawab	✓	--	--	--	--
10. Kerja sama	--	--	--	--	--
11. Kecepatan	--	--	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	18 +	72 +	-- +	-- +	-- = 90
<b>Skor total</b>					





PT. Bosowa Berlian Motor

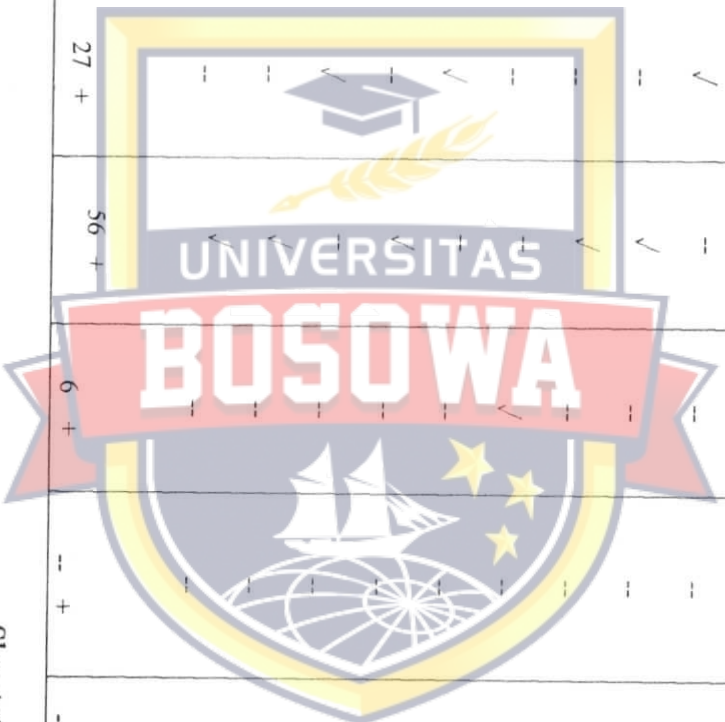
Nama Karyawan : NN/K

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1998

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	--	✓	--	--	--
2. Loyalitas	--	✓	--	--	--
3. Kehadiran	✓	--	--	--	--
4. Sikap	--	✓	--	--	--
5. Ketekunan	--	✓	--	--	--
6. Ketelitian	--	✓	✓	--	--
7. Kepemimpinan	--	✓	--	--	--
8. Inisiatif	--	✓	--	--	--
9. Tanggung jawab	--	✓	--	--	--
10. Kerja sama	--	--	--	--	--
11. Kecepatan	--	--	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	27 +	56 +	6 +	-- +	-- = 89
<b>Skor total</b>					



PT. Bosowa Berlian Motor

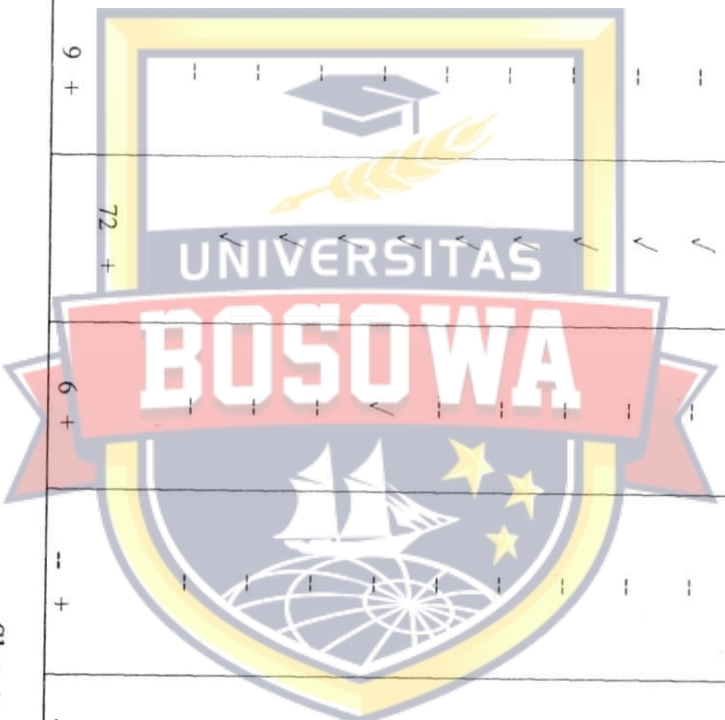
Nama Karyawan : NN/L

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1998

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Penahaman	✓	--	--	--	--
2. Loyalitas	--	✓	--	--	--
3. Kehadiran	--	✓	--	--	--
4. Sikap	--	✓	--	--	--
5. Ketekunan	--	✓	--	--	--
6. Ketelitian	--	✓	--	--	--
7. Kepemimpinan	--	✓	--	--	--
8. Inisiatif	--	✓	✓	--	--
9. Tanggung jawab	--	--	--	--	--
10. Kerja sama	--	--	--	--	--
11. Kecepatan	--	--	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	9 +	72 +	6 +	-- +	-- = 87
<b>Skor total</b>					



PT. Bosowa Berlian Motor

Nama Karyawan : NN/M

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1998

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	✓	--	--	--	--
2. Loyalitas	--	✓	--	--	--
3. Kehadiran	--	✓	--	--	--
4. Sikap	--	✓	--	--	--
5. Kerekunan	--	--	--	--	--
6. Ketelitian	--	--	--	--	--
7. Kepemimpinan	--	--	--	--	--
8. Inisiatif	--	--	--	--	--
9. Tanggung jawab	--	--	--	--	--
10. Kerja sama	--	--	--	--	--
11. Kecepatan	--	--	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	9 +	80 +	-- +	-- +	-- = 89

Skor total



PT. Bosowa Berlian Motor

Nama Karyawan : NN/NN

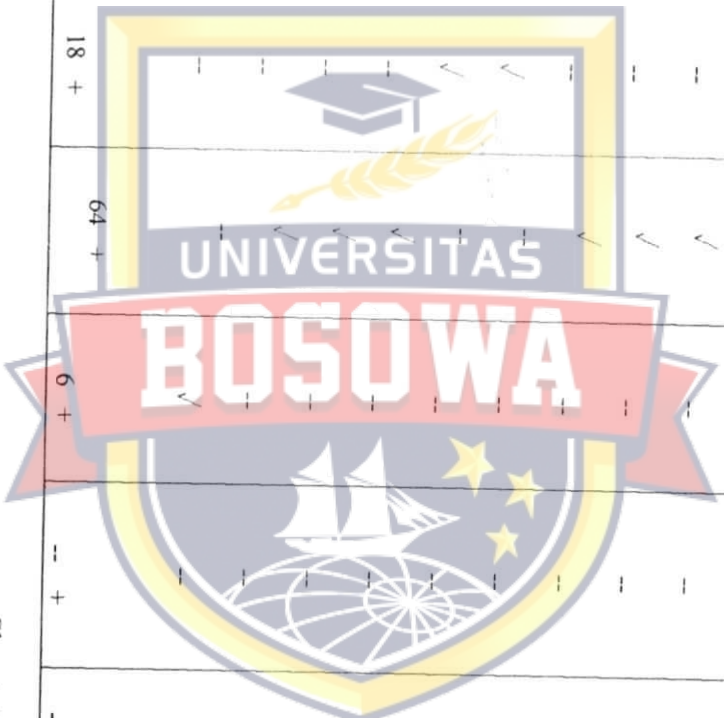
Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1998

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	--	✓	--	--	--
2. Loyalitas	--	✓	--	--	--
3. Kehadiran	--	✓	--	--	--
4. Sikap	--	✓	--	--	--
5. Kerekunan	--	✓	--	--	--
6. Keretitian	--	✓	--	--	--
7. Kepemimpinan	--	✓	--	--	--
8. Inisiatif	--	✓	--	--	--
9. Tanggung jawab	--	✓	--	--	--
10. Kerja sama	--	✓	--	--	--
11. Kecepatan	--	✓	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	18 +	64 +	6 +	-- +	-- = 88

Skor total



PT. Bosowa Berlian Motor

Nama Karyawan : NN/A

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1999

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	--	✓	--	--	--
2. Loyalitas	✓	--	--	--	--
3. Kehadiran	✓	--	--	--	--
4. Sikap	--	✓	--	--	--
5. Kerekunan	--	✓	--	--	--
6. Kerelitan	--	✓	--	--	--
7. Kepemimpinan	--	✓	--	--	--
8. Inisiatif	--	✓	--	--	--
9. Tanggung jawab	--	✓	--	--	--
10. Kerja sama	--	✓	--	--	--
11. Kecepatan	--	✓	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	27 +	48 +	12 +	-- +	-- = 87

Skor total



PT. Bosowa Berlian Motor

Nama Karyawan : NN/B

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1999

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	--	✓	--	--	--
2. Loyalitas	--	✓	--	--	--
3. Kehadiran	✓	--	--	--	--
4. Sikap	--	✓	--	--	--
5. Ketekunan	✓	--	--	--	--
6. Ketelitian	✓	--	--	--	--
7. Kepemimpinan	--	--	✓	--	--
8. Inisiatif	--	--	✓	--	--
9. Tanggung jawab	--	--	--	--	--
10. Kerja sama	--	--	--	--	--
11. Kecepatan	--	--	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	27 +	48 +	12 +	-- +	-- = 87
<b>Skor total</b>					

PT. Bosowa Berlian Motor

Nama Karyawan : NN/C

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1999

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	✓	--	--	--	--
2. Loyalitas	--	✓	--	--	--
3. Kehadiran	--	✓	--	--	--
4. Sikap	✓	--	--	--	--
5. Ketekunan	✓	--	--	--	--
6. Ketelitian	--	--	--	--	--
7. Kepemimpinan	--	--	--	--	--
8. Inisiatif	--	--	--	--	--
9. Tanggung jawab	--	--	--	--	--
10. Kerja sama	--	--	--	--	--
11. Kecepatan	--	--	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	36 +	56 +	-- +	-- +	-- = 92

Skor total



PT. Bosowa Berlian Motor

Nama Karyawan : NN/D

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1999

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	✓	--	--	--	--
2. Loyalitas	--	✓	--	--	--
3. Kehadiran	--	--	✓	--	--
4. Sikap	✓	--	--	--	--
5. Ketekunan	✓	--	--	--	--
6. Ketelitian	--	--	--	--	--
7. Kepemimpinan	--	--	--	--	--
8. Inisiatif	--	--	--	--	--
9. Tanggung jawab	--	--	--	--	--
10. Kerja sama	--	--	--	--	--
11. Keceperaan	--	--	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	27 +	56 +	6 +	-- +	-- = 89

Skor total





PT. Bosowa Berlian Motor

Nama Karyawan : NN/E

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1999

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	--	✓	--	--	--
2. Loyalitas	--	✓	--	--	--
3. Kehadiran	--	✓	--	--	--
4. Sikap	✓	--	--	--	--
5. Kerekunan	--	✓	--	--	--
6. Ketelitian	--	✓	--	--	--
7. Kepemimpinan	--	✓	--	--	--
8. Inisiatif	--	✓	--	--	--
9. Tanggung jawab	--	✓	--	--	--
10. Kerja sama	--	✓	--	--	--
11. Kecepatan	--	✓	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	9 +	72 +	6 +	-- +	-- = 87

Skor total



PT. Bosowa Berlian Motor

Nama Karyawan : NN/F

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1999

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	--	✓	--	--	--
2. Loyalitas	--	✓	--	--	--
3. Kehadiran	--	✓	--	--	--
4. Sikap	✓	--	--	--	--
5. Ketekunan	--	✓	--	--	--
6. Ketelitian	--	✓	--	--	--
7. Kepemimpinan	--	✓	--	--	--
8. Inisiatif	--	✓	--	--	--
9. Tanggung jawab	✓	--	--	--	--
10. Kerja sama	--	--	--	--	--
11. Kecepatan	--	--	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	18 +	56 +	12 +	-- +	-- = 86

Skor total



PT. Bosowa Berlian Motor

Nama Karyawan : NN/G

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1999

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	--	✓	--	--	--
2. Loyalitas	✓	--	--	--	--
3. Kehadiran	--	✓	--	--	--
4. Sikap	--	✓	--	--	--
5. Ketekunan	--	✓	--	--	--
6. Ketelitian	--	✓	--	--	--
7. Kepemimpinan	--	✓	--	--	--
8. Inisiatif	--	✓	--	--	--
9. Tanggung jawab	--	✓	--	--	--
10. Kerja sama	--	✓	--	--	--
11. Kecepatan	--	✓	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	9 +	72 +	6 +	-- +	-- = 87
<b>Skor total</b>					

PT. Bosowa Berlian Motor

Nama Karyawan : NN/H

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1999

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	✓	--	--	--	--
2. Loyalitas	--	✓	--	--	--
3. Kehadiran	--	✓	--	--	--
4. Sikap	--	✓	--	--	--
5. Ketekunan	--	✓	--	--	--
6. Kerelitan	--	✓	--	--	--
7. Kepemimpinan	--	✓	--	--	--
8. Inisiatif	--	✓	--	--	--
9. Tanggung jawab	--	✓	--	--	--
10. Kerja sama	--	✓	--	--	--
11. Kecepatan	--	✓	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	36 +	56 +	-- +	-- +	-- = 92

Skor total



PT. Bosowa Berlian Motor

Nama Karyawan : NN/I

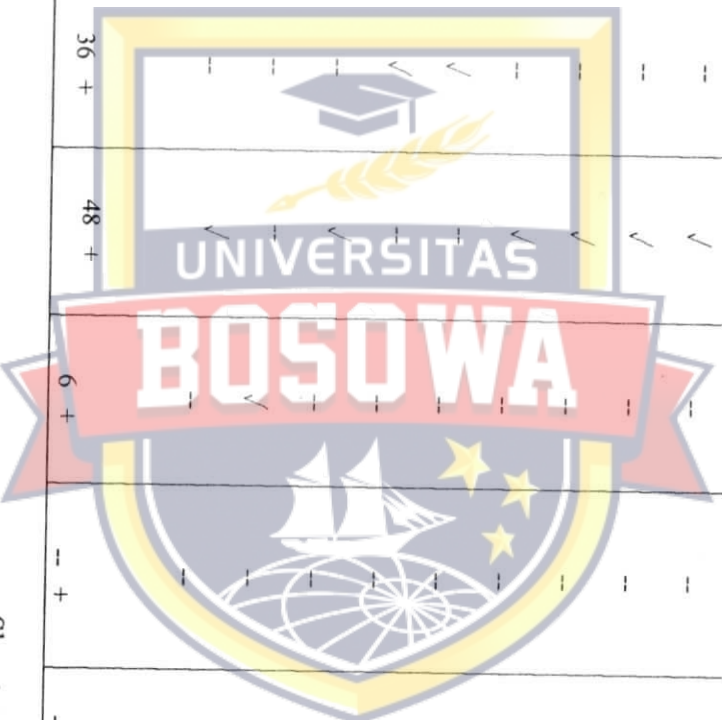
Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1999

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	✓	--	--	--	--
2. Loyalitas	✓	--	--	--	--
3. Kehadiran	--	✓	--	--	--
4. Sikap	--	✓	--	--	--
5. Ketekunan	--	✓	--	--	--
6. Ketelitian	--	✓	--	--	--
7. Kepemimpinan	✓	--	--	--	--
8. Inisiatif	✓	--	--	--	--
9. Tanggung jawab	✓	--	--	--	--
10. Kerja sama	--	✓	--	--	--
11. Kecepatan	--	--	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	36 +	48 +	6 +	-- +	-- = 90

Skor total



PT. Bosowa Perlian Motor

Nama Karyawan : NN/J

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1999

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	✓	--	--	--	--
2. Loyalitas	--	✓	--	--	--
3. Kehadiran	--	✓	--	--	--
4. Sikap	--	✓	--	--	--
5. Ketekunan	--	✓	--	--	--
6. Ketelitian	--	✓	--	--	--
7. Kepemimpinan	--	✓	--	--	--
8. Inisiatif	--	✓	--	--	--
9. Tanggung jawab	--	✓	--	--	--
10. Kerja sama	--	✓	--	--	--
11. Kecepatan	--	✓	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	18 +	72 +	-- +	-- +	-- = 90

Skor total



PT. Bosowa Berlian Motor

Nama Karyawan : NN/K

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1999

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	--	✓	--	--	--
2. Loyalitas	--	✓	--	--	--
3. Kehadiran	--	--	--	--	--
4. Sikap	--	✓	--	--	--
5. Ketekunan	--	--	--	--	--
6. Ketelitian	--	--	--	--	--
7. Kepemimpinan	--	--	--	--	--
8. Inisiatif	--	--	--	--	--
9. Tanggung jawab	--	--	--	--	--
10. Kerja sama	--	--	--	--	--
11. Kecepatan	--	--	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	9 +	72 +	6 +	-- +	-- = 87

Skor total



**PT. Bosowa Berlian Motor**

Nama Karyawan : NN/L

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1999

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	✓	--	--	--	--
2. Loyalitas	--	✓	--	--	--
3. Kehadiran	--	✓	--	--	--
4. Sikap	--	✓	--	--	--
5. Ketekunan	--	✓	--	--	--
6. Ketelitian	--	--	--	--	--
7. Kepemimpinan	--	✓	--	--	--
8. Inisiatif	--	--	--	--	--
9. Tanggung jawab	--	--	--	--	--
10. Kerja sama	--	--	--	--	--
11. Kecepatan	--	--	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	18 +	72 +	-- +	-- +	-- = 90

**Skor total**





**PT. Bosowa Berlian Motor**

Nama Karyawan : NN/MM

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1999

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	--	✓	--	--	--
2. Loyalitas	--	✓	--	--	--
3. Kehadiran	--	--	✓	--	--
4. Sikap	--	✓	--	--	--
5. Ketekunan	--	--	--	--	--
6. Ketelitian	--	--	--	--	--
7. Kepemimpinan	--	--	--	--	--
8. Inisiatif	--	--	--	--	--
9. Tanggung jawab	--	--	--	--	--
10. Kerja sama	--	--	--	--	--
11. Kecepatan	--	--	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	-- +	80 +	6 +	-- +	-- = 86

**Skor total**



PT. Bosowa Berlian Motor

Nama Karyawan : NN/NN

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1999

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	--	✓	--	--	--
2. Loyalitas	--	✓	--	--	--
3. Kehadiran	--	✓	--	--	--
4. Sikap	--	✓	--	--	--
5. Ketekunan	--	✓	--	--	--
6. Ketelitian	--	✓	--	--	--
7. Kepemimpinan	--	✓	--	--	--
8. Inisiatif	--	✓	--	--	--
9. Tanggung jawab	--	✓	--	--	--
10. Kerja sama	--	✓	--	--	--
11. Kecepatan	--	✓	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	18 +	72 +	-- +	-- +	-- = 90

Skor total





PT. Bosowa Berlian Motor

Nama Karyawan : NN/O

Departemen : Personalia

Nama Penilai : NN

Tanggal : 1999

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
1. Pemahaman	--	✓	--	--	--
2. Loyalitas	✓	--	--	--	--
3. Kehadiran	--	✓	--	--	--
4. Sikap	--	✓	--	--	--
5. Ketekunan	--	✓	--	--	--
6. Ketelitian	--	✓	--	--	--
7. Kepemimpinan	--	✓	--	--	--
8. Inisiatif	--	✓	--	--	--
9. Tanggung jawab	✓	--	--	--	--
10. Kerja sama	✓	--	--	--	--
11. Kecepatan	--	--	--	--	--
12. Kualitas hasil kerja total	36 +	56 +	-- +	-- +	-- = 92
<b>Skor total</b>					